

# ‘Grensverleggend leren, Wereldburger in West-Friesland’



**beleidsplan  
2011-2014**

namens de algemeen directeur Allure,  
Riekje Meijering, in samenwerking met  
Patrick Pijnenburg, extern adviseur

26 september 2011  
Bestuur a.i. Stichting Allure

# Hoofdstuk 1 Inleiding

Voor u ligt het beleidsplan van stichting Allure voor de komende drie jaar.

Een beleidsplan wat tot stand gekomen is in nauwe samenwerking met alle schooldirecteuren en medewerkers van het stafbureau, onder verantwoordelijkheid van ondergetekende, beoogd voorzitter van College van Bestuur.

Ten tijde van het schrijven van dit beleidsplan staat de stichting onder hoge druk, zowel betreffende het stroomlijnen van interne bedrijfsprocessen als door ontwikkelingen op maatschappelijk en landelijk niveau. Daarom spreken we van een beleidsplan in plaats van een strategisch beleidsplan. Dit betekent dat de focus ligt op het intern op orde brengen van onderwijskundige en niet-onderwijskundige zaken. Waar om strategisch beleid gevraagd wordt (het omgaan met krimp, minder financiële middelen en strategische samenwerking in de regio) wordt hier aandacht aan besteed.

Dit beleidsplan is een antwoord op de honderd dagen rapportage d.d. 8 november 2010 en is toekomstgericht. Dit betekent o.a. dat in dit beleidsplan gesproken wordt over een College van Bestuur, 'voorzitter CvB' en Raad van Toezicht (in plaats van. algemeen directeur en bestuur).

De eerste drie hoofdstukken van dit beleidsplan vormen het algemene gedeelte, de daarop volgende zes hoofdstukken de uitwerking daarvan, steeds afgesloten met concrete prestatie-indicatoren. Deze indicatoren zijn als bijlage samengevat in per schooljaar te behalen doelen. Prestatie-indicatoren, die concreet omschreven zijn en (daardoor) toetsbaar zijn voor de Raad van Toezicht naar het College van bestuur, en door het College van Bestuur naar de directeuren.

De beleidsuitvoering op basis van de concrete prestatie-indicatoren is realistisch gefaseerd en zijn op individueel schoolniveau of binnen een (te vormen) beleidsterrein realiseerbaar.

Omdat 'het op orde brengen van zaken' zich in grote mate toespitst op de beleidsterreinen 'onderwijs' en 'personeel' bevatten deze hoofdstukken in het beleidsplan een, in verhouding, zeer groot aantal indicatoren. Met name voor het hoofdstuk 'onderwijs' geldt dat deze gericht zijn op het kwaliteitsproces teneinde uit de onderwijskundige gevarenzone (een substantieel aantal (bijna) zwakke scholen) te komen.

Mede daarom is aandacht besteed aan een verdere explicitering, uitdieping en fasering van de prestatie-indicatoren, behorend bij het hoofdstuk 'onderwijs'. Deze verdieping is opgenomen in bijlage 3.

De titel 'Grensverleggend leren, wereldburger in West-Friesland', staat voor onze toekomstgerichtheid, ambitie en introspectie. Leren staat centraal voor onze leerlingen, maar ook voor onszelf. Onze grenzen opzoeken, en verleggen, teneinde onderwijs van zo hoog mogelijke kwaliteit te bieden hoort daarbij.

Tevens willen wij middels moderne aanpakken, ons tevens bewust van onze huidige en toekomstige maatschappij, wereldgeoriënteerde leerlingen opleiden, vanuit de waarden en identiteit van onze omgeving West-Friesland.

Het opstellen van dit beleidsplan is voortvarend verlopen. Alle directeuren en stafmedewerkers waren zeer gemotiveerd hun steentje bij te dragen en consensus werd opvallend gemakkelijk bereikt. Daarmee lijkt dit plan in een behoefte te voorzien; het streven en sturen naar een duidelijke koers voor de organisatie.

De motivatie om dit plan uit te voeren is nog eens onderstreept door de directeuren in het ondertekenen van een intentieverklaring (bijlage 2) daarmee aangevend dat men aanspreekbaar wenst te zijn op de uitvoering van dit plan. De fijne sfeer onderling en de motivatie bij allen, maakt dat ik er trots op ben deel uit te maken van deze stichting en alle vertrouwen heb in de realisatie van deze beleidsvoornemens.

Ik heb er veel zin in om met elkaar aan de slag te gaan.

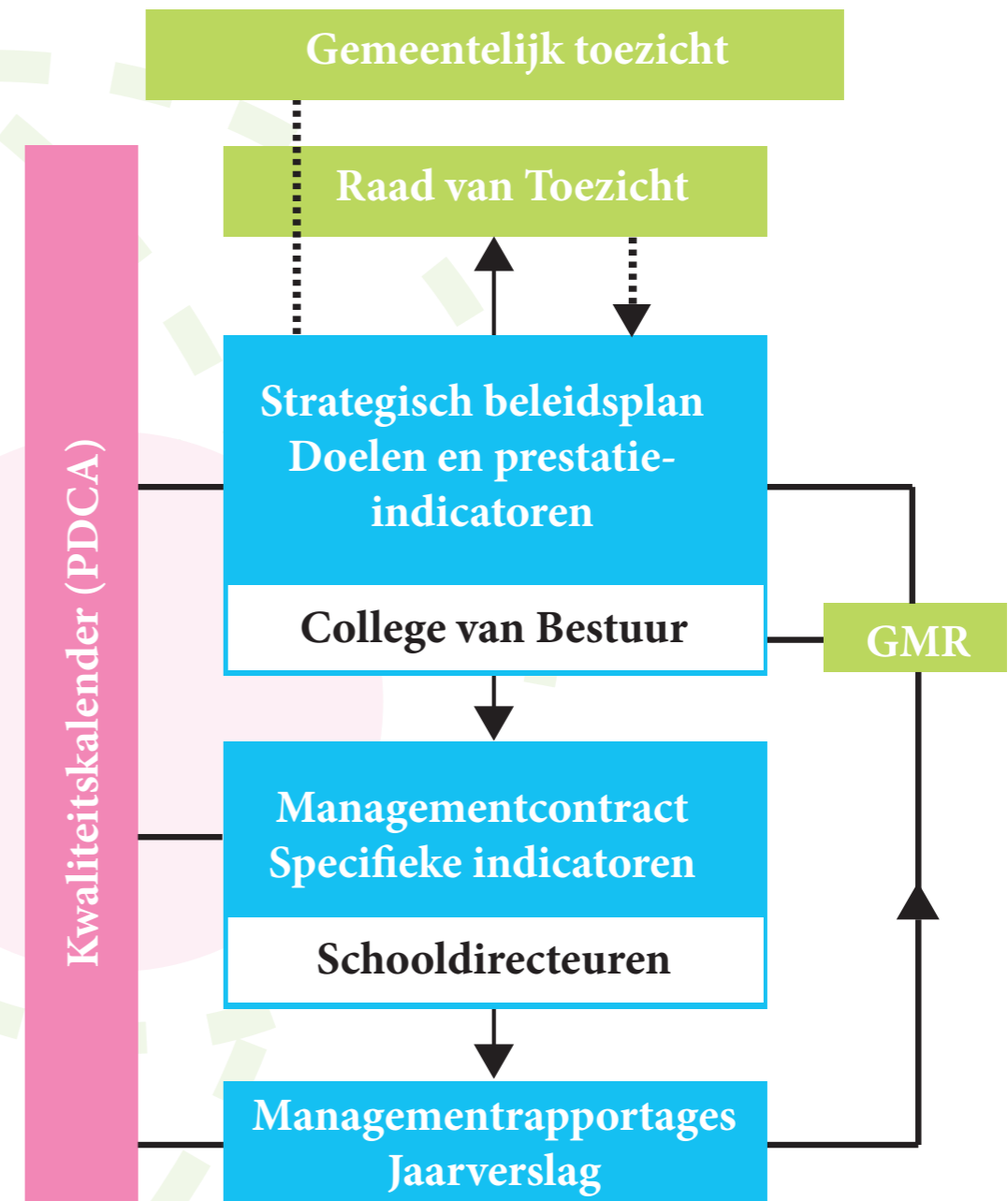
Speciale dank gaat uit naar Patrick Pijnenburg die ons met heel veel energie en vakkundigheid heeft geleid naar de realisatie van dit beleidsplan.

Riekje Meijering, algemeen directeur, beoogd voorzitter van het College van Bestuur stichting Allure.

September 2011

Het voorliggende beleidsplan valt binnen een structuur van praktijkgerichte uitvoering, waarin verschillende (management)lagen van de organisatie een rol spelen en de bijbehorende gefaseerde prestatie-indicatoren leidend zijn (zie bijlage 1).

Onderstaande figuur geeft een overzicht van de praktijkuitwerking van de beleidspunten, zoals in dit beleidsplan opgenomen.



## Hoofdstuk 2 Visie en missie, identiteit en kernwaarden.

### Essentie van Allure, Stichting voor openbaar primair onderwijs<sup>19</sup>

Allure vormt de bestuurlijke paraplu voor 15 openbare basisscholen in Medemblik, Koggenland en Opmeer. Gestreefd wordt naar een optimale synergie tussen *opbrengstgerichtheid en plezier in onderwijs*.

Een kind wordt gezien als individu met een verscheidenheid aan talenten; een ontluikende Wereldburger in West-Friesland, die onderwijs verdient gericht op zijn/haar specifieke leerbehoeften. Dit wordt mogelijk gemaakt door te werken vanuit verbondenheid, gelijkwaardigheid en gezamenlijkheid. Betrokkenen werken vanuit 'de kracht van het verschil' en met respect voor diversiteit samen.

Allure borgt het professioneel en transparant handelen door duidelijke kaders te bieden, waarbinnen elke afzonderlijke school haar vrijheden kan invullen.

Allure is richtinggevend en garandeert als lerende organisatie aandacht voor kwaliteit en toekomstgerichtheid.

### 2.1 Visie

Allure wil zich de komende jaren onderscheiden als een *professionele, transparante, daadkrachtige* organisatie, die zich ten doel stelt, 'Wereldburgers<sup>20</sup> in West-Friesland' op te leiden, vanuit *verbondenheid* met de omgeving en elkaar, *opbrengstgericht* en vanuit een *veilige en respectvolle* omgeving.

Een sterke financiële basis en *deskundige, gedreven* medewerkers vormen de fundering om de ambities van Allure waar te maken.

*Kwalitatief* hoogstaand onderwijs<sup>21</sup> met de blik op de toekomst en een professionele manier van communiceren en leidinggeven zijn speerpunten.

De stichting zorgt voor *realistische, actuele* en *gedragen* kaders<sup>22</sup>, waarbinnen elke school invulling kan geven aan haar specifieke missie.

Binnen de context van de stichting zijn wij (vanuit intrinsieke motivatie) verbonden met elkaar. Vanuit deze *verbondenheid* staat respect voor elkaar centraal.

Allure ziet zichzelf als *lerende* organisatie. Op basis van dit inzicht wordt de kwaliteitszorg ingericht. Het openbare karakter vormt uitgangspunt en wordt gekenmerkt door aandacht en toegankelijkheid voor alle wereldreligies en maatschappelijke zienswijzen vanuit actieve pluriformiteit.

Onderwijs heeft, ondanks een veranderende maatschappij, een centrale positie in de vorming van het kind en streeft daarom proactief naar elkaar versterkende banden met andere maatschappelijke organisaties.

### 2.2. Missie

#### **Grenzeloos onderwijs.**

Allure beschouwt het als haar missie grenzeloos onderwijs aan te bieden. Dit is overal binnen de organisatie zichtbaar. Leerlingen krijgen een basisopleiding die hen optimaal toerust voor een goed vervolg in het voortgezet onderwijs, waarbij hun specifieke onderwijsbehoeften centraal staan.

19. Allure, Stichting voor openbaar primair onderwijs verder genoemd Allure

20. Wereldburger (definitie)

'we - reld - bur - ger, de, -woord (mannelijk) iemand die zich overal op de wereld thuis voelt, wiens sympathie en bewondering zich niet beperken tot zijn eigen volk en vaderland.

3. Voor Allure vindt kwalitatief hoogstaand onderwijs haar basis in de onderwijsbehoeften van de leerlingen.

22. Echte vrijheid kan alleen bestaan binnen heldere kaders

Het openbare karakter zorgt ervoor dat grenzeloos zich ook vertaalt in gedegen aandacht voor de verschillende wereldgodsdiensten en spiritualiteit binnen het onderwijsleerproces.

#### **Een kind heeft meer kenmerken dan intelligentie.**

Allure heeft niet alleen aandacht voor de cognitieve kant, maar ook voor juiste aandacht voor leerlingen op andere gebieden<sup>23</sup> en in de relatieopbouw tussen leerkracht en leerling. Allure gaat uit van 'de kracht van het verschil', wat zich vertaalt in aandacht voor ieders talent en verschil in gezindte. Tevens is dit kenmerkend voor openbaar onderwijs.

#### **Een positieve blik op diversiteit en talent.**

Medewerkers streven ernaar talenten van leerlingen tot wasdom te laten komen vanuit een positieve grondhouding. Dit leidt tot die begeleiding die maakt dat wij ook leerlingen die ontwikkelingsmogelijkheden ontberen een optimaal ontwikkelingsperspectief bieden, binnen onze mogelijkheden als onderwijsorganisatie.

#### **Ouders zijn een onmisbare partner in het onderwijsleerproces.**

Om deze missie mogelijk te maken wordt geïnvesteerd in de betrokkenheid van ouders. Hieronder wordt niet alleen informatieverstrekking en transparantie over de vorderingen van hun kinderen verstaan, maar ook onderlinge verbinding.

#### **Een veilige leeromgeving.**

Om leerlingen kwalitatief hoogstaand onderwijs te kunnen bieden, stelt Allure veiligheid en geborgenheid als voorwaardelijke eis. Toegezien wordt op een veilige sociale omgeving met ruimte voor alle betrokkenen. Een vertaling hiervan is zichtbaar in sociale, fysieke en elektronische veiligheid.

#### **Focus op transparantie en professioneel handelen.**

Allure zorgt ervoor dat medewerkers verder professionaliseren en een open en transparante houding aannemen. Medewerkers van Allure zijn ook wereldburgers in West-Friesland. Dit betekent dat leerkrachten een congruente boodschap aan hun leerlingen meegeven, waarbinnen er steeds aandacht en sympathie is voor mensen in al hun diversiteit.

### 2.3 Identiteit

Ons onderwijs is openbaar en voor iedereen toegankelijk. Wij gaan daarbij uit van de talenten van een kind en van 'leren met plezier', waarbij het totaal meer is dan de som der delen. Wij streven naar gelijke kansen voor elk kind. Wij zien het als onze taak kinderen niet alleen binnen de muren van het klaslokaal te begeleiden, maar hen waar nodig, in samenspraak met de ouders, de weg te wijzen in het maatschappelijke zorgveld. Tevens gaan wij verbindingen aan met relevante organisaties binnen de gemeente van de school. Het karakter van vele van onze scholen wordt gekenmerkt door een stevige worteling in de (overwegend dorpse) gemeenschap.

Wij willen ons graag profileren als ambitieuze en betrouwbare organisatie en zijn toekomstgericht, waarbinnen wij voortdurend inspelen op de ontwikkelingen in onze eigen regionale omgeving, de Nederlandse maatschappij en gebeurtenissen over de hele wereld.

23. Naast cognitief, ook sociaal emotioneel, fysiek, creatief en spiritueel

## 2.4 Kernwaarden

Ons onderwijs is openbaar en voor iedereen toegankelijk. Wij gaan daarbij uit van de talenten van een kind en van 'leren met plezier', waarbij het totaal meer is dan de som der delen. Wij streven naar gelijke kansen voor elk kind. Wij zien het als onze taak kinderen niet alleen binnen de muren van het klaslokaal te begeleiden, maar hen waar nodig, in samenspraak met de ouders, de weg te wijzen in het maatschappelijke zorgveld. Tevens gaan wij verbindingen aan met relevante organisaties binnen de gemeente van de school. Het karakter van vele van onze scholen wordt gekenmerkt door een stevige worteling in de (overwegend dorpse) gemeenschap.

