

Samen beter

Strategisch beleidsplan WIJ de Venen 2018-2022

Inleiding

Sinds 1 januari 2017 zijn De Woudse Venen en De Veenplas samen verder gegaan als één organisatie onder de naam WIJ de Venen. Wij zijn deze samenwerking aangegaan in de overtuiging dat dit zal leiden tot duurzame, toekomstbestendige scholen in ieder van de dorpen in onze regio. Onze besturen en onze scholen wortelen in een rijke katholieke en protestantse traditie en dat erfgoed brengen wij in in de nieuwe organisatie. Daarbij onderkennen wij de verschillen, omarmen wij de overeenkomsten en geloven we in 'Samen beter'. Niet voor niets schrijven wij 'WIJ' van WIJ de Venen met hoofdletters.

Bij het vormgeven van onze samenwerking fungeert dit strategisch beleidsplan als een koersdocument dat richting geeft en kaders biedt. Het helpt ons om een fundament te leggen onder onze organisatie, om gedeelde ambities en waarden te benoemen en om van daaruit te komen tot gezamenlijke beleidsafspraken, prioriteiten en acties. Dit plan geeft richting én ruimte: scholen krijgen houvast bij het bepalen van hun koers, maar ook de vrijheid en verantwoordelijkheid om daaraan in hun schoolplannen op hun eigen manier invulling te geven. Dit plan biedt tevens de basis voor ons kwaliteitsbeleid. Ons belangrijkste doel is het bieden van goed onderwijs. Over de kwaliteit van ons onderwijs willen wij transparant zijn en rekenschap afleggen. Dit plan vormt daarom ook de basis voor onze interne en externe verantwoording.

WIJ de Venen is nog een jonge organisatie, maar WIJ de Venen is niet klein meer. Met ruim 3000 leerlingen op 14 verschillende scholen vormen wij een middelgrote organisatie. Dat vraagt om een andere, meer professionele bedrijfsvoering. Dit plan biedt daarom ook richting en kaders voor de ontwikkeling van het bedrijfsbureau van WIJ de Venen. Ons bedrijfsbureau levert, weliswaar een indirecte, niet meer weg te denken bijdrage aan de kwaliteit van ons onderwijs.

Dit strategisch beleidsplan zal dienen als koers en kader voor de bovenschoolse beleidsontwikkelingen, voor de schoolplannen die onze zestien scholen maken en voor de werkagenda van ons bedrijfsbureau. Om die reden is dit plan in overleg en afstemming met alle gremia binnen WIJ de Venen tot stand gekomen en zijn wij bij het schrijven ervan steeds uitgegaan van onze belangrijkste en gemeenschappelijke focus: onze leerlingen! Wat hebben zij van ons nodig en welk beleid vraagt dat van ons! En ieder jaar zullen we ons zelf de vraag stellen: doen we het nog steeds goed voor onze leerlingen of moeten we onze plannen bijstellen?

Wat speelt er om ons heen?

Onze maatschappelijke opdracht is veelvuldig onderwerp van gesprek. Op alle niveaus, in alle gremia heeft men wel een mening over wat er zou moeten gebeuren binnen onze scholen. Dit leidt met regelmaat tot nieuwe regelgeving en instructies en dat maakt ons werk niet altijd gemakkelijk. Op basis van wetgeving hebben besturen en scholen een grote mate van autonomie, maar door de vele beleidsadviezen hebben we lang dat gevoel van autonomie niet meer gehad. De laatste jaren wordt deze autonomie echter weer meer erkend door onze belangrijkste externe belanghebbenden: landelijke overheid, gemeenten en inspectie. In het bestuursakkoord voor de sector primair onderwijs tot 2020 staat hierover: 'schoolbesturen geven door 'goed bestuur' hun

verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs vorm. Zij stellen heldere kaders, faciliteren de schoolteams en bieden ruimte aan de professionele dialoog in de school.' In de publicatie 'De staat van het onderwijs 2016- 2017' staat geschreven dat de relatief beperkte centrale sturing door de overheid zal werken als 'besturen en scholen hun autonome positie ook echt benutten, als er consensus is over de centrale opdracht van het onderwijs en als de overheid kaders stelt die zowel sturend als helder zijn'. De inspecteur-generaal van het Onderwijs stelt in dezelfde publicatie dat er drie opgaven voor het onderwijs liggen: er moet meer consensus komen over welke basis in het onderwijs echt op orde moet zijn, bestuurders, schoolleiders en lerarenteams kunnen hun autonomie beter benutten, het collectieve belang moet niet ondergeschikt raken aan individuele of georganiseerde belangen d.w.z. dat we oplopende ongelijkheid, grote schoolverschillen en segregatie moeten voorkomen.

In april 2018 verscheen een publicatie van de Onderwijsraad met de titel 'Een krachtige rol voor schoolleiders'. Aanleiding voor deze publicatie is het gegeven dat deze beroepsgroep de laatste decennia te weinig erkenning heeft gekregen. De aandacht is lang uitgegaan naar de professionalisering van leerkrachten en pas gaandeweg is duidelijk geworden hoe cruciaal de rol van directeuren en hun bestuurders is als het gaat om de verbetering van kwaliteit van onderwijs. 'Goede schoolleiders maken het verschil!'

Deze belangrijke publicaties leiden tot een mooie opdracht voor WIJ de Venen: onze autonomie meer benutten door heldere keuzes te maken m.b.t. ons onderwijsaanbod en daarmee het WIJ-gevoel in onze maatschappij bevestigen. Een opdracht die we graag op ons nemen omdat hij naadloos aansluit bij onze visie en kernwaarden. Een opdracht die een krachtige rol van onze directeuren en van mij als bestuurder zal vragen. Een opdracht die we graag op ons nemen vanuit de overtuiging 'Samen beter'!

Thea Janson, september 2018

Onze ambities wat willen WIJ?

1. Onze identiteit en kernwaarden

Waar staan wij voor?

Goed onderwijs bieden, dat is onze kerntaak, dat is waar WIJ de Venen voor gaat en staat! Goed en passend onderwijs voor ieder kind in ieder van onze scholen. Onze zestien scholen zijn gelegen in de dorpen en kernen van het Groene Hart. In die landelijke omgeving hebben ze een belangrijke ontmoetingsfunctie en leveren ze een wezenlijke bijdrage aan de leefbaarheid. Als wij naar de toekomst kijken dan is denkbaar dat onze scholen zich, samen met kinder- en peuteropvang, ontwikkelen tot de meest bestendige ontmoetingsplekken, voor meerdere generaties, in onze dorpen.

Dit gegeven is van invloed op onze onderwijsstaak. WIJ de Venen heeft geen eenzijdige focus op de individuele ontwikkeling van kinderen, maar onderwijst hen ook in waarden als gemeenschapszin, collectiviteit en wederkerigheid. Daarbij stellen wij zelfleiderschap centraal, zodat elk kind zich optimaal kan ontwikkelen. Ieder kind leert zo op eigen wijze de weg te vinden vanuit de vertrouwde, beschermde omgeving naar de wijde wereld om daar betekenisvol te kunnen zijn en om vanuit een eigen positie te kunnen kiezen of alles wat in die wereld langskomt inderdaad de moeite waard is om zich ermee te willen verbinden.

