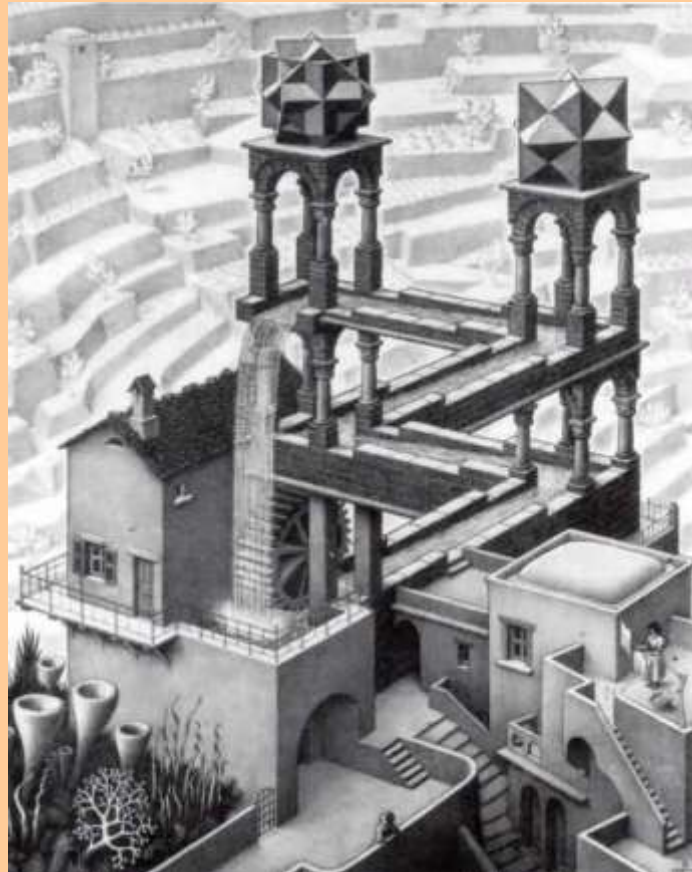


DYNAMISCH & ROBUUST



Strategisch Beleidsplan
2011-2015

LIJST VAN GEHANTEERDE AFKORTINGEN

<i>AVS</i>	= <i>Algemene Vereniging van Schoolleiders</i>
<i>BAPO</i>	= <i>Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen (seniorenverlof)</i>
<i>BHV</i>	= <i>Bedrijfs hulpverlening</i>
<i>BIO</i>	= <i>Wet op de Beroepen in het Onderwijs</i>
<i>CvB</i>	= <i>College van Bestuur</i>
<i>DB en DC</i>	= <i>Salarisschalen voor directeuren</i>
<i>DO</i>	= <i>Directeurenoverleg</i>
<i>FTE</i>	= <i>Fulltime Equivalent (eenheid voor personeelsformatie)</i>
<i>GMR</i>	= <i>Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad</i>
<i>GVO</i>	= <i>Godsdienstig Vormingsonderwijs</i>
<i>HVO</i>	= <i>Humanistisch Vormingsonderwijs</i>
<i>IB</i>	= <i>Interne begeleider (coördineert leerlingenzorg)</i>
<i>ICT</i>	= <i>Informatie- en Communicatietechnologie</i>
<i>INK</i>	= <i>Instituut Nederlandse Kwaliteit (kwaliteitsmodel voor organisaties)</i>
<i>IPB</i>	= <i>Integraal Personeelsbeleidsplan</i>
<i>LA en LB</i>	= <i>Salarisschalen voor leraren</i>
<i>LEA</i>	= <i>Lokale Educatieve Agenda</i>
<i>LGF</i>	= <i>Leerling-gebonden Financiering (zgn. 'rugzakjes')</i>
<i>MR</i>	= <i>Medezeggenschapsraad</i>
<i>NAW</i>	= <i>Naam / adres / woonplaats</i>
<i>NSA</i>	= <i>Nederlandse Schoolleiders Academie</i>
<i>OBS</i>	= <i>Openbare Basisschool</i>
<i>OOGO</i>	= <i>Op overeenstemming gericht overleg tussen gemeente en schoolbesturen</i>
<i>OOP</i>	= <i>Onderwijsondersteunend Personeel</i>
<i>OP</i>	= <i>Onderwijspersoneel</i>
<i>PABO</i>	= <i>Pedagogische Academie Basisonderwijs</i>
<i>PDCA</i>	= <i>Plan Do Check Act</i>
<i>P&O</i>	= <i>Personeel & Organisatie</i>
<i>PKO</i>	= <i>Periodiek Kwaliteitsonderzoek (door inspectie)</i>
<i>PO</i>	= <i>Primair Onderwijs</i>
<i>SBO</i>	= <i>Speciaal Basisonderwijs</i>
<i>SBP</i>	= <i>Strategisch Beleidsplan</i>
<i>SMT</i>	= <i>Sociaal Medisch Team</i>
<i>SO</i>	= <i>Speciaal Onderwijs</i>
<i>SWV</i>	= <i>Samenwerkingsverband</i>
<i>RUG</i>	= <i>Rijksuniversiteit Groningen</i>
<i>RT</i>	= <i>Remedial teaching</i>
<i>RvT</i>	= <i>Raad van Toezicht</i>
<i>VF</i>	= <i>Vervangingsfonds</i>
<i>VO</i>	= <i>Voortgezet Onderwijs</i>
<i>VOSABB</i>	= <i>Besturenorganisatie voor openbaar en algemeen bijzonder onderwijs</i>
<i>W&S</i>	= <i>Werving & Selectie</i>
<i>WMS</i>	= <i>Wet Medezeggenschap Scholen</i>
<i>WSNS</i>	= <i>Weer Samen Naar School (opvang zorgleerlingen binnen reguliere school)</i>
<i>WTF</i>	= <i>Werktijdfactor</i>