Wij willen ons graag profileren als ambitieuze en betrouwbare organisatie en zijn toekomstgericht, waarbinnen wij voortdurend inspelen op de ontwikkelingen in onze eigen regionale omgeving, de Nederlandse maatschappij en gebeurtenissen over de hele wereld.

### 1. Kwaliteit en focus op resultaat.

De eerste voorwaarde voor ons bestaansrecht is kwaliteit. Dat betekent dat wij proactief, stevig en duidelijk, handelen en sturen als scholen binnen onze stichting het risico lopen om als 'zwak' aangemerkt te worden. Los hiervan zijn wij voortdurend gericht op kwaliteitsverbetering van ons onderwijs. De kwaliteit wordt structureel geëvalueerd.

### 2. Professionaliteit en transparantie.

Wij zijn transparant, open en duidelijk naar elkaar. In ons handelen staat professionaliteit centraal. Op een respectvolle manier spreken wij elkaar aan op elkaars gedrag. Wij hanteren een aantal kernafspraken rondom professioneel gedrag. Naast elkaar, spreken wij ook onszelf hierop aan.

### 3. Heldere kaders en vrije verantwoordelijkheid.

Wij hechten aan vrijheid en verantwoordelijkheid. Voor de ontwikkeling is het inspireren en stimuleren van eigen invulling van belang. Aan scholen wordt een transparant Allure kader geboden waarbinnen zij hun eigen visie/missie gestalte kunnen geven. Dit beleidsplan vormt hiervoor een leidraad.

### 4. Positief en respectvol.

Wij streven, vanuit een positieve grondhouding, naar optimale resultaten en nemen onszelf daarbij structureel onder de loep. Vertrouwen kenmerkt de groeps cultuur en de manier waarop wij leerlingen en ouders tegemoet treden. Wij handelen vanuit kansen. In onze communicatie hanteren wij respect voor meningen. Wij verwachten ook van externe instanties en ouders een vergelijkbare grondhouding, zodat onze leerlingen zich ontwikkelen tot wereldburgers in West-Friesland.

### 5. Verbondenheid met mens en omgeving.

Wij zijn verbonden met elkaar en met onze omgeving. Deze kernwaarde dragen wij te allen tijde uit. Wij zijn hierin introspectief, maar spreken leerlingen (en andere bezoekers van onze school) ook aan op een houding, anders dan in deze kernwaarde beschreven.

Aandacht wordt besteed aan de gebouwen en wij gaan duurzaam om met materialen.

Onze verbondenheid met de omgeving kenmerkt zich, zoals in de identiteit omschreven, door stevige banden met relevante organisaties in de gemeente waar de school staat.

## Hoofdstuk 3 Trends, landelijke en regionale ontwikkelingen

### 3.1 Resultaten opbrengstgericht werken

Onderzoek toont aan dat leerresultaten verbeteren als scholen daadwerkelijk opbrengstgericht gaan werken. Doelen stellen, zicht hebben op leerresultaten, planmatig en resultaatgericht werken zijn essentieel voor het bereiken van zo hoog mogelijke opbrengsten voor alle leerlingen. Als een school systematisch en doelgericht werkt aan het maximaliseren van de prestaties van haar leerlingen is er sprake van opbrengstgericht werken. Kenmerken van scholen met goede opbrengsten zijn: jaarlijkse evaluatie van de resultaten van de leerlingen; het borgen van de kwaliteit van het leren en onderwijzen; het aanbieden van de lesstof tot en met het niveau van groep 8; het realiseren van een taakgerichte werksfeer; duidelijk uitleggen; onderwijs in strategieën voor leren en denken; planmatige uitvoering van de zorg; nagaan van de effecten van de zorg. Op bovenschools niveau wordt opbrengstgericht gewerkt als het bestuur een actieve gesprekspartner voor de school is met betrekking tot de opbrengsten. Daarbij faciliteert en ondersteunt het bestuur de school om de prestaties van de leerlingen te verbeteren.

### 3.2 Toezicht inspectie

Instellingen krijgen in het primair onderwijs de komende jaren meer vrijheid om het beleid en de uitvoering ervan zelf in te richten. De geplande wet- en regelgeving zal hieraan bijdragen. Meer vrijheid betekent ook meer verantwoordelijkheid. Een professioneel ingerichte interne beheersing, met oog voor een goed evenwicht tussen belangen van ouders, leerlingen en leerkrachten, is cruciaal om de kwaliteit van het onderwijsproces te bewaken. Over het algemeen betekent dit dat de administratie bovenschools wordt uitgevoerd en dat expertise wordt ingehuurd wanneer de kwaliteit van scholen hier aanleiding toe geeft. Er is sprake van vermindering van toezicht op het onderwijs bij goed presteren van onderwijsinstellingen.

### 3.3. Taalontwikkeling

#### a. Verleden

Om de onderwijskwaliteit te verbeteren op de gebieden taal- en rekenonderwijs op de basisscholen is sinds twee jaar extra subsidie uitgetrokken. Volgens driekwart van de scholen zijn de resultaten van leerlingen aantoonbaar verbeterd sinds dit extra geld beschikbaar is. Concrete resultaten kunnen echter pas over een aantal jaren worden gegeven op basis van de resultaten van de Citotoets die leerlingen in groep 8 maken.

#### b. Heden

Vroeg- en voorschoolse educatie.

Peuters naar het basisonderwijs. Minister Van Bijsterveldt start zomer 2011 met een landelijke proef, waarbij peuters met een leerachterstand zich binnen de rijke leeromgeving van de basisschool kunnen ontwikkelen. Doel van de proef is de prestaties van jonge leerlingen met een (taal)achterstand vroegtijdig en spelenderwijs te verbeteren, zodat deze "Startgroep" kinderen alsnog een vliegende start kunnen maken op het moment dat ze naar de basisschool gaan.

### 3.4 Bezuinigingen

Op dit moment worden bezuinigingen doorgevoerd die o.a. de volgende gevolgen kunnen hebben: een taakverzwaring voor onderwijzend personeel en directeuren; vergroten van de klassen; lopende een schooljaar verandering van de schoolorganisatie; minder coachen en begeleiden; minder gebruik kunnen maken van onderwijs ondersteunend personeel.

### 3.5 Regeerakkoord 2010

Uit het coalitieakkoord is met name pijler twee van de zes genoemde pijlers van invloed op het onderwijs: een innovatieve, concurrerende en ondernemende economie, om ook bij toenemende internationale concurrentie welvaart te waarborgen. Hieruit volgen onder meer de volgende maatregelen voor het primair onderwijs: versterking van de kwaliteit van het onderwijs; vermindering toezicht op het onderwijs bij goed presteren van instellingen; verdere uitvoering van het onderwijsachterstandenbeleid; stimulering van het concept van brede scholen; verdere integratie van zorgleerlingen binnen het regulier onderwijs; wegwerken van wachtlijsten in het speciaal onderwijs.

In het regeerakkoord is verder het volgende opgenomen: Scholen worden gestimuleerd contracten te sluiten met ouders over bijvoorbeeld het meedoen aan oudergesprekken, tegengaan van verzuim en spijbelen, fatsoenlijk gedrag en het spreken van Nederlands op school.

### 3.6 Brede scholen

Brede school ontwikkeling. Een brede school is een netwerk van voorzieningen voor kinderen, jongeren en gezinnen in de buurt, met de school als middelpunt. Een brede school werkt samen met organisaties voor kinderopvang, welzijnsinstellingen, peuterspeelzalen, bibliotheken en instellingen voor sport en cultuur. Brede scholen in het primair onderwijs richten zich op het vergroten van de ontwikkelingskansen van kinderen tot 12 jaar. Vaak speelt de school in op ontwikkelingen in de lokale samenleving. Het ministerie stelt in de periode 2008 tot en met 2012 extra geld beschikbaar voor de komst van meer brede scholen.

### 3.7 ICT en onderwijs

Kinderen zijn beter met technologie dan met basisvaardigheden. Jonge kinderen tot vijf jaar kunnen eerder en vaker overweg met een computerspel dan dat ze kunnen fietsen. Dat blijkt uit een reeks onderzoeken. Ook de vaardigheid zwemmen zonder hulpmiddelen moet het afleggen tegen het omgaan met de webbrowser blijkt uit onderzoek. Er is over het algemeen geen verschil tussen jongens en meisjes in dit opzicht.

ICT in het basisonderwijs wordt gebruikt voor:

1. Het sociale motief (alle kinderen moeten algemene kennis van en vertrouwdheid met computers verwerven als voorbereiding op hun toekomstige rol in de maatschappij).
2. Het economische motief (de maatschappij heeft nood aan werknemers die goed kunnen omgaan met de meest moderne technologie).
3. Het didactische motief (ICT kan het onderwijs- en leerproces verbeteren en een educatieve meerwaarde bieden).

ICT in het basisonderwijs kan ingedeeld worden volgens drie functies:

1. Het leren over ICT (hoe werkt ICT en wat kun je ermee doen?).
2. Het leren met behulp van ICT (ICT als gereedschap tijdens het leerproces; werkstukken, verzamelen informatie, communiceren).
3. Het leren door middel van ICT.

Het aantal computers voor onderwijsdoeleinden in het basisonderwijs groeit gestaag, maar het gebruik van ICT moet nog verder van de grond komen. Tot nu toe zijn scholen vooral bezig geweest met de infrastructuur, beheer en deskundigheidsbevordering. Op landelijk niveau blijkt uit investeringsplannen dat de activiteiten op ICT gebied wel flink toenemen.

### 3.8 Persoonlijke relatie

Leerlingen presteren beter op school als ze een positieve relatie hebben met hun leerkracht, heeft wetenschappelijk onderzoek uitgewezen. Dit geldt in het bijzonder voor kinderen uit lagere milieus<sup>19</sup>. Basisschoolleerlingen hebben last van een negatieve relatie met een juf of meester. Een positieve relatie kan voor hen een gunstig effect hebben, maar het is voor jonge leerlingen in de eerste plaats van belang dat negatieve of conflictueuze relaties vermeden worden. Gebleken is dat jongens zich in het geval van positieve relaties meer betrokken en gemotiveerd voelen op school. Meisjes gaan beter leren.

### 3.9 Krimp

Daling leerlingenaantal is een algemene trend in Nederland<sup>20</sup>. De volgende aanbevelingen worden gegeven:

1. Creëer een gevoel van urgentie. Nu aandacht voor de toekomst! Ontwikkel een lange termijnvisie.
2. Zet groeidenken om in kansen van de krimp.
3. Stel de kwaliteit van het onderwijs en de leerling centraal. Zet in op verbetering van het onderwijs door kwaliteit van het onderwijzend personeel te verhogen en werk slimmer.
4. Pas de bekostigingssystematiek van OCW en Gemeentefonds aan aan de krimp en stel de kleine scholentoeslag en opheffingsnorm ter discussie.
5. Houd bij huisvestingsplannen rekening met mogelijke daling in de toekomst. Maak de keuze voor integrale huisvestingsplannen in samenwerking met gemeenten, schoolbesturen, samenwerkingspartners zoals kinderdagverblijven, naschoolse opvang, sociaal cultureel werk en ouderenzorg. Hiervoor zullen er aanpassingen moeten plaatsvinden in de onderwijshuisvestingskosten van het gemeentefonds.
6. Stel spreiding van de onderwijsvoorzieningen en onderwijsaanbod ter discussie, maar zorg voor voldoende differentiatie en kwaliteit.
7. Onderzoek wat de gevolgen zijn van deze krimp voor de verwachte tekorten aan leerkrachten.
8. Bevorder nog meer de samenwerking tussen gemeenten en schoolbesturen.
9. Onderzoek de mogelijkheden van leerlingenvervoer.
10. Zorg voor maatwerkoplossingen. Er is teveel differentiatie om slechts voor één soort beleid te kiezen.

19. Deze zin is onderdeel van de conclusies van het genoemde wetenschappelijke onderzoek. Voor Allure is het opbouwen van een persoonlijke relatie onafhankelijk van milieu, gezindte of overtuiging.

20. Voor onze stichting geldt dat onze leerlingenaantallen ongeveer 2,5% zullen dalen.

### 3.10 Passend onderwijs

Regionaal is afgesproken dat zoveel mogelijk leerlingen binnen de reguliere basisscholen worden gehouden. Verwijzingen naar het speciaal onderwijs zullen zoveel mogelijk beperkt worden. Op landelijk niveau is besloten tot het schrappen van de "rugzak"-gelden. Dit voorziet enerzijds in een bezuiniging op het onderwijs. Anderzijds komt, volgens de meest recente rapportages, driekwart van de beschikbare gelden ten goede aan de training en ondersteuning van de leerkracht voor de klas.

Het speciaal (basis)onderwijs blijft bestaan. De ambulante begeleider in reguliere scholen wordt afgeschaft. Dit leidt tot een (extra) druk op de zorgverlening binnen het reguliere basisonderwijs.

De huidige samenwerkingsverbanden (WSNS) worden herzien en ondergebracht in nieuw te definiëren regionale samenwerkingsverbanden.

### 3.11 Cito-eindtoets

Op nationaal niveau heeft de huidige minister van Onderwijs aangegeven dat zij per schooljaar 2012-2013 de CITO eindtoets als verplicht instrument wil invoeren. Deze invoering met verplichtend karakter gaat samen met de verplaatsing van de CITO-eindtoets van januari naar mei. Dit zal effect sorteren op het aannamebeleid in VO-scholen.

Tevens dient elke basisschool zich vanaf 2013 over haar eindresultaten te verantwoorden middels de resultaten van de CITO eindtoets. De groep 7 entreetoets of de LVS-toetsen groep 8 volstaan hier niet meer in.

### 3.12 Leerlingenprognose tot 2014

In onderstaand schema staan de leerlingenprognoses tot 2014.

		verw per 1- 10-2011					verw per 1 10 -2012				
		4-7 jr	> 7 jr	totaal	uit	in	4-7 jr	> 7 jr	totaal	uit	in
05ZI	Sp	43	67	110	15	13	49	59	108	15	12
06AP	Me	49	80	129	21	11	45	74	119	18	17
09GT	Ke	112	128	240	34	30	111	125	236	37	28
11HN	Ad	90	70	160	13	19	80	86	166	17	19
11TI	Ak	59	51	110	9	12	53	60	113	17	12
12DL	DDP	27	25	52	6	6	30	22	52	6	5
12ES	Kl	52	63	115	21	18	57	55	112	12	15
12NS	Pl	90	122	212	23	26	93	122	215	38	22
12VS	La	57	92	149	31	15	52	81	133	17	18
12VT	Vij	27	37	64	10	6	28	32	60	7	6
13BR	Gr	35	40	75	11	8	34	38	72	14	10
13BS	Ko	151	180	331	46	29	138	176	314	39	33
13MJ	Ie	105	140	245	28	26	97	146	243	43	26
13MK	Kr	62	60	122	12	13	59	64	123	21	16
13RD	GH	86	98	184	20	22	84	102	186	29	20
		<b>1045</b>	<b>1253</b>	<b>2298</b>	<b>300</b>	<b>254</b>	<b>1010</b>	<b>1242</b>	<b>2252</b>	<b>330</b>	<b>254</b>
		verw per 1 10 -2013					verw per 1 10 -2014				
		4-7 jr	> 7 jr	totaal	uit	in	4-7 jr	> 7 jr	totaal		
05ZI	Sp	49	56	105	10	10	48	57	105		
06AP	Me	53	65	118	19	15	54	60	114		
09GT	Ke	107	120	227	30	28	116	109	225		
11HN	Ad	75	93	168	22	19	70	95	165		
11TI	Ak	52	56	108	12	12	48	60	108		
12DL	DDP	27	24	51	8	5	29	19	48		
12ES	Kl	61	54	115	18	12	63	46	109		
12NS	Pl	95	104	199	23	18	92	102	194		

### 3.13 Prestatie-indicatoren

1. Wanneer de maatregelen rondom 'passend onderwijs' op landelijk niveau vastgesteld zijn, formuleert Allure beleid ten aanzien van de gevolgen rondom 'passend onderwijs' voor de 15 specifieke basisscholen en in het bijzonder het zorgaanbod.
2. Het bestuur formuleert beleid hoe om te gaan met de terugloop van leerlingen. Dit wat betreft financiën, het aantal locaties, huisvesting en bestuurlijke samenwerkingsvormen.
3. Beleid wordt geformuleerd ten aanzien van de invoer van de CITO-eindtoets, indien deze, zoals aangekondigd in 2012-2013, verplicht gesteld wordt.
4. Op basis van een gedegen analyse van de krimp zal Allure kritisch kijken naar het bestaansrecht van kleine scholen in relatie tot de opheffingsnorm.