Onze identiteit

WIJ de Venen omvat zowel katholieke als protestants-christelijke scholen. En ook openbare scholen zijn welkom binnen onze organisatie. Goed onderwijs is altijd ook verbonden met de identiteit, cultuur en traditie van elke school. Wij vinden dat godsdienst en levensbeschouwing en ook burgerschap er in de vorming van elk kind toe doen. De precieze invulling van de aandacht hiervoor verschilt per school. In dit strategisch plan beschrijven we de kernwaarden die ons met elkaar verbinden en die we mee willen geven aan onze leerlingen.

Onze kernwaarden

Bij WIJ de Venen werken we vanuit volgende kernwaarden:

Samen beter

WIJ de Venen heeft de deuren open en stuurt op verbinding. Door onze onderlinge samenwerking en ook door de krachtenbundeling met ouders en maatschappelijke partners, bieden wij kinderen optimale kansen om zichzelf te ontwikkelen.

Samen met de kinderen: met ons onderwijs bereiden wij de kinderen voor op een toekomst die nu nog ongewis is. Wij ondersteunen hen met passend onderwijs toegespitst op hun mogelijkheden, talenten en leervoorkeuren. Tegelijkertijd vragen wij van hen een actieve houding en leiden wij hen ook op in gemeenschapszin, om hen bewust te maken van hun betekenis voor de samenleving.

Samen met ouders: ouders zien wij niet als klanten maar als educatieve partners. Ouders kennen hun kind het best. Door met hen samen te werken krijgen wij een volledig beeld van de ontwikkeling

en leefwereld van het kind. Als educatieve partners bieden wij samen een stevig en stimulerend netwerk rondom het kind zodat het optimaal kan groeien en leren!

Samen met elkaar: wij beschouwen onze organisatie en onze teams als leergemeenschappen. Wij zijn gericht op kennisdeling en persoonlijke ontwikkeling. Doordat wij een kijkje in elkaars keuken kunnen nemen, leren wij van elkaars aanpak en ideeën.

Samen in de dorpen en de kernen: de scholen van WIJ de Venen zijn stevig verankerd in de lokale gemeenschap. Scholen zijn belangrijk voor de vitaliteit van het dorp. Wij nodigen niet alleen ouders, maar ook anderen, ouderen, uit om actief betrokken te zijn bij de activiteiten van onze scholen. Wij stimuleren zo de ontmoeting tussen generaties. Wij sluiten aan bij wat er in het dorp aanwezig is en zoeken de juiste partners voor vruchtbare samenwerkingsverbanden. It takes a village to raise a child!

Vertrouwen en verantwoordelijkheid

De samenwerking binnen WIJ de Venen overstijgt de denominaties. Wij vinden dat je elkaar niet moet uitsluiten op basis van achtergrond of geloof, zeker niet in het onderwijs. Tegelijkertijd komen wij uit een katholieke en protestants-christelijke traditie en dat erfgoed willen wij overdragen aan de generaties na ons, als rentmeesters. Vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn twee woorden die daarin een belangrijke plaats innemen. Wij erkennen onze verantwoordelijkheid voor het herkenbaar houden van de identiteiten, culturen en tradities die binnen onze scholen leven en vinden het belangrijk dat leerlingen en ouders zich daarin thuis voelen. En daarbij streven we, vanuit vertrouwen in elkaar, naar een inclusieve samenleving, waarin iedereen welkom is om zijn eigen rol te vervullen. Elke school van WIJ de Venen heeft een eigen identiteitsverhaal. Hoe zij hieraan vormgeven, hoe zij de leerlingen daar in meenemen staat omschreven in hun schoolplannen.

Denken in kansen

Onze scholen hebben een zeer belangrijke rol in het leven van kinderen en hun ouders. Kinderen zijn de toekomst en wij leiden ze op tot verstandige en weerbare wereldburgers die hun weg weten te vinden in de 21^e eeuw! De wereld ziet er steeds complexer uit en er worden dan ook steeds meer eisen aan onze leerlingen en aan de inhoud van ons onderwijs gesteld. Onze rol wordt door ouders en door andere maatschappelijke partners niet altijd op waarde geschat. Dit kan leiden tot miscommunicatie, of tot een gevoel van miskenning en onbegrip binnen onze organisatie. Het is dan verleidelijk om naar de ander te wijzen en te mopperen en te klagen. Wij vinden het belangrijk hier niet aan toe geven. Wij willen blijven denken in kansen, zien wat er wel is in plaats van wat er niet is, het positieve waarderen en benadrukken. Onze betrokkenheid en energie willen wij inzetten voor positieve zaken en niet verspillen aan zaken die door ons niet te beïnvloeden zijn. Op die manier blijven we in balans en kunnen we ons met plezier en passie voor onze leerlingen blijven inzetten!

Vijf V's

In onze kernwaarden zijn vijf V's terug te vinden:

Verbindend: samen, ondersteunend, pro actief, partnerschap

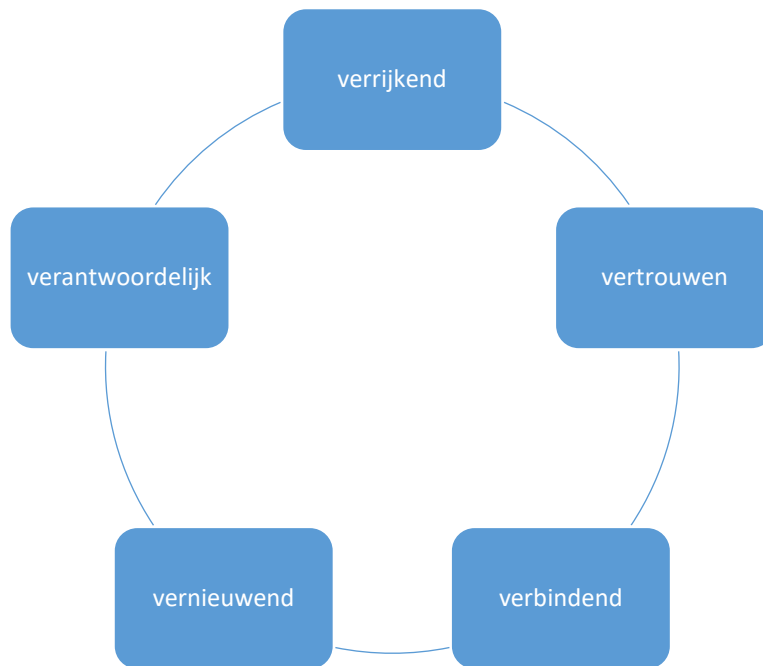
Vertrouwen: zelfbewust, respectvol, waardierend, veilig

Vernieuwend: oplossingsgericht, lerend, reflectief, positief

Verantwoordelijk: rentmeesterschap, zelfleiderschap, inclusief

Verrijkend: boeiend, ver reikend, inspirerend, toekomstgericht

Deze begrippen, deze vijf V's, houden we met elkaar levend binnen Wij de Venen. Ze zijn te herkennen in ons dagelijks gedrag, aan wat we doen kun je zien wat we vinden!