## Hoofdstuk 4 Strategische doelen

### Algemene doelen

Allure kiest de komende jaren voor een nadrukkelijke inzet op de kwaliteit van het onderwijs, met extra aandacht voor leerlingen- en kwaliteitszorg.

Allure wil ervoor zorg dragen dat alle 15 basisscholen minimaal een basistoezichts-arrangement van de inspectie toegekend krijgen.

Om sturing op het primaire proces mogelijk te maken wordt beleid ontwikkeld ten aanzien van de instroom (pre-PO) en uitstroom (post-PO). Ten behoeve van de kwaliteitszorg wordt de PDCA-cyclus in toenemende mate zichtbaar en wordt een kwaliteitsinstrument geïmplementeerd.

Allure wil met deze kwaliteitsmaatregelen de oudertevredenheid en haar concurrentiepositie verbeteren en daar blijvend op sturen.

Indicator voor dit resultaat is, dat de scholen in hun *schoolplan 2011-2014* hebben omschreven hoe ze het primaire proces willen inrichten, in relatie tot de opbrengsten. Andere indicatoren zijn de (zelf) evaluatie van scholen, de inspectierapporten en de leerlingvolgsystemen.

Allure hecht waarde aan de personeelsontwikkeling. Het personeel dient zich te ontwikkelen. Er is binnen Allure een eenduidige gesprekscyclus en dossiervorming. De wettelijk voorgeschreven functiemix wordt conform landelijke richtlijnen ingevoerd. In relatie hiermee wordt de taakbelasting-systematiek verder uitgewerkt. Persoonsgerichte opleidingsplannen worden samengesteld. Waar mogelijk wordt het aanbod afgestemd op het totaal van de 15 scholen in plaats van per individuele school.

Allure is een financieel gezonde organisatie. Er wordt gewerkt binnen de (school)begroting met gedifferentieerde reserveringen rondom specifieke doeleinden. Het uitgangspunt is het werken met een sluitende begroting.

De begrotingscyclus is helder en transparant. Het bestuursformatieplan voor 2010 en 2011 is nog deels maatwerk als het gaat om het oplossen van de ergste knelpunten, maar het financiële kader is reeds leidend. Vanaf 2012 gaat het formatieplan uit van vooraf opgestelde financiële en personele kaders. De jaren 2011-2012 en 2012-2013 staan in het teken van financiële herstructurering in relatie tot de terugloop van leerlingen (inkomsten). De financiële bedrijfsvoering wordt op orde gebracht conform de adviezen in het accountantsrapport 2011.

Allure heeft een heldere organisatie- en communicatiestructuur. Uitgegaan wordt van een college van bestuur, ondersteund door schooldirecteuren.

Het stafbureau werkt klantgericht en levert diensten op de gebieden: onderwijs, personeelszaken, huisvesting, financiën, ICT en secretariael. Klanttevredenheid over het stafbureau wordt onderzocht.

Het beleid wordt geëffectueerd met behulp van sturingsdocumenten (zoals managementcontract, gesprekscyclus, managementstatuut, AO-handboek). Deze worden Allure-breed vastgesteld en periodiek geëvalueerd en bijgesteld. De communicatielijnen en overlegstructuren zijn kort, transparant en open.

De huisvesting van de scholen wordt conform het financiële kader op basis van onderhoudsplannen ingevuld. Onderhoud wordt efficiënt georganiseerd. Scholen worden toegerust met moderne middelen. De gebouwen zijn eigentijds en hygiënisch. Waar mogelijk wordt subsidie aangevraagd.

De Allure scholen werken allen vanuit een ICT-kader, waarin de ELO (Elektronische LeerOmgeving), ParnasSys en Software op gebied van rekenen, taal en spelling opgenomen zijn. Er zijn stichtingsbrede afspraken over het minimale gebruik hiervan, waarop individuele scholen specifiek ICT-beleid maken. Er is vooralsnog sprake van '1op5-beleid', wat betekent dat er 1 computer per 5 leerlingen in de scholen aanwezig is.

Allure kent een professionele cultuur. Dit betekent ondermeer dat men handelt vanuit deskundigheid, zich houdt aan afspraken en openstaat voor het ontvangen en geven van feedback.

Medewerkers hebben recht op het krijgen van leiding en coaching. Medewerkers van Allure zijn herkenbaar doordat ze professioneel en positief handelen en zich verbonden voelen met elkaar en hun omgeving. Door aandacht te geven aan professioneel werken, teambuilding en effectief leiderschap zijn medewerkers binnen de stichting trots om voor Allure te werken.

Allure zal de komende jaren de organisatie verder positioneren in het onderwijsveld van West-Friesland en heeft een duidelijke visie, vertaald naar krachtig beleid en straalt dit trots naar buiten uit.

Zij staat open voor samenwerking met andere partners en zal initiatief nemen om samenwerkingsverbanden te creëren met brede schoolontwikkeling als voertuig.

Aandacht wordt besteed aan de mogelijke consequenties van de terugloop van leerlingenaantallen in de regio. Dit onderzoek kan leiden tot beleid met betrekking tot de kleine scholen en eventuele samenwerking (op onderdelen) met andere schoolbesturen.

14 15

### Brede speerpunten, voortkomend uit de strategische doelen.

1. Inbedding van de PDCA-cyclus, m.n. betreffende tussen- en eindopbrengsten.
2. Heroverweging van schoolspecifieke missie/visie naar aanleiding van het Allure-beleidsplan.
3. Vaststelling school- en jaarplannen, binnen de kaders van het Allure-beleidsplan.
4. Vaststelling meerjarenprognose leerlingenaantallen op basis van omgevingsfactoren.
5. Aandacht voor professionele cultuur; vaststelling Allure-brede afspraken.
6. Koppeling van scholingsplan aan organisatiedoelen en talentontwikkeling.
7. Visie en jaarplan op gebied van teambuilding, teamontwikkeling en teamcultuur.
8. Financieel transparante en gezonde (school) begrotingen.
9. Beleid rondom terugloop leerlingen

# Hoofdstuk 5 Onderwijs: vernieuwing en kwaliteit

## 5.1 Visie op onderwijsbeleid, onderwijskundige uitgangspunten

Het onderwijs richt zich op kwaliteit in vaardigheden en kennis, gebruikmakend van actuele middelen en materialen. Daarbij stemmen wij bewust af op verschillen (gedifferentieerd onderwijs). Dit geldt voor zowel leerlingen als personeel. Afstemming op verschillen levert naast onderwijs, wat ingericht is naar specifieke leerbehoeften, de mogelijkheid tot het ontplooiën en benutten van talenten, waarbij de toeleiding naar emancipatie (totale menswording) centraal staat.

De in-, door- en uitstroom van leerlingen is een toetssteen voor de kwaliteit van het onderwijs, evenals de mate waarin ouders, kinderen en leerkrachten die kwaliteit waarderen.

Wij dichten onszelf een actieve rol toe in het aannamebeleid<sup>19</sup>, de bevordering van de doorstroom, en de evaluatie van ons rendement door onze oud-leerlingen te volgen in het VO.

Wij hechten groot belang aan een goede communicatie over en weer tussen alle betrokkenen, omdat wij er van overtuigd zijn dat onderlinge afstemming de kwaliteit van en het draagvlak voor ons onderwijs zal verhogen.

De wijze waarop het onderwijs wordt vormgegeven verschilt per school. Het gehanteerde schoolconcept geeft mede de individuele school een eigen identiteit. Stichting Allure richt zich op de borging van onderwijskundige kwaliteit, in overeenstemming met onze missie en visie. Door de verschillen in onderwijskundige identiteit hebben ouders de gelegenheid een bewuste keuze te maken.

We vinden het belangrijk dat onderwijs wordt gegeven vanuit een kritische en zelfreflectieve houding naar ontwikkelingen in de samenleving. De ontplooiing van het kind is ons hoogste doel. Dit brengt met zich mee dat we altijd een evenwichtige afweging maken tussen onderwijskundige en pedagogische doelen. In onze pedagogische aanpak gaan we uit van de stelling dat kinderen uitsluitend goed kunnen presteren als ze zich goed voelen en betrokken zijn bij het onderwijsaanbod. Het welbevinden c.q. de betrokkenheid van onze leerlingen staat daarmee hoog in het vaandel.

De optimale zorgverlening aan kinderen, die niet conform verwachting (kunnen) presteren staat door landelijke ontwikkelingen onder druk. Wij rechten in deze roerige tijden onze rug en leggen veel nadruk op kwalitatief hoogstaande en planmatige zorg. Waar de zorgbehoefte de grenzen van ons onderwijskundig kunnen overschrijden, begeleiden wij onze leerlingen richting instellingen en organisaties die ons, maar vooral de leerling, de juiste ondersteuning kunnen bieden.

## 5.2 Kwaliteit van het onderwijs

Om kwalitatief hoogstaand onderwijs te kunnen bieden, staat voor ons het primaire proces centraal. Alle andere doelstellingen zijn daaraan ondergeschikt. Goed onderwijs bieden is de kerntaak van iedere Allure-school. Alle andere beleidsterreinen vormen de randvoorwaarden om die kerntaak te realiseren. Om onszelf op regelmatige basis de maat te nemen vinden periodiek kwaliteitsonderzoeken plaats richting leerlingen, ouders en medewerkers.

Om onze kwaliteit te borgen maken we gebruik van CITO, NIO, ParnasSys, Zien!, inspectierapporten en een collectieve documentstructuur. In de komende jaren zullen wij onze kwaliteitszorg, langs de lijn van de PDCA-cyclus (Plan – Do – Check – Act), stevig inrichten. Hiertoe zullen wij ons oriënteren op een digitaal kwaliteitsinstrument.

<sup>19</sup>. Conform de openbare identiteit hanteert Allure een open aannamebeleid.

## Om het onderwijsleerproces goed vorm te geven werken Allure-scholen minimaal volgens de onderstaande richtlijnen:

1. Elke Allure-school stelt bij de start van het jaar een lessentabel per leerjaar op, waarin een duidelijke visie op de verdeling van de onderwijstijd over de verschillende ontwikkelingsgebieden zichtbaar is.
2. Elke Allure-leerkracht werkt met een groeps- en zorgmap, die voldoet aan de gestelde Allure-criteria. De inhoud van de groepsmap is altijd onderdeel van een groepsbezoek door de directeur. De groeps- en zorgmap wordt overgedragen aan de leerkracht van het volgende leerjaar.
3. Elke Allure-leerkracht is voldoende geschoold in het principe van gedifferentieerd (in drie niveau-groepen) werken.
4. De pedagogische veiligheid wordt gewaarborgd door:
  - a. het pedagogische handelen van de leerkracht;
  - b. het gebruik van methoden ter bevordering van de pedagogische veiligheid;
  - c. protocollen rondom pedagogische veiligheid.
5. Elke Allure-school werkt met methoden en werkwijzen, die conform de onderwijsvisie gekozen zijn en actualiseert deze volgens het PDCA-schema. Er worden in voldoende mate methodegebonden toetsen afgenomen om eventuele aandachtspunten bij leerlingen te signaleren en te bespreken met de ouders.
6. Allure stimuleert, binnen de financiële mogelijkheden, activiteiten die naast het vaste lesprogramma worden uitgevoerd met het oog op een zo breed mogelijke ontwikkeling van de leerlingen.

16 17

## Allure streeft naar optimalisering van de geboden onderwijskwaliteit. De opbrengsten worden in voldoende mate gemeten volgens daarvoor vastgestelde methoden.

De opbrengsten worden continu, op verschillende niveaus, geanalyseerd. Waar nodig wordt proactief gestuurd. Op basis van de resultaten uit de analyse worden (per leerling, per groep, op school- c.q. directieniveau en stichtingsniveau) streefdoelen gesteld. Daarbij wordt gestreefd naar een haalbaar toetsbeleid, waarin visie op toetsing, het toetsingskader en de toetskalender opgenomen zijn.

Er wordt vanuit gegaan dat de sociaal emotionele ontwikkeling een voorwaarde is voor de ontwikkeling van het individu.

Richting de inspectie, ouders, elkaar (directeuren onderling) verantwoordt Allure zich conform de landelijke richtlijnen. Ouders worden expliciet geïnformeerd over de individuele opbrengsten van hun kind(eren) o.a. met behulp van het ouderportaal in ParnasSys.

## Binnen Allure is ruim aandacht voor zorgleerlingen. Daarvoor wordt gewerkt volgens een vastgestelde zorgsystematiek.

Intern begeleiders van de Allure-scholen werken met elkaar samen in een netwerk. Daarnaast wordt ook samengewerkt in een samenwerkingsverband rondom zorgverlening en –verbreiding met een aantal scholen in Hoorn (Samenwerkingsverband Hoorn 1). Elke school heeft ruimte voor een eigen vertaling.

Binnen de zorgsystematiek is opgenomen dat leerkrachten van Allure-scholen werken met individuele en groepshandelingsplannen, zodat leerlingen zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Iedere Allure-school beschikt over een gekwalificeerd intern begeleider, die de sturing en begeleiding verzorgt binnen de schoolspecifieke zorgstructuur. Om de leerlingenzorg binnen de Allure-scholen op een planmatige manier vorm te geven is stroomlijning en kadering omschreven in het Allure-zorgplan.

Allure bekijkt haar (hoog)begaafde leerlingen ook als zorgleerlingen, voor wie een passend aanbod verzorgd moet worden. In de voorliggende beleidsperiode zal Allure zich oriënteren op verschillende mogelijkheden om dit in de praktijk mogelijk te maken en de keuzes hieruit volgend implementeren in de verschillende individuele scholen.

## **Allure staat garant voor onderwijskwaliteit. Hiertoe wordt prioriteit gegeven aan de ontwikkeling van kwaliteit en kwaliteitszorg op stichtings- en schoolniveau.**

Middels een genormeerde functionerings- en beoordelingscyclus wordt de kwaliteit van onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel geborgd. Op leerling niveau wordt gewerkt met een leerlingvolgsysteem (zowel op cognitief als sociaal emotioneel gebied), dat wordt ingezet als administratief systeem en communicatiemiddel naar ouders.

De Allure-scholen leveren jaarlijks een onderwijskundig jaarverslag aan om de onderwijskundige kwaliteit te borgen. Gewerkt wordt met een PDCA (Plan – Do – Check – Act) cyclus als het gaat om kwaliteitsverbetering en –borging.

## **Allure staat voor verbinding met binnenshuis en met derde partijen.**

Gekozen wordt voor participatie door leerlingen door middel van het instellen van een leerlingenraad. In het verlengde hiervan wordt ook van ouders actieve betrokkenheid verwacht. Hiertoe is een ouderprotocol opgesteld en kunnen ouders voor het verkrijgen van informatie gebruikmaken van het digitale systeem “ouderportaal”.

Op zorggebied is eerder al de samenwerking met een aantal scholen in Hoorn genoemd. Daarnaast is er contact met het voortgezet onderwijs als het gaat om advisering over de schoolloopbaan van leerlingen en het volgen van de leerling in het middelbare onderwijs. Om actuele ontwikkelingen te kunnen volgen, van elkaar te leren en te weten wat er in de regio op onderwijsgebied speelt, worden contacten onderhouden met andere stichtingen (zowel openbaar, bijzonder als speciaal onderwijs) in de regio.

Contacten met opleidingscentra worden onderhouden om de medewerkers van Allure zo goed mogelijk opgeleid te houden en volgens de meest actuele standaards te kunnen laten werken. Hiertoe kunnen ook stages en collegiale consultatie worden ingezet.