2. Ons onderwijs

Elk kind heeft recht op een goede start en een goede toekomst, ongeacht wie je bent of waar je vandaan komt. Dat doen we met het beste onderwijs en kansen voor iedereen. Ieder kind leert anders en heeft recht op de aandacht die het nodig heeft. Kinderen die sneller leren willen sneller door en aan de slag met grotere uitdagingen. Kinderen die langzamer gaan of anders leren, willen daarin gesteund worden. Wij vinden het belangrijk dat onze leerlingen dit van zichzelf weten, dat zij inzicht hebben in hun eigen ontwikkeling en dat zij zich eigenaar voelen van hun leerproces. Leerlingen eigenaar maken van hun eigen leerproces zorgt voor motivatie en een positief zelfbeeld.

Van onze leerkrachten en hun ondersteunende collega's vraagt dit dat zij iedere leerling goed in beeld hebben, dat zij volgen hoe de kennis en vaardigheden van de leerlingen zich ontwikkelen. En dat zij leerlingen betrekken bij hun eigen leerproces, de leerling als partner te zien, ze een keuze te geven, ze te betrekken bij het stellen van doelen, het geven van effectieve feedback en leerlingen zelf laten evalueren. Alleen dan kunnen leerkrachten hun instructie en ondersteuning afstemmen op wat de leerling nodig heeft.

Dit vraagt om goed klassenmanagement en vakmanschap van iedere individuele leerkracht. En om het goed gebruik maken van (digitale) hulpmiddelen die de leerkracht ondersteunen en de leerling de kans bieden om zich ten volle te ontwikkelen.

Goed onderwijs vraagt ook om samenwerking tussen medewerkers. Leerlingen zitten gemiddeld acht jaar bij ons op school. Als onze medewerkers als vanzelfsprekend hun kennis en kunde, mede gebaseerd op de data uit de diverse (digitale) hulpmiddelen, vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid delen en bundelen ontstaat een steeds vollediger beeld van iedere leerling en kan het leerproces optimaal plaatsvinden.

Ook ouders en/of verzorgers hebben een beeld van hun kind. Wij vinden het belangrijk om samen met de ouders het leerproces van hun kind in beeld te hebben. Zodat we, op basis van wederzijds vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid, samen blijven optrekken in het belang van de groei en ontwikkeling van het kind en afspraken kunnen maken. Dit vraagt van onze medewerkers dat zij open en professioneel met ouders communiceren, gebaseerd op wederzijds respect.

Onze leidinggevenden, de directeuren, hebben een cruciale rol in dit proces. Zij bewaken de kwaliteit van het onderwijs op hun school en het vakmanschap van de medewerkers. Zij coachen hun team en ondersteunen hun medewerkers met scholing en intervisiemogelijkheden. Zij volgen de ontwikkelingen binnen hun school en grijpen in waar dat nodig is. Zij dragen er zorg voor dat ouders en/of verzorgers actief betrokken worden, dat de communicatie met hen goed ingebed is in de schoolorganisatie, dat hier heldere afspraken over zijn en dat medewerkers zich gesteund voelen als er problemen zijn. Directeuren dragen er zorg voor dat zij zich in hun verantwoordelijke taak voldoende laten ondersteunen door specialisten in de school, zoals intern begeleiders en vakspecialisten. En zij zijn er alert op dat externe specialisten, bijvoorbeeld vanuit jeugdhulp, tijdig betrokken worden.

Directeuren worden bij hun cruciale taak ondersteund door de bestuurder en het bedrijfsbureau van WIJ de Venen. Daar kunnen zij terecht met inhoudelijke vragen of verzoeken om ondersteuning voor zichzelf, hun medewerkers of hun leerlingen. Vanuit bestuurder en bedrijfsbureau wordt tevens de kwaliteit van ons onderwijs bewaakt en wordt zorg gedragen voor een helder kwaliteitssysteem dat kaders en houvast biedt en inzicht geeft.

3. Onze medewerkers

Onze leerlingen hebben baat bij professionele, tevreden en fitte medewerkers in hun school; vakmensen die er zin in hebben om zich voor hen in te zetten, die genieten van hun werk en van de resultaten die zij boeken. Wij verwachten daarbij van onze medewerkers een autonome en professionele attitude. Dat houdt voor ons in dat zij de belangen van hun leerlingen en hun ouders en/of verzorgers steeds helder voor ogen houden, dat zij in staat zijn tot zelfsturing en zelfreflectie, dat zij zich duurzaam blijven ontwikkelen, dat zij hun competenties op peil houden en net zo lerend zijn als hun leerlingen. Zoals wij bij leerlingen streven naar eigenaarschap over hun leerproces, zo verwachten wij van onze medewerkers eigenaarschap voor hun vakmanschap waarbij sprake is van een gezonde balans tussen werk en privé. Wij stimuleren daarbij een zekere zakelijkheid, waardoor wederzijds duidelijk is wat er van inzet verwacht wordt en wat daar tegenover staat.

Wij verwachten veel van onze medewerkers. Zij mogen daarbij op ondersteuning van hun directeuren rekenen. Het goed functioneren van de medewerkers, individueel en in teamverband, is de sleutel tot succes van een school. Hier ligt de belangrijkste taak voor onze directeuren: het

ondersteunen en stimuleren van goed en gezond functioneren van het team en iedere individuele medewerker zodat zij kwaliteit van onderwijs kunnen bieden.

Bestuurder en bedrijfsbureau van WIJ de Venen steunen en stimuleren de directeurs in hun leiderschap en helpen hen bij de begeleiding van hun teams en hun medewerkers. Daarbij streven we naar een gevarieerde teamsamenstelling op onze scholen: jong en oud, mannen en vrouwen, autochtoon en allochtoon. Wij stimuleren samenwerking en het leren van elkaar door professionele leergemeenschappen te faciliteren, zien toe op onnodige werkdruk en gezonde arbeidsomstandigheden en ontwikkelen beleid waarmee we het functioneren van medewerkers kunnen ondersteunen en monitoren. Zoals leerkrachten en hun ondersteunende collega's er naar streven om ieder kind in beeld te hebben, zo streven bestuurder en bedrijfsbureau er naar de kwaliteit van iedere leidinggevende en iedere medewerker in beeld te hebben zodat passende ondersteuning geboden kan worden.

4. Leiderschap en cultuur bij WIJ de Venen

Onze leerlingen groeien op in een complexe, voortdurend veranderende wereld. Wij weten niet op welke toekomst wij onze kinderen voor moeten bereiden. Maar wij weten wel dat zij hierin zelf hun weg zullen moeten vinden: weerbaar, zelfstandig en zelfverantwoordelijk. Wij willen onze leerlingen daarom echt 'leren leren', begeleiden bij het ontwikkelen van hun zelfbewustzijn en waardepatronen, hun talenten leren kennen en leren inzetten. Wij willen ze begeleiden naar zelfleiderschap, zodat zij zo goed mogelijk zijn toegerust voor hun toekomst in de grote, wijde wereld.

Kinderen komen niet tot leren als er sprake is van onrust en onveiligheid. Rust en structuur en een sociaal veilige omgeving zijn wezenlijke leervoorwaarden. Dit vraagt om heldere verwachtingen, duidelijke regels en afspraken binnen de groepen en de scholen; verwachtingen, regels en afspraken die gesnapt en nagevolgd worden en die ook bekend zijn bij de ouders en/of verzorgers. Onveiligheid kan ook binnen komen via sociale media. Onze leerlingen zijn daar kwetsbaar in en vragen om zorgvuldig en veilig handelen. Ook hier zijn duidelijke afspraken en regels nodig.

Kinderen in een veilige omgeving laten groeien naar zelfleiderschap vraagt van onze medewerkers een aanpak die zowel richting en grenzen biedt als ruimte en gelegenheid om te ontdekken en te experimenteren. Het vraagt zowel om duidelijk professioneel didactisch en pedagogisch handelen als om loslaten. Loslaten van te starre eigen opvattingen en loslaten van te strakke methoden. Dit vereist vakmanschap en een open mind, maar ook moed en zelfkennis van medewerkers en vertrouwen in eigen kunnen. Ook bij medewerkers zal sprake moeten zijn van zelfleiderschap.

Medewerkers op hun beurt hebben recht op een prettig werkklimaat; zij hebben net als hun leerlingen behoefte aan duidelijkheid en veiligheid naast ruimte voor eigenheid. Als medewerkers zich niet competent en veilig voelen, zijn zij niet in staat een goed pedagogisch klimaat voor hun leerlingen te realiseren. Het realiseren en in stand houden van een gezond pedagogisch klimaat in de groepen en in de scholen vraagt veel van de medewerkers. Onze scholen zijn sterk verbonden met de dorpsgemeenschappen waar zij in staan en allerlei 'verstoringen' van buitenaf liggen dichtbij: burenruzies, conflicten bij de sportclubs, echtscheidingen e.d. Sociale media versterken dit. Het behouden van rust en veiligheid is niet altijd gemakkelijk.

De directeuren van de scholen hebben hierin een belangrijke rol. Zij zijn het boegbeeld van de school en steunen en sturen hun medewerkers. Directeuren bij WIJ de Venen geven hun medewerkers heldere kaders en afspraken mee en ruimte en vertrouwen. Ze stimuleren hun medewerkers tot zelfstandig en zelfverantwoordelijk handelen. Net zoals wij dat bij onze kinderen stimuleren! Directeuren zorgen voor een professionele leeromgeving waarin ruimte is voor scholing, leren van elkaar en eigenheid. Directeuren zijn daarin zelf een voorbeeld: ze ontwikkelen zichzelf voortdurend, ze zijn kundig en kennen zichzelf. Ze staan open voor andere denkbeelden en waarderen verschillen!

Op hun beurt krijgen de directeuren binnen WIJ de Venen de ruimte en het vertrouwen voor het varen van een eigen koers op hun scholen. Zij zijn het die midden in de gemeenschap van ouders, leerkrachten en andere maatschappelijke partners staan en zij geven vanuit die samenwerkingsrelaties vorm en inhoud aan hun leiderschap op hun scholen. Zij krijgen daarvoor, naast de kaders, de steun en middelen van de bestuurder en het bedrijfsbureau aangereikt.

5. De inzet van onze middelen

Onze leerlingen mogen rekenen op mensen om hen heen die voldoende tijd hebben om hen de aandacht te geven die ze nodig hebben, die beschikken over goed, eigentijds en uitdagend (digitaal) lesmateriaal en die met deze materialen om kunnen gaan. Zij mogen ook rekenen op lichte, schone en ruime gebouwen en kunnen spelen op veilige, uitnodigende en uitdagende schoolpleinen.

Onze medewerkers mogen uitgaan van goede werkomstandigheden. Zij hebben recht op een werktijdfactor die voldoende is om hun taken uit te kunnen oefenen, ze moeten kunnen beschikken over goed en modern materiaal en kunnen werken in goed onderhouden, frisse en schone lokalen.

De directeuren zien er op toe dat de omstandigheden en voorzieningen in hun scholen in orde zijn, zodat er veilig geleerd en gewerkt kan worden. Ze zorgen voor een goede taakverdeling binnen het team en delen voldoende formatie toe aan hun medewerkers. Ze letten ook op het onderhoud van het gebouw en signaleren het als er iets hersteld of aangepast moet worden. Ze kunnen daarbij beschikken over voldoende budget om de leermiddelen up to date te houden.

Bij WIJ de Venen streven we er naar dat ieder kind op iedere school gelijke kansen heeft. Dat vraagt om een passende en eerlijke verdeling van de beschikbare middelen, waar nodig op maat. Dat vraagt ook om een efficiënte inzet van middelen bijvoorbeeld door gezamenlijke inkoop.

Het bedrijfsbureau van WIJ de Venen speelt een belangrijke rol als het gaat om de inzet en verdeling van middelen. Directeuren worden ondersteund om tot een juiste inzet van alle middelen te komen. Onder middelen verstaan wij daarbij niet alleen geld, maar ook formatie, de digitale infrastructuur, huisvesting en allerlei andere voorzieningen.

Onze organisatie, hoe doen WIJ dat?

6. Onze bestuursfilosofie

Het College van Bestuur van WIJ de Venen heeft t.b.v. het dagelijks handelen binnen onze organisatie een eigen bestuursfilosofie geformuleerd. Uitgangspunt daarbij is dat onze kernwaarden tot uitdrukking dienen te komen op ieder van onze scholen: daar gebeurt het! Dit betekent dat de focus van het bestuurlijk leiderschap en de aansturing van het bedrijfsbureau gericht zijn op de scholen, hun directeuren en hun medewerkers.

In onze organisatie vinden wij twee relaties van essentieel belang: die tussen bestuurder en directeur en die tussen directeur en medewerkers. De inzet van het bedrijfsbureau is bedoeld om de kwaliteit van deze relaties te optimaliseren. Deze relaties willen wij vormgeven met behulp van 5 R-en: Relatie, Richting, Ruimte, Resultaten en Rekenschap.