Brede scholen zijn onderdeel van een belangrijke maatschappelijke ontwikkeling. De school kan hierin een centrale rol spelen, zowel op gebied van huisvesting als op gebied van ‘kenniscentrum’. Om de verbinding met andere partijen binnen de omgeving van de school te versterken wordt de ontwikkeling van brede scholen onderschreven en waar mogelijk geïnitieerd.

## **5.3 Prestatie-indicatoren**

1. **Leerkrachten zijn aanspreekbaar op een onderwijsplanning conform genormeerde onderwijstijd.**
2. **Elke Allure-groep heeft een geactualiseerde groeps- en zorgmap, die opgesteld is volgens de Allure breed vastgestelde normen..**
3. **Elke Allure-leerkracht werkt volgens gedifferentieerde instructie op de gebieden spelling (SP), technisch lezen (TL), begrijpend lezen (BL) en rekenen/wiskunde (RW) volgens het daarvoor Allure-breed vastgestelde model.**
4. **Er wordt gewerkt met vastgestelde protocollen betreffende pedagogische veiligheid. Elke groep heeft een set “regels in de groep” zichtbaar opgehangen in het klaslokaal.**
5. **Leerkrachten gebruiken, vanaf eind groep 5, de ontwikkelingsperspectieven bij de oudergesprekken.**
6. **Er is een totaalijst van methodes, inclusief “te vervangen methodes”, beschikbaar en wordt aangaande nieuwe methodes uitgegaan van de beschikbare Allure-lijst.**
7. **Er is per Allure-school een overzicht beschikbaar van de methodegebonden toetsing per leerjaar die ingevoerd wordt in ParnasSys. Vanaf schooljaar 2012-2013 wordt actief gescreend of de methodegebonden toetsen conform overzichten ingevoerd worden.**
8. **Het onderwerp “activiteiten & projecten” staat vast op de agenda van het directieberaad en worden impressies aangeleverd bij het Allure-stafbureau ter interne publicatie.**
9. **Voor elke Allure-school is een notitie “Analyse van opbrengsten” beschikbaar op basis waarvan de scholen opbrengsten tweemaal per jaar in teamverband analyseren en evalueren. Eenmaal per jaar wordt op directieniveau een analyse van opbrengsten opgesteld..**
10. **Verbeteracties op basis van de analyse van de “Analyse van opbrengsten” zijn een vast onderdeel van het schooljaarplan.**
11. **Op stichtingsniveau zijn de prestatienormen (streefcijfers) per individuele Allure-school vastgesteld.**
12. **Alle Allure-scholen werken minimaal met de CITO-toetsen, zoals vermeld in de toetskalender.**
13. **Alle Allure-scholen werken met Zien!, waarbij de sociaal emotionele opbrengsten uit Zien! worden opgenomen in de analyse van opbrengsten.**
14. **De Allure-scholen verantwoorden zich over hun opbrengsten naar ouders in de (jaarlijks geactualiseerde) schoolgids.**
15. **Eventueel additioneel opgevraagde informatie door de inspectie wordt direct vanuit de stichting verstrekt.**
16. **Het vanaf schooljaar 2010-2011 ingestelde IB-netwerk Allure, dat gedurende het schooljaar 2010-2011 een zorgplan opstelt en vastgesteld aanlevert bij de onderwijsinspectie, komt zesmaal per jaar samen. Het IB-netwerk heeft een adviserende functie t.a.v. beleid op gebied van leerlingen-zorg.**
17. **Op de Allure-scholen wordt gewerkt volgens een vastgestelde zorgstructuur, waarbij door iedere Allure-school een zorgjaarverslag wordt geschreven (onderdeel vormend van het schooljaarverslag)**
18. **Er wordt gewerkt met groepsplannen op de gebieden TL, BL, SP en RW.**
19. **Elke Allure-school heeft een gekwalificeerde intern begeleider, die deelneemt aan het IB-netwerk.**
20. **Er wordt gewerkt met vastgestelde protocollen leerlingenzorg.**
21. **Er wordt beleid gemaakt op de specifieke aandacht voor (hoog)begaafde leerlingen. Dit beleid wordt vertaald in praktijkgerichte aanpakken, op basis van een zorgvuldige oriëntatie.**

22. De directeur van een school bezoekt op jaarbasis de groepen en beoordeelt de kwaliteit van het onderwijs aan de hand van op stichtingsniveau vastgestelde kijkwijzers, die ingevuld worden opgeslagen in het personeelsdossier. Er wordt gesproken met onderwijsgevende personeelsleden over speerpunten voor het jaar en de daaraan gekoppelde inhoud van het groepsbezoek.
23. Alle Allure-scholen werken met ParnasSys ten behoeve van het volgen van de leerlingenresultaten, het administreren van leerlinggegevens en het informeren van ouders/verzorgers. Hiertoe wordt het ouderportaal opengesteld.
24. De individuele Allure-scholen leveren ieder een onderwijskundig jaarverslag op dat op stichtingsniveau wordt goedgekeurd.
25. De kwaliteitszorg binnen elke afzonderlijke Allure-school wordt vormgegeven volgens de PDCA-systematiek, die vanaf 2013-2014 vertaald wordt in de jaarplannen.
26. Op het vlak van kwaliteitszorg wordt gewerkt met een kwaliteits-zorginstrument.
27. In elke afzonderlijke school wordt een leerlingenraad ingericht, die primair een feedbackfunctie betreffende onderwijsproces heeft.
28. Er wordt een ouder-betrokkenheidsprotocol vastgesteld, waarin de wederzijdse rechten en plichten, en communicatievormen, opgenomen zijn<sup>19</sup>.
29. De samenwerking met het (nu nog te noemen) SWV Hoorn1 (per 1 augustus 2012 gefuseerd) wordt op basis van het Allure-zorgplan geëvalueerd en geactualiseerd, waarbij intensieve samenwerking als primaire doelstelling gekozen is.
30. Er wordt op stichtingsniveau samengewerkt met andere stichtingen in een daartoe in te richten overlegstructuur (bijv. op gebied van omgaan met krimp)
31. Oud-leerlingen worden in hun VO-loopbaan gevolgd en worden de banden met de afnemende VO-scholen verstevigd en geborgd.
32. Er wordt gezocht naar mogelijkheden voor gestructureerde samenwerking met (regionale) opleidingscentra om de kwaliteit van leerkrachteninstroom te optimaliseren.
33. De ontwikkeling van 'brede scholen' wordt gestimuleerd. Hierin wordt actief beleid vanuit Allure gevoerd.

<sup>19</sup>. Dit dient gelezen te worden als een intentieverklaring, anders dan een juridisch document.

# Hoofdstuk 6 Management en organisatie: structuur en professionaliteit

## 6.1 Visie op de organisatie

Allure ontwikkelt zich door een nieuwe bestuurs- en organisatiestructuur tot een zelfstandige, professionele en slagvaardige organisatie met een eigen gezicht. Zij wil zich de komende jaren verder ontwikkelen als een organisatie die hoge onderwijskwaliteit biedt aan haar leerlingen en daardoor aantrekkelijk is voor ouders en personeel. Het management, de organisatiestructuur en de verhoogde professionaliteit spelen de komende beleidsjaren een centrale rol in de beoogde kwaliteitsslag binnen de stichting. Zowel op onderwijskundig als niet onderwijskundig vlak worden zaken, die de voorgaande jaren te weinig aandacht hebben gehad, op orde gebracht, waarbij de kwaliteit geborgd wordt in de stichting en op de afzonderlijke basisscholen. De speerpunten en doelstellingen moeten ertoe leiden dat Allure een sterke positie verkrijgt met een gezond marktaandeel en met een hoge onderwijskwaliteit.

Steeds staan de organisatiestructuur en professionaliteitsontwikkeling ten dienste van de leerling, die uiteindelijk de primaire drijfveer vormen voor alle beleidsterreinen.

## 6.2 Besturingsfilosofie

Allure kiest voor de besturingsfilosofie van 'besturen op hoofdlijnen'. De scholen (decentraal) zijn de kern van de organisatie. Ze hebben een relatieve (vooral onderwijskundige) autonomie binnen een aantal structurele gemeenschappelijke kaders. De kaders hebben betrekking op de onderwijskundige en met name de personele en beheersmatige aspecten. Onderwijskundig worden de kaders geformuleerd volgens de leidende normen van de inspectie en de verantwoordingsplicht van de stichting naar de inspectie. Hierbinnen wordt gestreefd naar maximalisering van de individuele autonomie.

van dit plan. De fijne sfeer onderling en de motivatie bij allen, maakt dat ik er trots op ben deel uit te maken van deze stichting en alle vertrouwen heb in de realisatie van deze beleidsvoornemens.

Ik heb er veel zin in om met elkaar aan de slag te gaan.



Figuur: autonomie & kaders

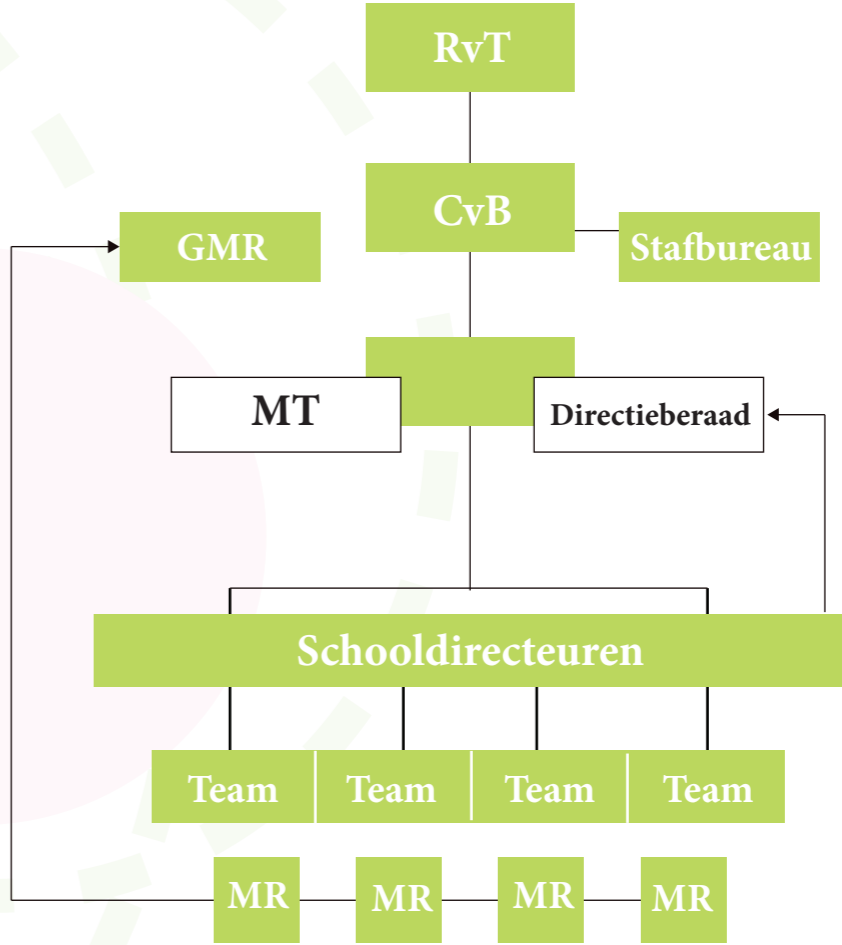
Allure is één onderwijsorganisatie van 15 samenwerkende scholen. De algemeen directeur – per 1 augustus 2011, en hierna te noemen 'Voorzitter College van Bestuur' – heeft op grond van een ruime mandaatregeling de dagelijkse leiding. Hij/zij is verantwoordelijk voor de totale organisatie, de gezamenlijke organisatie op bestuursniveau en stuurt ook op de meerjarige budgetten. De schooldirecteuren zijn via mandatering primair verantwoordelijk voor wat in de school plaatsvindt.

## 6.3 Allure heeft een heldere organisatiestructuur

De structuur van de organisatie is voor iedere belanghebbende helder. In overeenstemming met de eisen van de Wet Goed Bestuur oefent de RvT (Raad van Toezicht) toezicht uit op de voorzitter CvB (College van Bestuur). De voorzitter CvB draagt de eindverantwoordelijkheid voor de organisatie. De voorzitter CvB voert het beleid samen met de schooldirecteuren uit. Het directeurenoverleg is het belangrijkste adviesorgaan van de voorzitter CvB. De voorzitter CvB laat zich verder ondersteunen door een managementteam dat bestaat uit vier vertegenwoordigers uit het directeurenoverleg<sup>19</sup>. Elke directeur uit het managementteam beheert een aantal beleidsp portefeuilles.

Binnen Allure wordt gewerkt met de volgende organisatiestructuur:

22 23



19. Omschrijving van verantwoordelijkheden zijn terug te vinden in het managementstatuut

## De toezichthouders

Het CvB staat onder toezicht van een Raad van Toezicht.

Deze bestaat uit 5 leden, wiens taken en verantwoordelijkheden in de daartoe beschikbare statuten vastgelegd zijn. De 5 leden worden vanuit verschillende disciplines (coherent met de beleidsterreinen) geworven en dienen per 1 augustus 2011 (wanneer de omzetting 'algemeen directeur' naar 'voorzitter CvB' geëffectueerd wordt) geïnstalleerd te zijn.

## Het College van Bestuur

Het CvB bestaat uit één persoon, de voorzitter CvB. Dit onderdeel van de managementstructuur wordt per 1 augustus 2011 geëffectueerd.

De taken, verantwoordelijkheden en verhoudingen tot andere managementorganen zijn vastgelegd in de daartoe beschikbare 'functiebeschrijving voorzitter CvB' en het managementstatuut. Een van de schooldirecteuren treedt op als waarnemer in het kader van continuïteit.

## Managementteam

De voorzitter CvB laat zich bij zijn/haar taken ondersteunen door het managementteam (MT). Dit managementteam bestaat uit vier directeuren met elk een aantal nader vast te stellen beleidspartefeuilles, gebaseerd op de beleidsterreinen van dit beleidsplan. Het MT heeft een adviserende rol en dient als klankbord voor de voorzitter CvB.

Een van de directeuren is ook waarnemend voor de voorzitter CvB. Naast het ondersteunen van de voorzitter CvB bij de dagelijkse gang van zaken, bereiden de leden van het managementteam ook samen het directeur-overleg voor. Het managementteam vormt daarmee een directe schakel met de schooldirecteuren en kan namens hen slagvaardig optreden. Het managementteam vergadert een keer per twee weken. De zittingsduur is twee jaar en er zal fasegewijze worden gewisseld.

## Het stafbureau

Het stafbureau ondersteunt de Allure-scholen en de voorzitter CvB bij de uitoefening van hun taken. De bezetting bestaat uit een stafmedewerker financiën en senior medewerker financiën, een stafmedewerker Personeelszaken, een stafmedewerker Huisvesting en Onderhoud, een bovenscholings ICT-coördinator en een secretariaat. Daarnaast worden de onderwijskundige ontwikkeling en aansturing belegd bij een extern adviseur, wiens taken (betreffende de jaarlijkse aandacht voor onderwijskwaliteit) gaandeweg overgaan op een stafmedewerker. Uitgangspunt bij de ontwikkeling van het stafbureau is dat het klein en slagvaardig moet zijn met hooggekwalificeerde medewerkers. Het stafbureau (of een afvaardiging daarvan) vergadert wekelijks met de voorzitter CvB.

## Het directiebestuur

Het directiebestuur wordt gevormd door de schooldirecteuren, is slagvaardig en gericht op onderlinge samenwerking. Het directiebesturenoverleg is het 'leidinggevend orgaan' van de stichting en vergadert een keer per drie tot vier weken. Hier vindt de voorbereiding en uitvoering van het beleid plaats. Binnen het directiebestuur is veel aandacht voor teamvorming. Dit straalt men ook uit naar buiten. Daarbij gelden de volgende afspraken:

- een besluit is een besluit, wat wordt uitgevoerd en geëvalueerd conform gemaakte afspraken;
- we staan naast elkaar en helpen elkaar;
- we gaan op een professionele manier met elkaar om;
- we kijken vooruit;
- we denken en handelen op stichtingsniveau;
- we gaan effectief met onze tijd om.

Een keer per jaar is er een tweedaagse gericht op persoonlijke en teamontwikkeling. Directeuren adviseren de voorzitter CvB betreffende de invulling. Daarnaast kunnen in het directiebestuur bepaalde thema's worden geagendeerd en uitgewerkt.

Op basis van de PDCA-cyclus, gekoppeld aan dit beleidsplan, worden de geformuleerde prestatie-indicatoren op regelmatige basis besproken, betreffende voortgang en uitvoering.

## De schooldirecteuren

De schooldirecteuren hebben de leiding over één of meer scholen<sup>19</sup>. Zij hebben zo weinig mogelijk lesgevend taken, zodat zij zich optimaal kunnen richten op de ontwikkeling van hun team en de school. De beschikbare managementtijd voor schooldirecteuren wordt ingericht conform de normen van het bestuursformatieplan. Deze managementtijd wordt met name besteed aan personeelsbeleid, beheerstaken zoals budgetbewaking en correspondentie, onderwijskundige zaken, zoals de ontwikkeling van een schoolplan en jaarplanning, en organisatorische zaken. Wanneer de grootte van de school hiertoe aanleiding geeft wordt de schooldirectie uitgebreid met bouwcoördinatoren, die specifieke managementtaken uitvoeren, gemandateerd door de schooldirecteur.

## De locatieleiders

Als een directeur meerdere scholen aanstuurt, wordt hij op beide scholen ondersteund door een locatieleider. Deze locatieleider is het aanspreekpunt voor collega's en ouders en is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken.

## De teams

Het OP en OOP vormen het kloppend hart van de Allure-scholen. Zij weten zich bij hun werkzaamheden gesteund door specialisten zoals intern begeleiders, ICT-coördinatoren (taak, groeiend naar functie), en (eventueel) bouwcoördinatoren die de teams met hun specifieke kennis en deskundigheid versterken. Voor de verschillende functionarissen (OP en OOP) worden specifieke taken beschreven.

## Medezeggenschap

Elke school binnen Stichting Allure heeft zijn eigen medezeggenschapsraad (MR), samengesteld uit leerkrachten en ouders. Daarnaast is er als aanspreekpunt voor de voorzitter CvB de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Deze raad behandelt schooloverstijgende onderwerpen.

De GMR bestaat uit 30 personen, waarvan 15 uit de personeelsgeleding en 15 uit de oudergeleding<sup>20</sup>. Tijdens de GMR-verkiezingen kunnen alle ouders en leerkrachten van Allure zich kandidaat stellen voor het GMR-lidmaatschap. De op dat moment zittende MR-leden mogen hun stem uitbrengen en zo wordt een nieuwe GMR gevormd. Er is in 2011 een professionaliseringstraject door de GMR vastgesteld. Uitvoering van dit plan vindt de komende beleidsjaren gefaseerd plaats. Onderdeel daarvan zou het afslanken van de huidige GMR kunnen zijn. Een kleinere GMR moet maken dat er slagvaardiger en met meer diepgang vergadert kan worden. De taken en verantwoordelijkheden van de GMR zijn vastgelegd in het GMR-statuut.

19. In 2011 wordt beleid ontwikkeld rondom meerscholse directeuren.

20. Gezien de ontwikkelingen rondom de GMR ten tijde van het opstellen van het Allure beleidsplan kunnen hierin genoemde aantallen of verdelingen een andere vorm krijgen gedurende de voorliggende beleidsperiode

## 6.4 Monitoring van het beleid

### *Het bestuur kan 'besturen op hoofdlijnen' op basis van adequate monitoring*

Het nieuw te vormen CvB functioneert volgens de principes en uitgangspunten, zoals statutair vastgelegd. Het CvB rapporteert aan de RvT, waarmee voldaan wordt aan de wetgeving 'code goed bestuur'. Een en ander is samengevat in een beleidsplan, inclusief kengetallen en begroting. De voorzitter CvB rapporteert regelmatig aan de raad van toezicht over de voortgang en de uitvoering van beleid (jaarplan). Daartoe worden periodiek de resultaten van de organisatie tussen RvT en voorzitter CvB 'gemonitord' via regelmatige managementrapportages. Het beleidsplan als geheel wordt in juli 2011 vastgesteld.

### *Het bestuurlijk beleidskader is uitgewerkt in een managementkader*

Volgens dezelfde principes zal, schooljaar 2010-2011, een algemeen managementkader (managementstatuut) worden opgesteld, waarin de voorzitter CvB de afspraken met de schooldirecteuren vastlegt. Het school dossier bestaat uit; jaarplan, jaar(evaluatieverslag), managementcontract inclusief kengetallen. De schooldirecteur rapporteert regelmatig aan de voorzitter CvB over de voortgang en uitvoering van het schoolbeleid. Daartoe worden periodiek de resultaten van de school tussen voorzitter CvB en schooldirecteur 'gemonitord' via regelmatige voortgangsgesprekken (in beginsel), uiteindelijk uitmondend in managementrapportages (schooljaar 2012-2013).

### *De cyclus van planning en control wordt op alle niveaus in de organisatie ingevoerd*

Dat betekent dat, op termijn, op centraal niveau én op het niveau van de school met de beleidscyclus van jaarcontracten en managementrapportages wordt gewerkt. Op die manier stuurt de voorzitter CvB meer op resultaten.

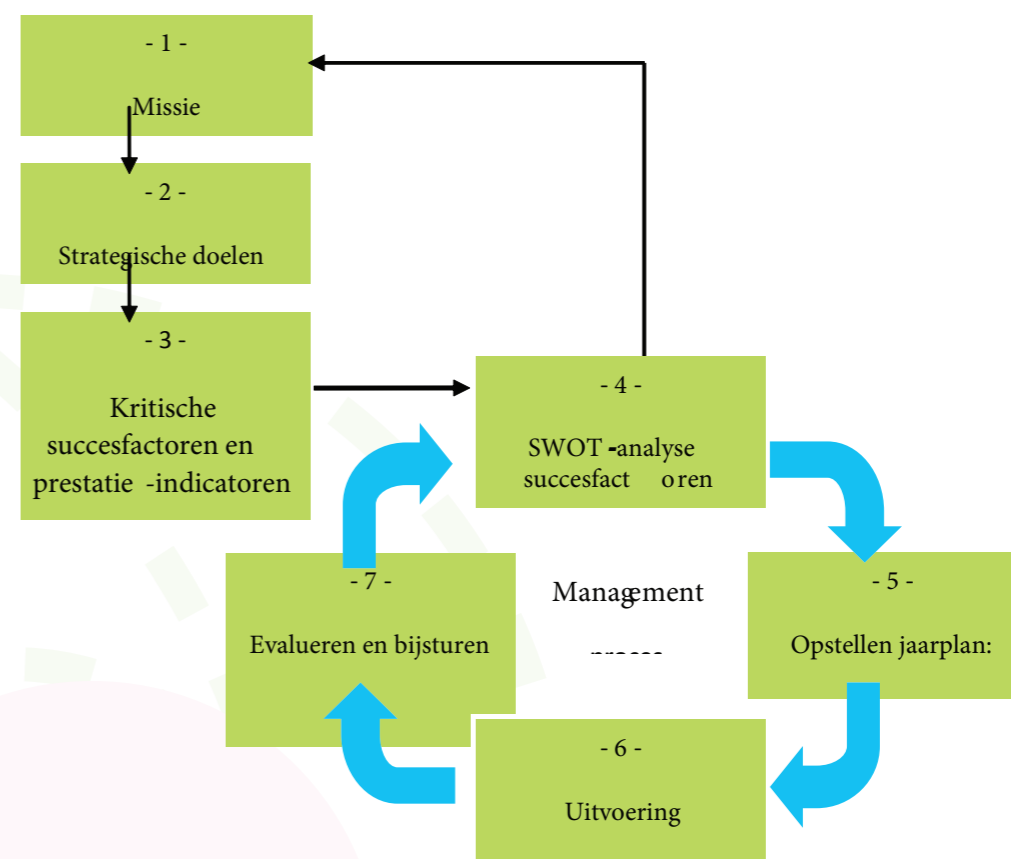
Allure streeft naar een kwalitatief hoogwaardige, professionele organisatie. Het is een vooruitstrevende onderwijsorganisatie die structureel aandacht besteedt aan kwaliteitsontwikkeling en kwaliteitszorg. Iedere school werkt toetsbaar op een gestructureerde manier aan kwaliteitszorg. Dit sluit aan bij de mogelijkheid van zelfevaluatie die de Inspectie in de nieuwe Wet op het Onderwijs toezicht (WOT) biedt. Scholen kunnen op die manier een belangrijk deel van hun kwaliteit zelf evalueren.

### *Iedere school genereert kengetallen*

Het gaat om kengetallen conform de adviezen vanuit de PO-raad, bijv. leerlingaantallen, de samenstelling van de leerlingenpopulatie (gewicht leerlingen), de uitkomsten van de toetscores (b.v. CITO), de resultaten van de Inspectiebezoeken, de verwijzingspercentages naar het speciaal (basis)onderwijs, de uitstroom naar het vervolgonderwijs, aantal klachten, percentage ziekteverzuim, financiële cijfers, etc. Op basis van kengetallen uit verleden en heden, worden projecties en streefcijfers vastgesteld voor de toekomst.

Op die manier kan een beter inzicht worden verkregen in het presteren en functioneren van iedere school. De kengetallen dienen vooral als feedback- en informatie voor de school en geven beter inzicht in de prestaties van de school. Op basis van de kengetallen en toekomstprojecties worden doelstellingen geformuleerd, die SMART gemaakt worden door tijdsgebonden en resultaatgerichte actieplannen. Jaarlijks zullen algemene kengetallen van de scholen door het stafbureau worden gebundeld en (intern) gepubliceerd. Tevens vormen de kengetallen onderdeel van het jaarplan en het managementcontract.

## 6.5 Allure gaat zich steeds verder ontwikkelen tot een professionele organisatie



De stadia 1 tot en met 3 dienen te worden verwoord in het schoolplan. Dit plan dient aan te sluiten bij het beleidsplan van de Allure-organisatie. Het beleidsplan is dus leidend voor de op te stellen schoolplannen op schoolniveau. De stadia 4 tot en met 7 zullen zowel op centraal niveau als op schoolniveau moeten leiden tot jaarplannen. Op basis van bovenstaand model zal een keuze gemaakt worden voor een kwaliteitszorgsysteem. In de fase tussen kwaliteitsimpuls en kwaliteitszorgsysteem wordt gewerkt volgens de systematiek van de PDCA-cyclus. Prestatie-indicatoren worden benoemd, gefaseerd en geborgd in het beleidsplan en een kwaliteitskalender.

## 6.6 Allure kent een professionele organisatiecultuur

De organisatie van Allure kenmerkt zich door een professionele organisatiecultuur. Dat betekent dat Allure stuurt op effecten, waardoor iedere medewerker zich als professional dient te ontwikkelen. Duidelijk is welke resultaten worden nagestreefd en welke bijdrage iedere medewerker daaraan levert. Hiertoe worden onderlinge afspraken vastgelegd en wordt er middels intervisie in toenemende mate aandacht aan besteed binnen bijeenkomsten, ten einde elkaar scherp te houden en aan te spreken. Dit vanuit een open communicatie en een sfeer van vertrouwen waarin mensen elkaar kunnen aanspreken op kwaliteit.

## 6.7 Professionele communicatiestructuur

Communicatie binnen de Allure-organisatie is heel belangrijk. Hiermee kunnen een efficiënte bedrijfsvoering, kennisuitwisseling en verbinding met elkaar worden gestimuleerd. Er zal in dat kader een helder communicatieplan gemaakt worden waarin alle niveaus van samenwerken worden uitgewerkt. Dit plan zal jaarlijks worden bijgesteld op basis van evaluaties.

### Professionalisering van de interne communicatie

Tussen alle lagen in de organisatie zal de interne communicatie steeds verder worden verbeterd en geborgd. Daarvoor zullen instrumenten worden ingezet als: de Allure-nieuwsbrief (prikbord), website (op stichtings- en schoolniveau), maar ook schoolbezoeken, discussiebijeenkomsten, thema- en onderwijsdagen, gezamenlijke scholing e.d. Ten aanzien van de vulling van het 'Allure-prikbord' wordt een proactieve houding van elke medewerker (op elk niveau in de organisatie) verwacht en gestimuleerd. Jaarlijks worden bijeenkomsten, betreffende de verbetering en/of borging van professionele interne communicatie, in de jaarplanning (jaarkalender) opgenomen.

### Professionalisering van de externe communicatie

Het is belangrijk dat de scholen van Allure en de Stichting zelf zich positief profileren in de regio. Dit gebeurt primair door goed onderwijs aan te bieden binnen een solide Allure-organisatie. Daardoor toont Allure zich een betrouwbare partner in diverse samenwerkingsverbanden. Positieve inspectierapporten, tevreden ouders en medewerkers zijn voorbeelden van uitingen van een kwalitatief goed scorende organisatie. Dit wordt weergegeven door middel van o.a. een up-to-date bijgehouden schoolspecifieke en stichtingswebsite en in regelmatig verschijnende nieuwsuitingen naar belanghebbenden.

## 6.8 Prestatie-indicatoren

1. Het professionaliseringstraject GMR wordt door de GMR vastgesteld. Uitvoering van dit plan vindt de komende beleidsjaren gefaseerd plaats.
2. De voorzitter CvB rapporteert via kwartaalrapportages aan de Raad van Toezicht. De rapportages refereren aan de opgestelde beleidsdoelen en bijbehorende prestatie-indicatoren.
3. De jaarlijkse cyclus van planning en control (of ook wel de kwaliteitscyclus) is gemeengoed geworden in onze organisatie.
4. Iedere schooldirecteur voert binnen de cyclus van functioneren en beoordelen een gesprek met de voorzitter CvB
5. Iedere schooldirecteur een managementcontract af met de voorzitter CvB, wat in de gesprekken binnen de cyclus van functioneren en beoordelen ter sprake komt.
6. Er wordt een keuze gemaakt voor een kwaliteitszorgsysteem met daarin duidelijk onderscheid tussen onderwijs en bedrijfsvoering
7. Door een aantoonbaar verbeterde communicatie is er een toenemende, positieve betrokkenheid van alle medewerkers bij de organisatie als geheel. 'Aantoonbaarheid' wordt geëxpliciteerd
8. Iedere drie jaar wordt, afwisselend, een tevredenheidsmeting voor ouders, leerlingen en personeel afgenomen. Ook vormen de uitkomsten inspectierapporten een indicatie voor kwaliteit.
9. Iedere school scoort op de kwaliteitskenmerken van het eigen kwaliteitszorgsysteem en dat van de Inspectie minimaal voldoende. Inspectienormen zijn hierin leidend.
10. Jaarlijks worden actuele kengetallen opgeleverd door iedere school.
11. De kengetallen van iedere school voldoen aan de, in 2011, vast te stellen kaders. Op basis van deze kengetallen worden streefgetallen en actiepunten geformuleerd.
12. De professionaliteitskenmerken zijn aantoonbaar verbeterd, op basis van de geformuleerde Allure-kernwaarden (H2.4). Deze kernwaarden worden vastgelegd en vinden we terug in het dagelijks handelen in onze scholen.
13. Op de agenda van het directiebestuur worden vaste punten opgenomen ten einde de professionaliteit te borgen en elkaar op een adequate manier aan te spreken.
14. Beleid wordt ontwikkeld voor meerschoolse directiefuncties.
15. De structuur en inhoud van het schooldossier worden beschreven en ingevoerd.
16. Intervisie wordt binnen het directiebestuur op regelmatige basis ingezet.



# Hoofdstuk 7 Personeel: Verbinding en kwaliteit

## 7.1 Visie op personeelsbeleid

We hanteren de volgende uitgangspunten:

- *Mensen vormen het belangrijkste kapitaal van de Stichting, medewerkers<sup>19</sup> zijn trots om bij Allure te werken en kunnen zich ieder op het eigen niveau verder ontwikkelen. Startpunt voor ontwikkeling is het benutten van ieders diverse talenten.*
- *Medewerkers kunnen leren van elkaar, er worden nader te definiëren faciliteiten geboden om te leren zowel op centraal als decentraal niveau; ontwikkeling door uitwisseling.*
- *Om leerlingen tot 'wereldburgers in West-Friesland' op te kunnen leiden, zijn de medewerkers van stichting Allure zelf ook wereldburgers (in West-Friesland); dit uit zich in een open houding naar verschillen tussen mensen (cultuur en gezindte) en een moderne blik op de samenleving.*

Allure biedt voor het personeel een veilige en aantrekkelijke leef-, leer- en werkomgeving, die het mogelijk maakt de taken kwalitatief hoogwaardig te vervullen. Onze leerkrachten willen hun leerlingen boeien, inspireren, binden en een hoog gevoel van welbevinden geven. De stichting wil onze medewerkers boeien, inspireren, binden en een 'blij gevoel' geven.