- *Relatie*
Een goede samenwerkingsrelatie beschouwen wij als de basis voor alles. Wij willen dat de onderlinge relaties binnen onze organisatie worden gekenmerkt door wederzijds vertrouwen, gelijkwaardigheid, respect en gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel. Vóór alles zijn we hier op gericht, omdat we geloven dat ieder mens zich beter ontwikkelt in samenwerking met de ander Samen beter!.
- *Richting*
Het geven van richting is het duidelijk communiceren van de koers en de kaders van de organisatie. Richting creëert duidelijkheid en eenheid. Richting is het kompas van waaruit gewerkt wordt! Bij WIJ de Venen werken we vanuit een gedeelde visie, gedeelde kernwaarden en gedeelde ambities, niet vanuit centrale directieven en procedures.
- *Ruimte*
Wij beschouwen WIJ de Venen als een geheel, als een samenhangend systeem dat meer is dan de som der delen. Aan dat geheel geven wij richting en daarbinnen geven we ruimte. Ruimte waarbinnen iedereen optimaal kan presteren. Omdat wij geloven dat de samenwerking aan kracht wint wanneer mensen zich vrij voelen om zichzelf te zijn en hun talenten te tonen, scheppen wij ruimte voor eigen invulling en eigen kleur, per school, per medewerker, per leerling. De kracht van diversiteit!
- *Resultaten*
Ons professionele handelen staat altijd in het teken van de resultaten die wij met elkaar willen bereiken, namelijk optimale ontwikkelingskansen voor ieder kind in een veilige, stimulerende en sociale omgeving. We maken duidelijke afspraken over de resultaten die wij verwachten. Wat verwachten de bestuurder van de directeuren, wat verwachten directeuren van hun medewerkers, wat verwachten medewerkers van hun leerlingen! En wat mag van het bedrijfsbureau verwacht worden? We leggen de lat hoog, we gaan voor kwaliteit!
- *Rekenschap*
Als stichting, als school en als samenwerkingspartner zijn wij bereid en voorbereid om verantwoordelijkheid te dragen en verantwoording af te leggen over onze ambities, ons handelen en onze resultaten.

7. Onze organisatiestructuur

De structuur van WIJ de Venen is eenvoudig en zo 'plat' als mogelijk. Zestien scholen, één bedrijfsbureau. Uitgangspunten daarbij zijn: heldere, professionele verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, korte lijnen, duidelijk onderscheid tussen lijn en staf.

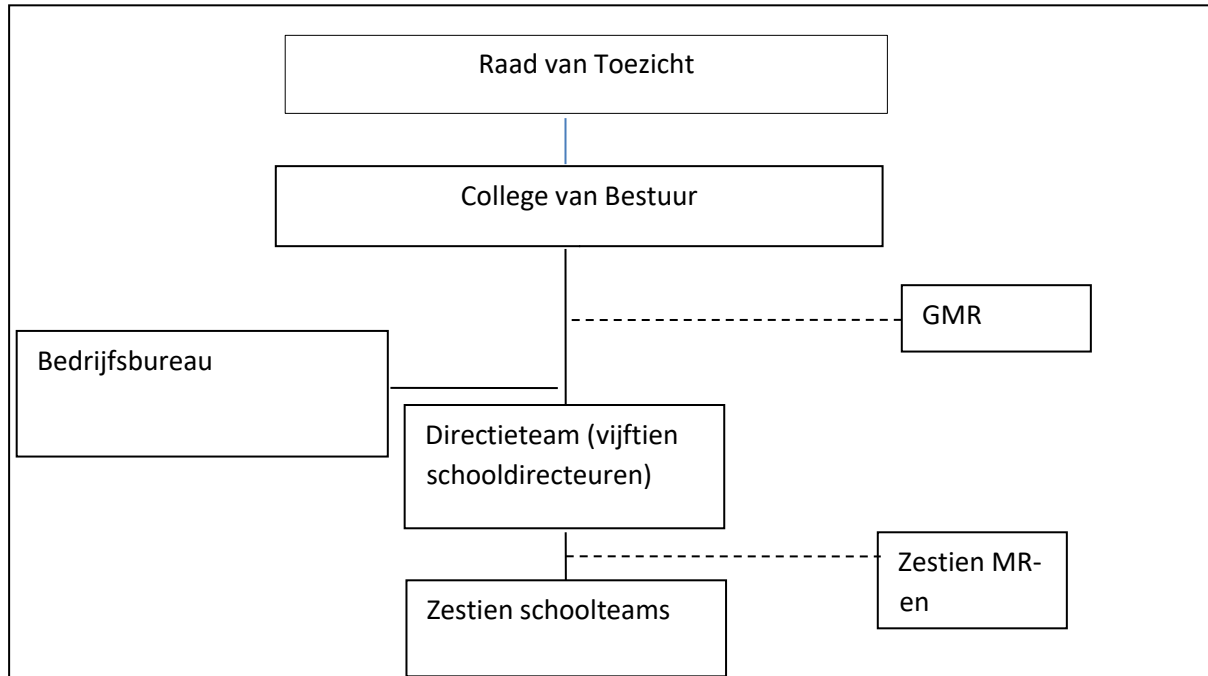
De gehele organisatie van WIJ de Venen, de zestien scholen en het bedrijfsbureau, worden bestuurd door een éénhoofdig College van Bestuur. Het College van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het realiseren van goede, professionele relaties, de richting, de ruimte en de resultaten van WIJ de Venen. Het College van Bestuur legt hier intern rekenschap over af aan de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en de Raad van Toezicht en extern aan de inspectie van het onderwijs en overige externe stakeholders.

Directeuren van WIJ de Venen zijn:

1. leidinggevende van alle medewerkers van haar/zijn school
2. verantwoordelijk voor de kwaliteit van onderwijs op haar/zijn school
3. boegbeeld van haar/zijn school
4. zo effectief en zo duurzaam als mogelijk bezig met alle middelen en randvoorwaarden die haar/hem daarbij tot beschikking staan.

Directeuren leggen intern rekenschap af aan het College van Bestuur en aan de medezeggenschapsraad (MR).

Het organogram van WIJ de Venen er als volgt uit:



8. Onze bedrijfsvoering

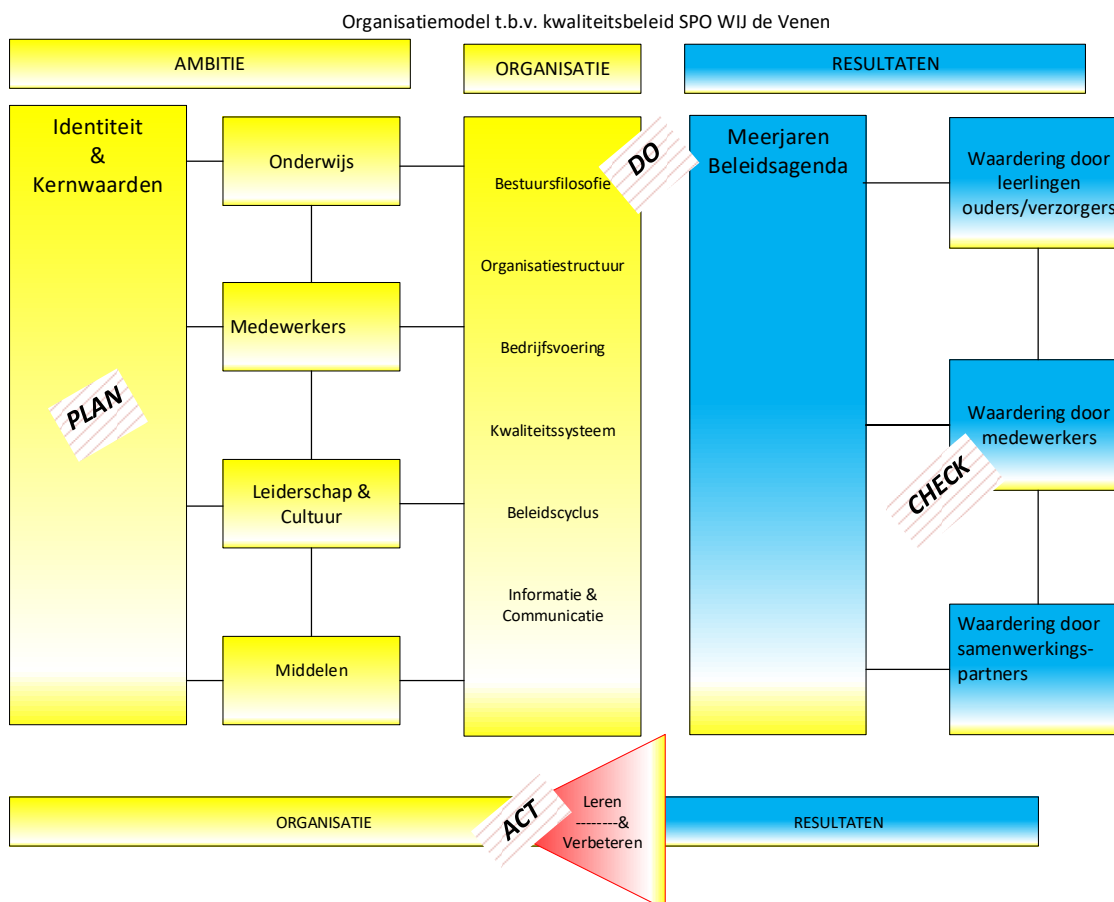
Ter ondersteuning van het goed functioneren van het College van Bestuur, de directeuren en hun scholen heeft WIJ de Venen een bedrijfsbureau. Het bedrijfsbureau heeft drie kerntaken:

1. *Mogelijk maken*: bestuurder, directeuren en hun teams in staat stellen om de juiste resultaten te leveren door hen te voorzien van informatie, middelen en steun, door het aanbieden van mogelijkheden en het wegnemen van onnodige belemmeringen
2. *Ontzorgen* van bestuurder, directeuren en teams, zodat zij bij het waarmaken van hun integrale verantwoordelijkheid zo min mogelijk worden afgeleid door wat daar niet toe behoort
3. *Monitoren* van de resultaten en opbrengsten van het gevoerde beleid

Om deze belangrijke taken uit te voeren beschikt het bedrijfsbureau over beleidsmedewerkers van wie de deskundigheid aansluit bij de belangrijkste organisatiedomeinen: onderwijs en kwaliteit, media en ICT, personeel, financiën en facilitair. Bestuurder en beleidsmedewerkers worden ondersteund door een bestuursondersteuner en uitvoerende administratieve medewerkers.

9. Ons kwaliteitssysteem

Bij WIJ de Venen werken wij met een kwaliteitssysteem waarmee wij de kwaliteit van ons onderwijs en onze organisatie zichtbaar maken en waarmee wij ons, intern en extern, verantwoorden. Ons kwaliteitssysteem is gebaseerd op het organisatiemodel van het Instituut Nederlandse kwaliteit (INK). Het INK-organisatiemodel omvat 10 domeinen: 5 (gele) domeinen waarin de ambities beschreven worden, 1 (geel) domein waarin de organisatie beschreven wordt en 4 (blauwe) resultaatgebieden. WIJ de Venen heeft het INK-model aangepast voor eigen gebruik.



Dit organisatiemodel biedt ons een ordeningskader waarmee wij ons beleid vormgeven en waarmee wij zichtbaar maken of we onze ambities daadwerkelijk realiseren. Dit strategisch beleidsplan is op

basis van dit model geschreven. In de hoofdstukken 1 t/m 6 staat beschreven wat we willen: onze ambities en plannen, vanaf hoofdstuk 6 beschrijven we hoe we het bij WIJ de Venen op zo'n manier organiseren dat onze ambities en plannen daadwerkelijk uitgevoerd gaan worden.

Vanaf hoofdstuk 12 beschrijven we welke resultaten we nastreven in de komende jaren. Of we deze resultaten ook daadwerkelijk realiseren zullen we in beeld brengen met indicatoren die we meten met behulp van afgesproken meetinstrumenten. De vastgestelde indicatoren en meetinstrumenten zijn terug te vinden in ons kwaliteitshandboek.

10. Onze beleidscyclus

WIJ de Venen werkt planmatig en op systematische wijze aan het beleid en het op koers houden van de organisatie. Dit doen wij met behulp van dit strategisch beleidsplan voor de totale organisatie en met schoolplannen voor iedere school. Deze plannen omvatten steeds een periode van vier jaar. Ieder schooljaar kijken we vier jaar vooruit. Het gezamenlijke strategisch beleidsplan wordt, op basis van een uitgebreide risicoanalyse, in onderlinge afstemming met alle directeuren en het bedrijfsbureau opgesteld en binnen de kaders hiervan worden de schoolplannen geschreven. Ieder jaar evalueren wij onze plannen en stellen we ze waar nodig bij. Uit de vierjarenplannen wordt jaarlijks een beleidsagenda voor de totale organisatie opgesteld en een jaarplan voor iedere school.

In schema ziet onze beleidscyclus er als volgt uit:

Beleid WIJ de Venen		Schoolbeleid
Uitvoeren risicoanalyse Opstellen strategisch beleidsplan en strategische agenda	Jaar 1	
Herijken risicoanalyse Evalueren en bijstellen strategische agenda Opstellen en uitvoeren en bovenschoolse beleidsagenda	Jaar 2	Opstellen schoolplan voor 4 jaar. Opstellen en uitvoeren jaarplan.
Idem	Jaar 3	Evalueren en bijstellen schoolplan Opstellen en uitvoeren jaarplan
Idem	Jaar 4	Idem
Uitvoeren risicoanalyse Herijken strategisch beleidsplan en strategische agenda	Jaar 5	Idem
Enz.	Jaar 6	Herijken schoolplan en meerjarenplan

11. Informatie en communicatie

Bij WIJ de Venen hechten we veel waarde aan open en duidelijke informatie en communicatie, gericht op samenwerking en verbinding en op horizontale en verticale verantwoording. Zowel intern als extern.

Interne communicatie

Intern hebben we een overlegstructuur ingericht die er toe moet leiden dat relevante partijen elkaar met gewenste regelmaat spreken. Het maandelijks directeurenoverleg is een cruciaal, centraal overleg. In dit overleg worden de gezamenlijke beleidskaders voor de organisatie als geheel en voor de afzonderlijke scholen ontwikkeld en besproken. Onderwerpen die in dit overleg aan de orde komen worden voorbereid door werkgroepen, die samengesteld zijn uit directeuren en de beleidsmedewerkers van het bedrijfsbureau, zo nodig aangevuld met interne of externe deskundigen.