De werkomgeving biedt waardering en aandacht, uitdaging en collegiale ondersteuning, structuur en flexibiliteit, waarbij individuele talenten worden benut en verder kunnen worden ontplooid door leren van en met elkaar. Leren doen we in de praktijk (intern) of door gerichte passende opleidingen (extern) Mobiliteit<sup>20</sup> zien wij als een mogelijkheid tot enerzijds persoonlijke groei en anderzijds het benutten van individuele capaciteiten, echter soms ook als noodzaak bij formatieverschuivingen. Mobiliteit gaat altijd in overleg met de directeur en betrokkene. Wanneer er sprake is van afstemming tussen de competenties en identiteit van de leerkracht en de onderwijskundige identiteit van een van onze scholen, wordt de mobiliteit gestimuleerd.

Extra aandacht wordt gegeven de evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding, zoals bedoeld in artikel 30 van de wet op het primair onderwijs. Bij de start van schooljaar 2011-2012 is de verdeling man-vrouw in de leiding (voorzitter CvB met schooldirecteuren) 8 om 5 (waarbij 3/5 mannen twee scholen onder hun hoede hebben).

## 7.2 Het integraal personeelsbeleid (IPB) wordt verder ontwikkeld

Op het gebied van IPB worden reeds ingezette ontwikkelingen verder voortgezet: er zijn/worden competenties en functiebeschrijvingen geformuleerd voor OP, OOP en management. Er zijn/worden taakomschrijvingen opgesteld voor de IB-er, de ICT-coördinator en eventuele andere (met name aan leerlingenzorg gerelateerde) taken.

De gesprekkencyclus wordt geactualiseerd en geprofessionaliseerd. Er wordt op scholen, waar dit nog niet het geval is, een aanzet gemaakt met betrekking tot persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP).

### Het integraal personeelsbeleid is verder ontwikkeld en beschreven in een geactualiseerd handboek Personeelsbeleid

<sup>19</sup>. Wanneer gesproken wordt over medewerker wordt hier zowel OP als OOP mee bedoeld

<sup>20</sup>. In de voorliggende beleidsjaren wordt mobiliteitsbeleid ontwikkeld en beschreven.

Het IPB-plan wordt verder geactualiseerd en in samenhang met de strategische doelen uit het beleidsplan beschreven. In het handboek zijn alle beleidsuitgangspunten beschreven, voorzien van alle daarbij horende regelingen.

### Iedere medewerker houdt zich in hoofdzaak bezig met zijn primaire taak

Uitgangspunt is dat medewerkers zich meer kunnen concentreren op de hoofdtaak en doen wat de kern van hun taak is. Het College van bestuur bestuurt en faciliteert; College van Bestuur en schoolleiding geven gezamenlijk leiding aan het dagelijks onderwijsleerproces en kwaliteitsborging; leerkrachten zijn vooral actief in de klas, inclusief een beperkt aantal goed omschreven neventaken (ICT- coördinator, IB, LB, etc), onderwijsondersteunend personeel zorgt in de dagelijkse praktijk voor de benodigde ondersteuning op gebied van 'extra handen voor de klas' en administratieve werkzaamheden.

### Iedere medewerker is breed inzetbaar voor iedere Allure-school (mobiliteit)

Iedere nieuwe medewerker van Allure is breed inzetbaar en is in staat om in ieder geval minimaal les te kunnen geven in de groepen 1-3 of 4-8. Na een nader vast te stellen aantal jaren wordt gedegen gekeken naar de mogelijkheden om van Allure-school te wisselen.

Vrijwillige mobiliteit wordt gestimuleerd en staat jaarlijks als gesprekspunt op de agenda van het functioneringsgesprek met de leidinggevende. Dit geldt voor alle medewerkers, dus ook voor de schooldirecties. Alle medewerkers van stichting Allure zijn op meerdere scholen (tegelijk) inzetbaar, wanneer hier aanleiding toe is. Dit geldt ook voor directeuren en IB-ers.

### Cyclus van functioneren en beoordelen

Met alle medewerkers worden in het kader van de gesprekkencyclus functionerings-gesprekken gevoerd. De gesprekkencyclus sluit af met een beoordelingsgesprek. Vanaf schooljaar 2012-2013 zullen de eerste beoordelingsgesprekken, volgens het geactualiseerde systeem van functionerings- & beoordelingsgesprekken, met medewerkers plaatsvinden.

De beoordelingsinstrumenten die bij deze beoordelingen gebruikt worden zijn competentiegericht en zijn coherent met de eisen zoals geformuleerd in de wet BIO. De beoordelingsinstrumenten worden verder ontwikkeld op het gebied van resultaat- en opbrengstgerichtheid.

### Groepsbezoeken

Zoals ook in het hoofdstuk 'onderwijs' al gedeeltelijk is omschreven, behoort een jaarlijks groepsbezoek tot de verplichtende onderdelen van de cyclus van functioneren en beoordelen. Elke leerkracht wordt minimaal eens per jaar bezocht door de directeur (in beoordelende zin) en minimaal eens per jaar door IB-er of bouwcoördinator (in begeleidende/adviserende zin).

Groepsbezoeken vinden plaats aan de hand van een van tevoren aan de medewerker verstrekte kijkwijzer, gericht op de persoonlijke ontwikkelpunten van de medewerker of in het jaarplan genoemde speerpunt(en) op gebied van onderwijsleerproces.

De observaties en conclusies, voortkomend uit de kijkwijzer, hebben een directe relatie met de dossieropbouw van betreffende leerkracht en zijn/haar POP.

### Kweekvijver voor IB-ers en directieleden

Deze beleidsperiode wordt een start gemaakt met het creëren van een kweekvijver voor nieuwe leidinggevenden en eventueel intern begeleiders. Potentieel leidinggevend, talenten binnen de organisatie, die zich willen ontwikkelen tot schoolleider worden aangemeld bij de voorzitter CvB voor een verkennend gesprek. Er wordt gekeken naar de mogelijkheden van gerichte scholing op managementvlak, al dan niet in samenwerking met andere stichtingen.

Aanmelding van talenten geschiedt op voordracht van de schooldirectie, inclusief onderliggend dossier c.q. POP van het betreffende personeelslid. De potenties van deze medewerkers worden gearhiveerd in het Allure-personeelsdossier.

Naast de kweekvijver wordt binnen onze organisatie ingezet op leiderschapsontwikkeling van alle school-directeuren. Hiermee streven we de ontwikkeling van volwaardige integrale schooldirecteuren na. Voor de komende jaren zal een traject worden uitgezet waarin schooldirecties (alle leidinggevend) zich verder kunnen ontwikkelen, mede gelet op de geformuleerde competenties voor leidinggevend die passen bij de nieuwe organisatiestructuur.

### **Doelgerichte scholing**

In de loop van het schooljaar 2011-2012 ontwikkelt Allure een gericht nascholingsbeleid. In dit nascholingsbeleid staan de verplichtingen, rechten en vergoedingen. Nascholingsgelden worden ter beschikking gesteld op basis van beleidsvoornemens en de onderwijskundige visie van de school in relatie tot het beleid van stichting Allure.

Gestreefd wordt naar een optimale invulling van de scholing door samenwerking met externe partijen. Hierbij dient marktwerking een factor van betekenis te zijn. Scholing wordt deels bovenschools georganiseerd (m.n. op basis van beleidsvoornemens met een groot effect op het primaire leerproces en de relatie tussen leerkracht, leerling en ouder). Deels wordt nascholing door scholen specifiek ingezet.

Allure hanteert een 10%-norm betreffende scholing van medewerkers. Dit betekent dat 10% van de norm-jaartaak bestaat uit ruimte voor scholing. Deze ruimte dient benut te worden, waarbij de stichting faciliteert en monitort of de scholingsruimte daadwerkelijk benut is.

## 7.3 prestatie-indicatoren

1. Op basis van objectieve gegevens wordt kwantitatief en kwalitatief beleid omschreven rondom mobiliteit en gedifferentieerde inzetbaarheid van medewerkers.
2. Uit de verslagen van de functioneringsgesprekken blijkt dat er een groepsbezoek plaatsgevonden heeft, interne en externe mobiliteit aan de orde is gesteld en conform wet BIO een (zelf)analyse op competentieniveau gemaakt is.
3. De gesprekkencyclus wordt een vanzelfsprekendheid. Functioneringsgesprekken, persoonlijk ontwikkelplan (POP) en beoordelingsgesprekken worden competentiegericht (in relatie tot de wet BIO) en meer opbrengstgericht van opzet. De instrumenten daarop worden bijgesteld.
4. Ten behoeve van groepsbezoeken is een basiskijwijzer vastgesteld met uitbreidingsmogelijkheden op specifieke onderwijskundige terreinen.
5. Functioneringsgesprekken en vanaf schooljaar 2012-2013 beoordelingsgesprekken met directeurs en CvB vinden jaarlijks plaats.
6. In het personeelsdossier is zichtbaar op welke verschillende scholen en in welke verschillende groepen het betrokken personeelslid gedurende welke periode werkzaam is geweest. Ook wordt, gebaseerd op het POP, vastgelegd welke scholing is gevolgd.
7. Op stichtingsniveau zijn van alle Allure-medewerkers wettelijk vereiste documenten geadministreerd; diploma's, getuigschiften, certificaten en een VOG (Verklaring Omtrent Goed gedrag).
8. Er is een geactualiseerd scholingsplan ontwikkeld waarin het nascholingsbeleid is beschreven, alsmede de uitvoerende partijen, verantwoord conform de 10%-regeling.
9. Het externe scholingsaanbod wordt kritisch bekeken en waar nodig herzien op basis van verbinding en marktwerking.
10. In de begroting is voor scholing een bovenschools en schoolspecifiek budget opgenomen; scholing op basis van bovenschools onderwijskundig beleid valt binnen het bovenschools budget.
11. Er zijn regelmatig netwerkbijeenkomsten voor IB-ers, ICT-ers en eventuele andere specialisten binnen de scholen.
12. Alle directeuren zijn onderdeel van het directieberaad. Alle directeuren maken tevens deel uit van gerichte werkgroepen die (her)ingericht worden op basis van prestatie-indicatoren in het Allure-beleidsplan.
13. Het CvB laat zich in haar beleid adviseren door een aantal daartoe benoemde/gevraagde schooldirecteuren, ondergebracht in een MT. Resultaten uit het MT worden in het directieberaad geagendeerd.
14. Met alle directeuren worden prestatieafspraken geagendeerd in de functioneringsgesprekken; prestatieafspraken worden opgenomen in een managementcontract.
15. Er is eens per twee jaar een Allure-dag, waar leerkrachten elkaar ontmoeten en kennis delen. De schooldirecteuren zijn (inhoudelijk) verantwoordelijk voor het organiseren daarvan.
16. In het functiegebouw zijn tenminste de functies van onderwijsassistent, leerkracht LA, leerkracht LB, directeur en algemeen directeur beschreven. Er wordt beleid gemaakt m.b.t. de uitbreiding van het functiegebouw (bijv. administratief medewerker, conciërge, leerkrachtondersteuner en IB-er).
17. De functiemix wordt conform nationale richtlijnen over de gehele beleidsperiode geïnitieerd, geïmplementeerd en gemonitord. Draagvlak en communicatie van en naar de medewerkers is een voorwaarde voor gedegen implementatie.

## Hoofdstuk 8 Huisvesting

18. In het verlengde van de invoering van de functiemix, zijn er minimaal vier talenten geselecteerd als getalenteerde toekomstige leidinggevende.
19. Er is een visie op evenwichtige leeftijdsopbouw in het personeelsbestand, en een visie op de verhouding vaste – en tijdelijke contracten gedefinieerd.
20. Er wordt een draaiboek opgesteld ten behoeve van invalkrachten, waarin verwachtingen (rechten/plichten & beoordeling) voor invaller en school beschreven worden.
21. Er wordt een draaiboek opgesteld ten behoeve van nieuwe (startende) collega's.
22. Het geheel aan punten in dit beleidshoofdstuk resulteert in een personeelsbeleidsplan (met als primaire items: scholingsplan, functiebouwwerk, gesprekscyclus, beoordeling, leeftijdsbewust personeelsbeleid, ziekteverzuim en invallersbeleid).
23. Op Allure-niveau wordt (in kader van krimp) een sociaal statuut opgesteld en vastgesteld (in samenspraak met de GMR).
24. De, in schooljaar 2010-2011 uitgevoerd, tevredenheidsenquête onder ouders en personeel had een dramatische uitkomst. Op basis van de verschillende schoolspecifieke plannen van aanpak dient de uitkomst van de volgende enquête minimaal op landelijk gemiddeld niveau te zijn, met een minimale 80%-respons bij medewerkers en 50%-respons bij ouders.

### 8.1 Visie op het huisvestingsbeleid

Een veilige en stimulerende leef-, leer- en werkomgeving en de kwaliteit van het onderwijs worden in grote mate ondersteund door de functionaliteit en gebruiksvriendelijkheid van het gebouw en de entourage ervan. Het vormt immers een belangrijke voorwaarde voor kwalitatief goed onderwijs. Om deze voorwaarde te borgen zijn gedegen en structureel onderhoud, constante gebruiksvriendelijkheid, veiligheid en functionaliteit kernwaarden. Dat betekent dat wij, binnen de financiële en ruimtelijke mogelijkheden die ons ten dienste staan, de gebouwen en het terrein waarop ze staan aantrekkelijk, veilig en gebruiksvriendelijk maken.

#### **Context:**

De maatschappij is de laatste jaren in steeds grotere mate aan verandering onderhevig, het onderwijs verandert mee. Schoolgebouwen zijn echter veelal hetzelfde gebleven en dateren meestal van 20 jaar of nog langer terug. Veranderende eisen, die de samenleving aan ons onderwijs stelt, hebben vaak niet geleid tot aanpassingen aan de schoolgebouwen. Enerzijds is dat het gevolg van de veelal gehanteerde lange afschrijvingstermijn van 60 jaar voor permanente huisvesting. Anderzijds heeft ook de financiële vergoeding vanuit de (lokale) overheid lang niet altijd gelijke tred gehouden met de extra kosten, die deze vernieuwingen met zich mee brengen. Dit ondanks de vergoeding die een aantal jaren geleden is verstrekt voor onderwijskundige vernieuwingen. Een vergoeding waarmee bouwkundige aanpassingen gedaan konden worden om het schoolgebouw weer te laten voldoen aan de eisen welke heden ten dage gesteld worden aan de onderwijsgebouwen.

#### **Verantwoordelijkheden**

De huisvesting is zowel een verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag als van de gemeente. Het bevoegd gezag is initiator binnen het huisvestingsproces van het huidige scholenbestand. Onder regie van het bevoegd gezag worden de schoolgebouwen onderhouden, gerenoveerd en zonodig uitgebreid. Het dagelijks (klein) onderhoud is door het bevoegd gezag doorgedecentraliseerd naar de schooldirecties. Met het bevoegd gezag als initiator hebben we gezamenlijk tot doel bovenstaande visie te realiseren.

### 8.2 Centrale doelstellingen huisvesting

#### **Stichting Allure streeft naar een goede technische en functionele staat van de schoolgebouwen.**

Een gebruiksvriendelijke en stimulerende werkomgeving en een veilige en gezonde leeromgeving voor personeel en leerlingen is gewenst voor een optimaal onderwijsniveau. Een prettige werk- en leeromgeving draagt bij aan gemotiveerde medewerkers en leerlingen, verbetert de productiviteit, voorkomt ziekteverzuim en het verbetert het imago van de school.

Daarnaast stelt de wetgever eisen ten aanzien van de bouwkundige staat en het gebruik van schoolgebouwen met betrekking tot brandveiligheidsvoorzieningen, Arbo-voorzieningen en risicoanalyse. van dit plan. De fijne sfeer onderling en de motivatie bij allen, maakt dat ik er trots op ben deel uit te maken van deze stichting en alle vertrouwen heb in de realisatie van deze beleidsvoornemens. Ik heb er veel zin in om met elkaar aan de slag te gaan.

Kwalitatieve hoogwaardigheid.

Bij het begrip kwaliteit van schoolgebouwen dienen we twee aspecten te onderscheiden:

- a. De technische kwaliteit.
- b. De functionele/ruimtelijke kwaliteit.

**Ad. a.** Hierbij gaat het om de technische prestatie-eisen die aan een gebouw worden gesteld op het gebied van bouwkundige en constructieve aspecten, verlichting, ventilatie, daglichttoetreding, brandveiligheid e.d.

**Ad. b.** Hier betreft het een vertaling van de functies in het gebouw en de eisen die het stelt aan het soort, het aantal en de omvang van de ruimten in het gebouw. Bij nieuwbouw en ingrijpende verbouw heeft dit zelfs consequenties met betrekking tot de ligging van de verschillende ruimten ten opzichte van elkaar. Ook vinden we het belangrijk dat een gebouw een 'welbevinden gevoel' uitstraalt.

### De technische kwaliteit.

Het bestuur van de Stichting Allure gaat uit van de "technische leidraad scholenbouw" van de VNG en hanteert die als maatstaf voor de beoordeling van de technische kwaliteit van een schoolgebouw. Deze brochure, geeft een vrij compleet overzicht van alle wenken en eisen, die aan tal van besluiten en voorschriften zijn opgenomen. De technische leidraad heeft vooral betrekking op nieuw te bouwen scholen en ingrijpende verbouw. Met betrekking tot bestaande schoolgebouwen brengt het bestuur de volgende zaken in het bijzonder onder de aandacht.

### Aandachtspunten betreffende de voorliggende beleidsperiode:

#### 1. *Klimaatbeheersing.*

In veel bestaande schoolgebouwen is er sprake van een slechte luchtkwaliteit. Het bestuur beveelt gemeenten aan om ter verbetering van de luchtkwaliteit, daar waar mogelijk, mechanische ventilatie in te voeren, waarmee oude lucht wordt afgezogen en verse lucht wordt toegevoegd. Waar dat niet of nauwelijks mogelijk is, dienen maatregelen te worden genomen om de natuurlijke ventilatie te optimaliseren.

#### 2. *Verlichting.*

De kwaliteit van het licht dient qua sterkte en "hardheid" te voldoen aan de geldende (Arbo-) normen. De huidige armaturen dienen gefaseerd te worden vervangen door energie besparende armaturen. Deze verbeterde armaturen moeten ook zorgen voor een optimale lichtspreiding.

#### 3. *Akoestiek.*

Naast hetgeen hierover in "de leidraad" is opgenomen, vraagt de geluidshinder van buiten naar binnen ook bijzondere aandacht.

#### 4. *Onderhoudsarme kozijnen.*

Het verdient aanbeveling om gefaseerd over te gaan op de vervanging van (slechte) kozijnen door onderhoudsarme kozijnen. Daar waar nog sprake is van de aanwezigheid van (niet-geïsoleerde) stalen kozijnen moet de vervanging met voorrang worden gerealiseerd. Door het vervangen van enkele beglazing naar dubbele beglazing kan hier tevens de relatie gelegd worden met een goede klimaatbeheersing.

#### 5. *Duurzaam bouwen.*

In het kader van "duurzaam bouwen" zijn energie besparende maatregelen, zoals het aanbrenge van dubbele beglazing van groot belang. Dubbele beglazing is daarnaast vanuit ARBO-technisch oogpunt zeer gewenst en tenslotte werkt het vandalisme en inbraak tegen. (vaak geeft de overheid subsidie op duurzaam bouwen...) Op tal van plekken in de scholen is veiligheidsglas verplicht gesteld. Ook dienen de voorgeschreven gebouwonderdelen getoetst te worden op duurzaamheid.

#### 6. *Sanitaire voorzieningen.*

Veel toiletruimten zijn moeilijk schoon te maken, doordat urine in de voegen van het tegelwerk doordringt. Dit levert vieze en stinkende toiletten op. Het vervangen van toiletvloeren en het toepassen van zwevende toiletputten verhogen de kwaliteit van het schoonmaken van de wc's. Stichting Allure heeft een nulmeting laten uitvoeren op het schoonmaakonderhoudsvlak.

### Functionele kwaliteit.

In deze passage wordt een aantal ontwikkelingen geschetst die gevolgen hebben voor de wijze waarop wij de ruimte in onze schoolgebouwen willen indelen.

#### 1. *Toenemend ruimtegebruik.*

Mensen gebruiken steeds meer ruimte. De gemiddelde woningbezetting is afgenomen, terwijl de woningen meestal juist groter zijn dan vroeger. Ook in de klas is deze tendens zichtbaar. Kinderen hebben meer behoefte aan ruimte om zich heen. Meer ruimte betekent meer overzicht en rust. Deze behoefte aan meer ruimte in de klas hangt overigens ook samen met onderwijskundige ontwikkelingen. Het alleen maar frontaal lesgeven is op al onze scholen verleden tijd. De leerkracht is niet meer die statische figuur van vroeger, gepositioneerd achter het bureau voor de klas. Nieuwe werkvormen, meer differentiatie en een individuelere benadering van het kind vragen om een dynamische meester of juf, die regelmatig zijn of haar rondgang maakt door de klas. Ook het ICT onderwijs vraagt om meer ruimte voor het plaatsen van computers.

#### 2. *Leegstand.*

Door terugloop van leerlingen (krimp) neemt het probleem van leegstand gedurende deze beleidsperiode naar grote waarschijnlijkheid toe. Hiertoe dient een evaluatie gemaakt te worden rondom huidige en verwachte leegstand. Op de gevolgen en aanpak wordt beleid gemaakt.

#### 3. *Behoeft aan nabijheid van functies.*

De verdergaande individualisering van onze samenleving heeft naast voordelen duidelijk ook nadelen. Eén van die nadelen is, dat mensen elkaar minder gemakkelijk ontmoeten. Daar waar in ons land voorheen de kerk een belangrijke positie innam als plaats van samenkomst van de (wijk-)bewoners, dreigt nu steeds meer een leemte te ontstaan. De school kan als ontmoetingsplaats die leemte gedeeltelijk opvullen. Multifunctionele gebouwen, waar onderwijs en welzijn bij elkaar worden gebracht, en scholen waar duidelijk ruimte voor die ontmoeting is gerealiseerd laten hoopgevende resultaten zien. De brede schoolgedachte<sup>19</sup> vindt dan ook landelijk steeds meer ingang. Wel dient men de "grootschaligheid" van dergelijke complexen in de gaten te houden. Massaliteit leidt evenzeer tot anonimiteit als doorgesloten individualisering.

#### 4. *Tendens naar kleinschaligheid.*

Het waarborgen van veiligheid, geborgenheid en rust vormen één van de belangrijkste voorwaarden voor verhoging van de kwaliteit van het onderwijs. Eerder is reeds gezegd, dat ruimte rust genereert en multifunctionele gebouwen mensen samenbrengen. Multifunctionele gebouwen of brede scholen, hebben alleen dan meerwaarde, wanneer de identiteit en de herkenbaarheid per functie zichtbaar blijft. De "eigen plek" moet kunnen worden onderscheiden van de anderen en het moet duidelijk zijn waar men zich in het complex bevindt. Eigen kleurstellingen, eigen ingangen en herkenbare aanduidingen helpen daarbij.

#### 5. *Grotere arbeidsparticipatie*

Steeds meer vrouwen participeren in het arbeidsproces. Deze ontwikkeling loopt hand in hand met de toename van tweeverdieners. Daarnaast is ook het aantal zogenaamde één-ouder-gezinnen toegenomen. Beide ontwikkelingen zorgen voor een steeds grotere behoefte aan voor- tussen- en naschoolse opvang voor kinderen. Een opvang in daarvoor geschikte ruimtes en onder leiding van kundig en gekwalificeerd personeel is noodzakelijk. Verkeersruimten en leslokalen zijn daar ongeschikt voor.

#### 6. *Duurzaamheid en milieu.*

In onze samenleving ontstaat bij bouwen steeds meer aandacht voor gebruik van duurzame materialen en het terugdringen van het energiegebruik. De recente overheids campagnes en subsidies op dit vlak versterken deze tendens. Het bestuur van stichting Allure vindt dat scholen hier een voorbeeldfunctie hebben en wil bij nieuwe plannen en bij aanpassingen aan bestaande gebouwen hiermee terdege rekening houden.

19. Tijdens de ontwikkeling van dit beleidsplan wordt een brede school gebouwd in Ursem; richttijd oplevering over 2 jaar

### 7. Veiligheid

Veiligheid is een veel besproken item in de samenleving. Na een paar grote rampen is de aandacht voor o.a. brandveiligheid toegenomen en de regelgeving aangescherpt. Bij nieuwbouw en aanpassing van scholen verdient veiligheid speciale aandacht. Ook in de bestaande gebouwen zijn diverse maatregelen en aanpassingen noodzakelijk. Naast het verbeteren van de brandveiligheid valt hierbij ook te denken aan het verbeteren van de toegangscontrole, mogelijk verbrandingsgevaar aan radiatoren, bekneld kunnen raken van vingers tussen de deuren, de elektrische- en waterleidinginstallaties en speeltoestellen.

### 8. Vandalisme.

Helaas worden scholen te vaak getroffen door vernielzucht en vandalisme. De gebouwen en hun omgeving zullen zodanig moeten worden neergezet, dat hiervan een preventieve werking uitgaat. Ook bestaande schoolgebouwen dienen op dit punt nog eens kritisch te worden beoordeeld. Het bestuur denkt in dit verband aan de volgende preventieve maatregelen:

- De school moet open en in het zicht liggen (sociale controle).
- De school heeft geen luifels.
- Geen donkere plekken of nissen en voldoende licht.
- Een hek rond de speelplaats.
- Hellende daken en geen platte daken.
- Daar waar nodig cameratoezicht.

### 8.3 Prestatie indicatoren

1. Er vindt een structurele aanpak van het buiten- en binnenonderhoud van de scholen plaats op basis van een meerjaren onderhoudsplan (MOP).
2. Binnen het MOP dienen geprioriteerde keuzes gemaakt te worden (op basis van financiële middelen, leidend tot jaarlijkse rapportage en een jaarlijkse scholenschouw).
3. Er wordt een stafmedewerker huisvesting aangesteld.
4. Er vindt een voortdurende actualisatie van de schoolgebouwen plaats, gericht op de ontwikkelingen in de maatschappij (mede op basis van het MOP)
5. Door middel van prognoses en onderzoek van de basisgeneratie en basisschoolleerlingen op de langere termijn, is inzicht verkregen in de huisvestingsbehoefte in bestaande wijken en dorpen.
6. Op basis van de 0-meting betreffende schoonmaak wordt op de aanbevelingen gestuurd. Scholen nemen verantwoordelijkheid op gebied van hygiëne en zorgen voor een controle door een externe partij, 4 maal per jaar.
7. Op basis van de huidig lopende ARBO-risicoanalyse worden de aanbevelingen geëffectueerd in de individuele scholen.

### 9.1 Visie op financieel beleid

Het doel van het financieel beleid van Stichting Allure is een gezonde financiële positie op basis van een verantwoord uitgavenpatroon. Daarbij zijn een structureel sluitende begroting en meerjarenraming noodzakelijk. Gestreefd wordt naar verbetering van de inzichtelijkheid, naar het volledig in beeld brengen en houden van alle structurele lasten, naar verbetering van het meerjarenperspectief en goed risicomangement. Het evenwicht behouden we door risico's op alle beleidsterreinen te kwantificeren, de beheersplannen zoals formatieplan, (meerjaren)onderhoudsplan en investeringsplan<sup>19</sup> jaarlijks te actualiseren en financieel verantwoord te onderbouwen. Hiermee blijft de balans in veranderende omstandigheden en daarmee de kwaliteit van onderwijs, personeel en gebouwen bewaard.

Er zullen geen verplichtingen worden aangegaan of nieuwe beleidsplannen worden uitgevoerd wanneer niet duidelijk is hoe de financiering geregeld kan worden. Van belang hierbij is het onderscheid te maken tussen structurele en incidentele middelen, waarbij tevens de besteding gekoppeld wordt aan het daartoe bestemde budget (doelsubsidies).

Het uitvoeren van wet- en regelgeving, zoals het Convenant Leerkracht, dient op een financieel verantwoorde basis te worden gedaan. Bij vervangingsinvesteringen en nieuwe investeringen worden telkens goede afwegingen gemaakt tussen nut en noodzaak en zal kritisch worden gekeken naar de liquiditeitspositie.

Iedere directeur is budgetverantwoordelijk<sup>20</sup> voor de exploitatie van hun desbetreffende school. Iedere budgethouder krijgt een duidelijke rol in de hierna beschreven planning- & controlcyclus, waardoor de planning meer vraaggericht wordt naar de werkelijke behoefte van de school en minder volgens de norm, gericht op het verhogen van de onderwijskwaliteit.

Voorwaardelijk voor de budgetverantwoordelijkheid van de directeur is de correcte aanlevering van cijfers, gegevens en inzichten. De directeur baseert zich op de hem/haar aangeleverde gegevens vanuit de Allure-organisatie. Dit betekent dat de Allure-organisatie verantwoordelijkheid draagt en neemt om de informatie zodanig aan te leveren dat adequate sturing optimaal mogelijk gemaakt wordt (bijv. door heldere kwartaalrapportages en focus op leesbaarheid en overzicht). Dit geldt, conform het werken in een professionele cultuur, ook andersom; directeuren leveren conform afspraak en tijdig de benodigde informatie aan.

### 9.2 Planning- en controlcyclus<sup>21</sup>

Binnen Financial control kent de planning- & controlcyclus de volgende indeling:

19. De in deze zin aangegeven plannen dienen een duidelijke verbinding te hebben/krijgen met de schoolspecifieke (formatie-, onderhouds- en investerings-) plannen.

20. Beschrijving van gevolgen van overschrijding worden beschreven in de planning- en controlcyclus.

21. In het hoofdstuk financiën wordt uitgegaan van boekjaren.

## 1. Plan

Vanaf 2011 zullen budgetten aan de scholen toegekend worden op basis van het aantal leerlingen. Daarbij worden de uitgangspunten voor de begroting 2011 voorlopig gehandhaafd. Een extra centraal budget zal beschikbaar zijn voor maatwerk. Na een inventarisatie van te verwachten knelpunten middels te houden begrotingsgesprekken, vindt toewijzing van eventuele extra middelen plaats, binnen de kaders van de begroting en het formatieplan, rekening houdend met de liquiditeitspositie.

Het beleid van zelfbeheer voor scholen zal op de langere termijn (2013) worden versterkt en zal meer vraaggericht worden ingezet. Daar waar zinvol en efficiënt zal centraal beleid worden ontwikkeld ten behoeve van bijvoorbeeld onderwijsvernieuwing, scholing en centrale inkoop.

Iedere schooldirecteur stelt uiteindelijk een eigen schoolbegroting op met daarin de personele en materiële exploitatie, binnen de financiële kaders van de totale begroting van de Stichting. Dit gebeurt met ondersteuning van en in samenwerking met het stafbureau. De lumpsumbekostiging en het formatieplan zijn daarbij kaderstellend. Elke budgethouder legt mede verantwoording af aan de desbetreffende stakeholders, zoals het bestuur aan de toezichthouders en GMR, de schooldirecteuren aan het bestuur en de MR.

## 2. Do

Voor de financiële administratie dient gebruikgemaakt te worden van de administratieve organisatie en de boekhouding. De betrokkenen hierbij zijn de medewerkers op de scholen, het stafbureau en tot 2012 het administratiekantoor Dyade. De salarisadministratie zal uitbesteed blijven aan een nog te kiezen administratiekantoor. Ten behoeve van de transparantie zal voor een vast model/format gekozen worden, waarbinnen de financiële administratie vorm gegeven wordt.