Daarnaast stimuleren we de professionele dialoog om van elkaar te leren en elkaar te steunen in onze ontwikkeling. We organiseren daarvoor o.a. schooldoorbrekende netwerken, leergemeenschappen en themacafés.

De medezeggenschapsraden worden gezien als belangrijke, gelijkwaardige gesprekspartners met wie we een goede samenwerkingsrelatie onderhouden. In deze relatie zoeken we naar verbinding en verantwoordelijkheid voor onze beleidskeuzes door open, heldere en correcte informatie en communicatie.

Externe communicatie

De ouders en/of verzorgers van onze leerlingen beschouwen wij als onze belangrijkste externe stakeholders. Alle scholen van WIJ de Venen werken daarom nauw samen met de ouders en/of verzorgers van hun leerlingen. Elke ouder en/of verzorger wordt betrokken bij het onderwijsleerproces van het eigen kind en de ontwikkeling van de school. In deze samenwerking streven we naar wederzijds vertrouwen en respect met wederzijdse erkenning voor elkaars rollen. We spreken over educatief partnerschap.

Onze scholen zijn belangrijke ontmoetingsplekken in de dorpen, WIJ de Venen investeert dan ook veel in externe samenwerking en overleg met andere belanghebbenden in en rond onze dorpen. Ieder van de scholen heeft een eigen extern netwerk. Er zijn structurele contacten met collega-scholen, kinderopvang, peuteropvang, sportorganisaties en voortgezet onderwijs. Op organisatieniveau is er structureel overleg met collega-besturen, gemeenten, landelijke koepels en andere stakeholders.

Wat willen wij realiseren in de komende jaren?

12. Onze strategische agenda

In de voorgaande hoofdstukken hebben we beschreven wat onze ambities zijn en hoe we ons binnen WIJ de Venen organiseren. In de voorgaande periode is een risicoanalyse uitgevoerd en hebben we de huidige situatie van WIJ de Venen in beeld gebracht. Deze analyse heeft een aantal (urgente) risico's en een aantal verbeter suggesties opgeleverd. Zie bijlage.

Onze ambities in combinatie met de risico's en verbeter suggesties leiden tot onderstaande strategische agenda voor de jaren tot 2022. Vanuit deze agenda zullen we voor ieder nieuw schooljaar de bovenschoolse beleidsagenda opstellen. Deze beleidsagenda vormt de basis voor de bovenschoolse beleidsontwikkeling en bepaalt de werkagenda voor de bestuurder, het directeurenoverleg en het bedrijfsbureau. Aan het eind van ieder schooljaar wordt de strategische agenda geëvalueerd en bijgesteld.

Domein	Resultaten in 2022
Ambities	
Identiteit en kernwaarden	<ul style="list-style-type: none"> De identiteit en kernwaarden van WIJ de Venen zijn zowel intern voor alle medewerkers als extern voor alle belanghebbenden in onze omgeving duidelijk en herkenbaar.
Onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> Leerlingen kunnen zich op hun eigen manier en in hun eigen tempo optimaal ontwikkelen. Leerlingen voelen zich eigenaar van hun eigen leerproces. Wij ondersteunen onze leerlingen door media en ICT optimaal en vanzelfsprekend in te zetten. Wij werken samen met ouders en/of verzorgers en beschouwen hen als onze (educatieve) partners . Ons systeem voor extra ondersteuning aan leerlingen is helder geformuleerd en effectief. Iedere school heeft een helder omschreven, up to date schoolondersteuningsprofiel. Wij werken samen met alle kindpartners in en rond de dorpen waar onze scholen staan zodat er sprake is van brede vorming en doorgaande leerlijnen. Wij brengen de kwaliteit van ons onderwijs in zicht met behulp van het kwaliteitssysteem.
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> 80% tot 100% van de medewerkers zal bekwaam zijn op het niveau dat op grond van hun dienstjaren en ervaring van hen verwacht mag worden (conform eisen cao). Alle medewerkers zijn ICT-bekwaam en kunnen zij op basis van hun eigen digitale geletterdheid beoordelen welke inzet van media en ICT effectief is in het primaire proces. Alle medewerkers zijn in staat een goede en open dialoog met ouders te voeren en dit horen wij terug van ouders.

	<ul style="list-style-type: none"> • Onze schoolteams zijn breder en meer gedifferentieerd samengesteld op basis van een onderliggend strategisch personeelsplan. • Klachten over werkdruk komen nog maar incidenteel voor. Er is er voldoende zicht op de oorzaken van werkdruk en zijn er passende maatregelen om werkdruk tegen te gaan.
Leiderschap en cultuur	<ul style="list-style-type: none"> • Onze directeuren voldoen aan de functiebeschrijving inclusief het competentieprofiel dat door WIJ de Venen is opgesteld en zijn en blijven geregistreerd in het schoolleidersregister. • WIJ de Venen heeft zich ontwikkeld tot een organisatie met een professionele, lerende werkcultuur die beschreven op de gedragscode die bekend is bij iedere medewerker. • Alle leerlingen en medewerkers voelen zich veilig en gewaardeerd bij WIJ de Venen en dit monitoren wij jaarlijks.
Middelen	<ul style="list-style-type: none"> • Op iedere school van WIJ de Venen zijn voldoende up-to-date leermiddelen w.o. devices aanwezig zodat iedere leerling zich optimaal, op eigen wijze en op eigen tempo kan ontwikkelen. De ICT-infrastructuur van iedere school voldoet aan de eisen, die voor deze leermiddelen nodig zijn. De infrastructuur wordt centraal beheerd en de middelen worden centraal ingekocht zodat duidelijk is voor iedereen welke ICT middelen wij gebruiken om ons onderwijs te ondersteunen en omdat dat financiële voordelen oplevert. • In 2022 is 80% van onze scholen gehuisvest in een zo duurzaam mogelijk gebouw. • Onze directeuren en leerkrachten worden op passende wijze ondersteund door administratieve krachten en conciërges.
Organisatie	
Bestuursfilosofie	<ul style="list-style-type: none"> • De bestuursfilosofie van WIJ de Venen is merkbaar in alle geledingen van onze organisatie en wij hebben afgesproken hoe we dit meten.
Organisatiestructuur	<ul style="list-style-type: none"> • De centrale rol en betekenis van het bedrijfsbureau is helder beschreven. • De bemensing van het bedrijfsbureau is afgestemd op de behoeften van de organisatie. Ondersteuning op het domein Media en ICT heeft hierbij bijzondere aandacht.
Bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none"> • WIJ de Venen heeft passende maatregelen getroffen waardoor het lerarentekort op zijn minst beheersbaar blijft. • WIJ de Venen heeft een adequaat handboek t.b.v. de interne administratieve organisatie. • WIJ de Venen heeft een actueel en onderbouwd meerjareninvesteringsplan.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdelijke projectsubsidies worden op betrouwbare wijze gemonitord. • De reservepositie van WIJ de Venen is gebaseerd op betrouwbare prognoses en risicoanalyse. • Huisvestingsprojecten worden zorgvuldig gemonitord v.w.b. regelgeving en kosten. • WIJ de Venen beschikt over up to date digitale personeelsdossiers voor alle medewerkers. • Er is een keuze gemaakt tussen aangesloten blijven bij het Vervangingsfonds of Eigen Risicodragerschap (ERD).
Kwaliteitssysteem	<ul style="list-style-type: none"> • Alle hier beschreven resultaten zijn merkbaar en/of meetbaar met behulp van ons kwaliteitssysteem
Beleidscyclus	<ul style="list-style-type: none"> • Alle beleidsplannen worden jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld • Alle beleidsplannen zijn voorzien van een financiële onderbouwing • Er zijn goede afspraken gemaakt en beschreven over de inhoud en de cyclus van de managementrapportages.
Informatie en communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Het informatie- en beveiligingsbeleid is vastgesteld en geïmplementeerd. • WIJ de Venen beschikt over een effectieve en efficiënte overlegstructuur. • WIJ de Venen beschikt over een passend intern- en extern communicatiebeleid inclusief PR-beleid.