### Administratieve organisatie

De administratieve organisatie is voornamelijk gericht op het waarborgen van de betrouwbaarheid van werken. Hiertoe dient een vijftal beheersingsmaatregelen te worden genomen:

1. Taakverdeling op basis van bekwaamheden en vaardigheden, waarbij functiescheiding in acht moet worden genomen. Tevens moet een onderscheid gemaakt worden op werkzaamheden die op schoolniveau en op centraal niveau worden uitgevoerd.
2. Prestatie-indicatoren vaststellen, zoals de budgetten van de beleidsterreinen en de schoolbegrotingen.
3. Computerautorisaties die het mogelijk maken voor de budgethouders om gedurende de cyclus over de meest recente gegevens te beschikken.
4. Procedures dienen beschreven te worden die de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers inclusief het administratiekantoor weergeven. Daarnaast ook de richtlijnen of werkinstructies over de wijze van uitvoering van activiteiten. Dit alles zal worden samengevat in een AO-handboek (met een financieel en secretariaal deel) waardoor bevoegdheden worden geformaliseerd, eenduidigheid ontstaat in werkwijzen en afstemming binnen de organisatie.
5. Coördinatiemechanismen die bewaken dat de individuele plannen van scholen, werkgroepen e.d. binnen het beleidsplan van de Stichting passen. Het managementteam (of lid van het managementteam met financiën in zijn/haar portefeuille) dient hierin naast het directiebestuur een voorname rol te spelen.

Er is vanaf de oprichting van Stichting Allure te weinig aandacht geweest voor de administratieve organisatie. In 2012 dient er dan ook een administratieve organisatie vastgelegd in het AO-handboek te zijn geïmplementeerd. De taakverdeling en werkafspraken ten aanzien van de financiële planning- & controlcyclus dient in 2011 helder te zijn.

## Boekhouding

In de financiële administratie worden alle financiële transacties geregistreerd, waarbij het van belang is dat de gegevens tijdig en volledig worden geregistreerd, zodat er op ieder moment en voor alle betrokkenen een betrouwbaar inzicht is in de realisatie ten opzichte van de budgetten. Afspraken hierover worden in de planning- & controlcyclus opgenomen.

Een aansluiting van het grootboek op de begroting en de managementrapportages is essentieel. De feitelijke registratie wordt (nu nog) door het administratiekantoor uitgevoerd.

## Check

Voor de financiële planning wordt voornamelijk gebruikgemaakt van de exploitatierapportages die per kwartaal worden opgesteld. Vanaf 2011 is daar ook een liquiditeitsoverzicht, inclusief prognose, aan toegevoegd. Daarnaast wordt de jaarrekening cijfermatig opgesteld in overleg met het stafbureau, waarbij een bestuursverslag wordt geschreven door de voorzitter in samenwerking met de schooldirecteuren en het stafbureau.

De (financiële) managementrapportages dienen per kwartaal aan de budgethouders te worden verstrekt ter controle van de realisatie ten opzichte van de planning. Afwijkingen dienen te worden geanalyseerd en verklaard door de budgethouders, waarbij tevens in een vooruitzicht wordt aangegeven hoe de planning alsnog kan worden gehaald of dient te worden bijgesteld. Hiertoe wordt een (nog nader in te vullen) Management Informatie Systeem op school- en centraal niveau opgezet.

Een ander hulpmiddel is een interne controle die door Financiën wordt gehouden, gericht op (het volgen van) procedures en het correct boeken in het grootboek van financiële transacties.

In de toekomst kan, in het kader van versterkte samenwerking, een benchmark met andere schoolbesturen in het primair onderwijs een controlehulpmiddel vormen. Bestuurs specifieke omstandigheden zijn te allen tijde leidend.

## Act

De verbeteracties zoals in de fase hiervoor beschreven worden geïmplementeerd, waarbij de budgethouders verantwoordelijk zijn voor uitvoering.

Aangezien het beleid van zelfbeheer op de scholen zal worden versterkt en meer vraaggericht wordt, worden de schooldirecteuren indien nodig geschoold in financieel beheer en beleid. Op die manier zal het financiële bewustzijn in de organisatie toenemen.

## 9.3 Secretariaat: visie en doelstelling

Het secretariaat van Allure verzorgt secretariële ondersteuning aan het College van Bestuur, het managementteam en in voorkomende gevallen de schooldirecteuren/ Allurescholen en de GMR, hierna "afnemers". De nieuwe organisatiestructuur van Allure wordt doorgevoerd in de organisatie van het stafbureau en daarmee ook in het secretariaat. Teneinde het gestelde doel "het bieden van een hoge onderwijskwaliteit" te behalen en te waarborgen, dient de interne dienstverlening geprofessionaliseerd te worden. Om deze professionaliseringsslag te bewerkstelligen, is een aantal randvoorwaarden geformuleerd.

### 9.4 Randvoorwaarden

Tussen het secretariaat en de verschillende afnemers worden duidelijke afspraken gemaakt omtrent verwachtingen, taken, wijze van aansturing, termijnen en resultaten.

De afspraken worden vervat in een Service Overeenkomst Secretariaatsdiensten (S.O.S.)<sup>19</sup>, welke onderdeel is van het AO-handboek. Deze overeenkomst bevat, naast de eisen van de verschillende partijen aan het uit te voeren werk door het secretariaat, ook een beschrijving van de procedures. Hierdoor wordt de kwaliteit van het werk gegarandeerd en zijn resultaten meetbaar. Jaarlijks vindt een evaluatiegesprek plaats tussen het college van bestuur en het secretariaat.

Om de twee jaar wordt een tevredenheidsmeting afgenomen onder de afnemers.

Jaarlijks wordt, waar nodig, de S.O.S. bijgesteld aan de hand van de wensen van de afnemers. De organisatiestructuur van het secretariaat is zodanig dat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is.

### 9.5 Prestatie-indicatoren

1. Er wordt(en) (een) sluitende (deel) begroting(en) vastgesteld.
2. Risico's worden gekwantificeerd in een risicomangementrapportage.
3. Er wordt een senior medewerker/ster financieën geworven.
4. Administratieve organisatie wordt ontwikkeld en vastgelegd in het financiële deel van het AO-handboek (Taakverdeling en werkafspraken planning- en controlcyclus).
5. (Financieel) Management Informatie Systeem met rapportages wordt ontwikkeld.
6. Schooldirecteuren worden geschoold in financieel beleid en beheer.
7. Het AO-handboek, secretariaatsgedeelte inclusief S.O.S., is beschikbaar. Termijnen, vervat in het handboek, worden niet overschreden.
8. Er vindt jaarlijks een evaluatiegesprek plaats tussen college van bestuur en het secretariaat;
9. Er vindt tweejaarlijks een tevredenheidsmeting onder de afnemers plaats.
10. Iedere betrokkene (alle budgethouders) werkt volgens de afgesproken plannen en is hierop aanspreekbaar.
11. De professionaliseringslag is aantoonbaar, blijkend uit de evaluaties en de tevredenheidsmetingen.

19. Het SOS zal een handboek moeten vormen ter verantwoording van taken. Gewaakt wordt voor een bureaucratisch document waarbinnen ontwikkelingen geremd worden door een starre omschrijving.

### 10.1 Visie op ICT

ICT is een middel dat de (onderwijs)wereld ontsluit. Het stelt schoolorganisaties in staat om snel en effectief te communiceren met elkaar, waarbij duurzaamheid in toenemende mate effect moet krijgen. De omgeving en het onderwijs dienen zo te worden ingericht dat eigentijds gebruik van ICT-gebonden leermiddelen en internet mogelijk gemaakt wordt. De rol van de leerkracht is naast kennisoverdrager ook leider, begeleider en manager van het leerproces. Van hem/haar worden daartoe basisvaardigheden in en een open houding naar moderne ICT-middelen verwacht. De bovenschools ICT-er heeft als primaire taak de ICT-coördinatoren hierin te begeleiden en voor te lichten. De ICT-coördinatoren vertalen dit naar hun specifieke school en begeleiden de leerkrachten. De inrichting van netwerken en hardware en de implementatie van software dienen de onderwijskundige visie van Allure en van een individuele school te volgen.

Die ICT-visie uitwerken richt zich op drie componenten te weten:

1. Beleid: onderwijskundige uitgangspunten en software ondersteuning.
2. Uitvoering: kennis, houding en vaardigheden bij elke Allure-medewerker.
3. Voorwaarden: ICT-infrastructuur.

Het in samenhang aanbieden van deze componenten heeft directe invloed op het (didactisch) gebruik van ICT in de organisatie (inclusief de groep).

Snelle, effectieve en duurzame communicatie wordt ook gerealiseerd door gebruik te maken van actuele websites, elektronische nieuwsbrieven en mailverkeer.

Hiervoor hebben alle scholen en het stafbureau actuele websites, die in adequate informatie voorzien voor alle deelnemers in het onderwijsproces. De duurzaamheid van deze communicatie is gericht op het steeds verder terugdringen van kopieerwerk en/of schriftelijke communicatie.

#### Stand van zaken

In de jaren voorafgaand aan dit beleidsplan is stevig geïnvesteerd in de aanschaf van digiborden. Dit heeft geleid tot een aantal van 52 digiborden binnen de Allure-scholen. Om leerkrachten te begeleiden bij het gebruik hiervan zijn workshops ingericht die verzorgd worden door de bovenschools ICT-er. De ICT-coördinatoren vertalen de inhoud van de workshops naar de praktijk, inclusief begeleiding en implementatie. Recentelijk is op alle scholen het LVS ParnasSys ingevoerd. In de komende beleidsjaren is het optimaal en toegepast gebruik van dit leerlingvolgsysteem een belangrijk speerpunt.

Bij de naamswisseling van WOWON naar Allure is een vaste vormgeving van de websites (Allure en individuele schoolwebsites) geïntroduceerd. Alle scholen worden verplicht hun website conform de bovenschoolse richtlijnen en vormgeving in te richten en te gebruiken.

Op bovenschools niveau is een start gemaakt met richtinggevende documenten zoals een taakomschrijving voor de ICT-er, een internetprotocol en een ICT-protocol. Deze documentatie is onderliggend aan de ICT-structuur en bijpassende afspraken.

Op gebied van mediawijsheid wordt de diplomering 'veilig internet' voor leerlingen in groep 6 voorbereid. Vanaf schooljaar 2011-2012 gaat dit project van start op de scholen.

## 10.2 ICT binnen het stafbureau

Het stafbureau is toegerust op een optimale digitale communicatie, waarbij een digitale archivering ervoor zorgt dat relevante informatie direct beschikbaar is. Schriftelijke communicatie vindt bij voorkeur plaats via mailverkeer en afgeschermd interne delen van de website. Het stafbureau wordt ondersteund door de stafmedewerker ICT.

## 10.3 ICT binnen het onderwijs

Een leerkracht, in dienst van Allure, wordt geacht over basale (onderwijskundige) ICT-vaardigheden te beschikken. Nascholing is gericht op verdieping van vaardigheden. Er wordt beleid gemaakt op veilig internetgebruik in relatie tot gedragscodes binnen stichting Allure.

Administratieve software is afgestemd op uitwisselbaarheid tussen stafbureau en instellingen. Alle scholen gebruiken een digitaal volgsysteem. Het gebruik van het leerlingvolgsysteem ParnasSys zal op alle individuele scholen en op stichtingsniveau extra aandacht krijgen. Iedere leerkracht, directeur en IB-er wordt geacht vaardig te zijn met betrekking tot het gebruik van ParnasSys. Op bovenschools niveau wordt ParnasSys gebruikt t.b.v. de monitoring en sturing op opbrengsten.

Scholen maken gebruik van digiborden. Hierin werken scholen samen in kennisuitwisseling. Middels workshops worden kennis en vaardigheden van leerkrachten vergroot.

Alle scholen gebruiken 'Station to Station' als netwerkbeheerder. Vanuit deze netwerkbeheerder wordt de mogelijkheid geboden te werken in een windows- of elektronische leeromgeving. Alle leerlingen en OP werken reeds binnen deze C3LO (de elektronische leeromgeving, elo). Directies en OOP dienen hiermee te gaan werken.

## 10.4 Prestatie-indicatoren

1. Alle individuele scholen binnen Allure werken met een schoolwebsite, die vormgegeven is conform de richtlijnen van Allure.
2. De richtlijnen voor de inrichting en het gebruik van de website (stichting en afzonderlijke scholen) zijn vastgesteld en voor elke school beschikbaar.
3. Op reguliere basis worden door de bovenschools ICT-er workshops verzorgd over het gebruik van digiborden.
4. Er is sprake van gerichte samenwerking op ICT-gebied; bovenschools (ICT-netwerk), met andere stichtingen, provinciaal (BICNH) en landelijk (kennisnet)
5. ICT-Coördinatoren werken volgens een vaste taak (LA) of functieomschrijving (LB).
6. ICT-Coördinatoren zijn/worden geschoold. Hiertoe volgen zij de post HBO netwijs-opleiding van 'Station to Station', welke in de praktijk toegepast wordt.
7. In alle scholen wordt digitale informatieverstrekking aan ouders ingevoerd d.m.v. het ouderportaal van ParnasSys.
8. Alle scholen maken optimaal gebruik van LVS ParnasSys; dit geldt voor leerlingadministratie, opbrengstregistratie, zorgadministratie en ouderinformatie.
9. Er wordt gewerkt richting een '1 op 5'-regeling rondom computers binnen de scholen. In de toeleiding naar deze beleidsmatige regeling wordt rekening gehouden met de schoolspecifieke praktijksituatie.
10. Scholen wisselen documenten met elkaar uit binnen een gedeelde documentomgeving als onderdeel van de Allure-website.
11. Softwarepakketten t.b.v. het onderwijsleerproces (met nadruk op taal- en rekenontwikkeling) maken deel uit van de Allurebrede 'methode & werkwijzelijst'.
12. Alle scholen (leerlingen, OP, OOP en directies) werken binnen de daartoe beschikbare elektronische leeromgeving C3LO.
13. Leerlingen behalen in groep 6 het diploma 'veilig internet' (kennisnet). 'Veilig internet' is verbonden met sociaal emotionele ontwikkeling.
14. Er wordt een internetprotocol voor leerlingen en een ICT-protocol voor Allure-medewerkers vastgesteld.
15. Jaarlijks vindt bovenschoolse evaluatie van ICT-behoefte plaats en wordt het ICT-budget afgestemd op landelijke, regionale en schoolspecifieke ontwikkelingen. Onderwijskundige uitgangspunten vormen hiervoor altijd de basis.
16. Leerkrachten krijgen de mogelijkheid tot publiceren op de website. Dit wordt ondersteund door de ICT-coördinator.



## Afkortingenlijst

Afkorting	Betekenis
CvB	College van Bestuur
GMR	Gemeenschappelijke MedezeggenschapsRaad
PDCA	Plan Do Check Act (kwaliteitscyclus)
ICT	Informatie en Communicatie Technologie
OCW	(ministerie) van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
WSNS	Weer Samen Naar School (zorgsamenwerkingsverband, landelijk)
CITO	Centraal Instituut voor Toetsontwikkeling
LVS	Leerling VolgSysteem
PO	Primair Onderwijs
VO	Voortgezet Onderwijs
AO-(handboek)	Administratieve Organisatie
ELO	Elektronische Leeromgeving
NIO	Nederlandse Intelligentietest voor Onderwijsniveau
IB	Interne Begeleiding (interne zorg)
SWV	SamenwerkingsVerband (zie WSNS)
RvT	Raad van Toezicht
MT	(midden)Managementteam
OP	Onderwijzend Personeel
OOP	Onderwijs Ondersteunend Personeel
WOT	Wet op het Onderwijstoezicht
IPB	Integraal PeroneelsBeleid
POP	Persoonlijk OntwikkelingsPlan
LA, LB, LC	Onderwijsschalen A, B, C
Wet BIO	Wet op beroepen in het Onderwijs
VOG	Verklaring omtrent Goed Gedrag
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
ARBO	ARBeidsOmstandigheden
MOP	Meerjaren OnderhoudsPlan
MIS	Management Informatie Systeem
S.O.S.,	Service Overeenkomst Secretariatsdiensten