13. Waardering door onze belanghebbenden

WIJ de Venen gaat voor resultaten en staat voor kwaliteit. Maar we weten pas echt of we kwaliteit leveren als die ook door onze belanghebbenden zo ervaren wordt. Wij meten en bevragen daarom regelmatig hoe het staat met de waardering voor ons werk.

Waardering door leerlingen en hun ouders en/of verzorgers	<p>Een keer per twee jaar meten wij schriftelijk de tevredenheid van onze leerlingen en hun ouders/verzorgers. Aan ouders/verzorgers vragen wij daarbij of onze identiteit en kernwaarden herkenbaar zijn.</p> <p>De uitkomsten van de tevredenheidsmetingen worden op iedere school besproken met leerlingen en/of hun ouders/verzorgers.</p> <p>Als ouders hun kinderen op een andere school plaatsen vragen wij naar de reden daarvan en als het aan de orde is leren wij daarvan.</p>
---	---

	Wij organiseren één keer per jaar een gesprek tussen bestuurder en de MR van iedere school (bij voorkeur in aanwezigheid van de directeur) waarin de waardering voor de school ter sprake zal zijn.
Waardering door medewerkers	Eén keer per twee jaar meten wij de tevredenheid en het werkplezier van onze medewerkers. Wij doen dit met een basisvragenlijst waar wij vragen aan toevoegen waarmee wij het effect van bepaalde speerpunten van beleid kunnen meten en waarin wij vragen of de bestuursfilosofie herkenbaar is. In het jaarlijkse gesprek tussen bestuurder en de MR van iedere school zal dit onderwerp aan de orde worden gesteld.
Waardering door samenwerkingspartners:	Eén keer per vier jaar, voorafgaand aan een nieuwe strategische beleidscyclus zullen wij de waardering van onze samenwerkingspartners voor WIJ de Venen schriftelijk in kaart brengen. Tussentijds bevragen wij onze samenwerkingspartner hierop.

14. Tot slot

WIJ de Venen is een ambitieuze organisatie, wij willen veel. Soms te veel en daarmee veroorzaken we dan onze eigen werkdruk. De uitdaging is om onze beleidsvoornemens dusdanig planmatig en systematisch aan te pakken dat we het geheel kunnen blijven overzien en volgen. Duidelijke kaders, goede samenwerking, een heldere overlegstructuur, transparante communicatie zijn hiervoor belangrijke voorwaarden. WIJ de Venen investeert hier veel in en is goed op weg! Maar we zijn er nog niet, het kan altijd beter. We hopen dat dit strategisch beleidsplan goede handvatten biedt om ons de komende jaren weer verder te ontwikkelen.

Bijlage 1: Resultaat risicoanalyse voor de jaren 2018 – 2022

Overzicht risico's per domein

Ambities, wat willen wij?			
Domein	Urgente risico's	Risico's	Verbetersuggesties
Identiteit en kernwaarden			Implementeren breed gedragen visie op identiteit
Onderwijs		Het systeem voor kwaliteitszorg is nog niet toereikend	Formuleren van helder beleid extra ondersteuning
			Opstellen schoolondersteuningsprofielen
	Gebrekkige ICT-toepassing in onderwijs		
		ICT-beleid heeft onvoldoende draagvlak	
Medewerkers		Onvoldoende bekwaam personeel	Meer zicht op functioneren iedere medewerker
			De planmatige inzet van media en ICT is een vast onderwerp in de functioneringsgesprekken

Leiderschap en cultuur		De overheersende familiecultuur belemmert de ontwikkeling van de organisatie	Verbeteren gesprekscyclus van directeuren incl. beoordeling
			Werken met heldere prestatieafspraken
Middelen	Ontwerp en beheer ICT-infrastructuur schiet te kort		

Organisatie, hoe doen wij dat?			
Domein	Urgente risico's	Risico's	Verbetersuggesties
Structuur			Verhelderen afbakening centrale en decentrale ondersteuningstaken
			Inhuren of aanstellen bovenschoolse beleidsmedewerker media en ICT
Bedrijfsvoering			
Leerlingadministratie		Ontoereikende leerlingadministratie	Opstellen handboek administratieve organisatie

Informatiebeveiligings- en privacybeleid (IBP)		Onzorgvuldig omgaan met persoonsgegevens (AVG)	Implementeren van het vastgestelde beleid
Huisvesting		Huisvestingsprojecten leiden tot overschrijdingen	Elke school een conciërge op de snelst haalbare termijn
		Te weinig zicht op de actuele inventaris en de waarde daarvan	Opstellen meerjareninvesteringsplan (MIP)
Personeelsbeheer	Onvoldoende personeel in de toekomst		Opstellen strategisch personeelsplan
			Opstellen en inrichten functiebouwwerk
		Opbouw en beheer van personeelsdossiers schiet tekort	Overstappen op eigen risicodragerschap (ERD)
			Het toekennen van extra formatie voor knelpunten kritisch blijven monitoren
Financiën	Onverwacht verminderen tijdelijke subsidies	De tussenrapportages functioneren nog te weinig als sturingsinstrument	Afspraken maken over de inhoud en de cyclus van de managementrapportages
		De kwaliteit van externe dienstverleners schiet tekort	Het contractenregister verbeteren en uitvoeren.
			Alle beleidsplannen zijn voorzien van een financiële onderbouwing

			Op basis van een risicoanalyse de gewenste reservepositie vaststellen
Communicatie		In- en externe informatievoorziening schiet tekort	Opzetten effectieve en efficiënte overlegstructuur
			Opstellen in- en externe communicatie en PR-beleid

Bijlage 2: Overzicht van plannen waarin het strategisch beleid nader uitgewerkt wordt.

1. De meerjarenbeleidsagenda (de uitwerking van de strategische agenda)
2. Bedrijfsplan van het bedrijfsbureau
3. Handboek kwaliteit
4. Slimmer leren met Media & ICT
5. Gesprekscyclus WIJ de Venen
6. Identiteitsnotitie WIJ de Venen
7. Beleidsplan sociale veiligheid
8. Overlegstructuur WIJ de Venen