INHOUDSOPGAVE

Gebruikte afkortingen	2
Inhoudsopgave	3
Verantwoording	4
Inleiding	5
Opbouw Strategisch Beleidsplan	6
Hoofdstuk 1 Uitgangspunten	7
Hoofdstuk 2 Onderwijs	10
Hoofdstuk 3 Organisatie	12
Hoofdstuk 4 Profiel & Imago	14
Hoofdstuk 5 Personeel	15
Hoofdstuk 6 Huisvesting	17
Hoofdstuk 7 ICT	18
Hoofdstuk 8 Financiën	19
Hoofdstuk 9 Uitwerking in Jaarplannen	21

VERANTWOORDING

Onderwijsstichting ARCADE vormt het bevoegd gezag van 29 basisscholen en is op 1 januari 2009 ontstaan door een fusie tussen de organisaties voor openbaar basisonderwijs in de gemeenten Hardenberg en Coevorden. Na een korte pioniersfase is de nieuwe stichting snel doorontwikkeld naar een professionele organisatie met heldere aansturinglijnen en een compact bestuursbureau.

In veel opzichten is aangesloten bij de organisatiestructuur en -cultuur zoals die na de verzelfstandiging in Coevorden is neergezet. Taken en bevoegdheden zijn duidelijk toegekend, besluitvorming en medezeggenschap verlopen via vaste procedures en de organisatie is in hoge mate selfsupporting.



Met betrekking tot de uit te zetten koers voor ARCADE heeft in het voorjaar van 2009 een eerste oriëntatie plaatsgevonden binnen de verschillende bovenschoolse geledingen. In juni is in een viertal rondetafelgesprekken aan groepen medewerkers de gelegenheid geboden om aan te geven waar de organisatie zich de komende jaren op zou moeten richten. Tijdens de Beleidsdag op 16 september zijn, in aanwezigheid van alle medewerkers en geledingen, de hoofdlijnen van het beleid aan de orde gesteld. De deelnemers konden daarbij hun stem uitbrengen op stellingen, die het resultaat waren van de brainstormsessies binnen de bovenschoolse geledingen en rondetafelgesprekken met groepen medewerkers.

De afgelopen maanden heeft terugkoppeling plaatsgevonden naar alle schoolteams en MR'en en naar de GMR en het directeurenoverleg, in de vorm van door het CvB opgestelde conceptdoelen, waar men opnieuw op heeft kunnen reageren. Deze reacties zijn tenslotte verwerkt in het definitieve Strategisch Beleidsplan, dat op 31 mei 2010 door de Raad van Toezicht is vastgesteld.

INLEIDING

=DYNAMISCH & ROBUUST=

Een school is een levend organisme; het verlaten gebouw dat je tijdens de schoolvakanties betreedt, is slechts de lege huls. Daarentegen is een school in bedrijf één en al levendigheid en dat mag ook niet verbazen, want het is een omgeving voor kinderen! Toch is de dynamiek van de organisatie niet direct af te leiden uit de onderwijsleerprocessen binnen de scholen. De veranderingen daarin voltrekken zich heel geleidelijk en zijn voor buitenstaanders in het algemeen moeilijk waarneembaar. Leren is een complex proces dat zich slecht verdraagt met drastische veranderingen en een revolutionaire aanpak. Nieuwe lesmethoden, adaptieve werkvormen en andere vernieuwingen worden welbewust beleidsmatig ingevoerd door de directeuren en hun leerkrachten, die zorgvuldig ‘leiding geven aan leren’ en daarmee ook in hoge mate bepalend zijn voor de kwaliteit van het onderwijs.

De (ruimte voor) dynamiek zit hem veeleer in de ondersteunende beleidsonderdelen: organisatieontwikkeling, personeel, PR, financiën, ICT en huisvesting. Dat zijn ook de terreinen waarop door het CvB specifiek wordt gestuurd, om aldus optimale voorwaarden te scheppen voor (de kwaliteit van) het primaire proces.

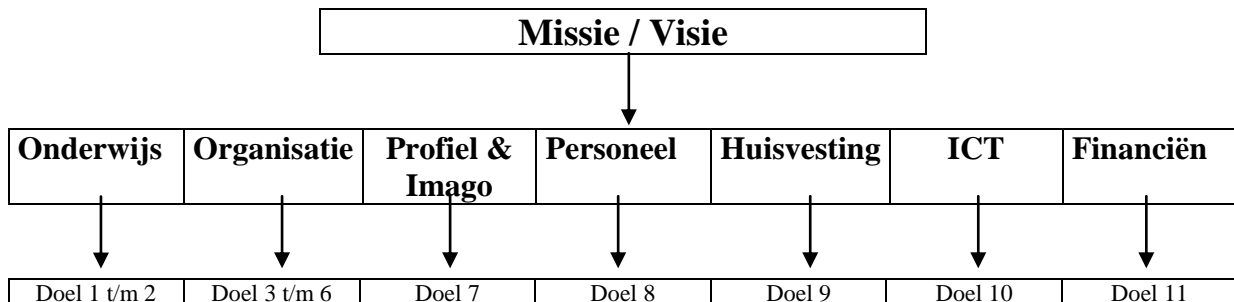
Met ruim 3.000 leerlingen is ARCADE een grote onderwijsorganisatie. De robuustheid daarvan zal de komende jaren nader worden aangewend voor de belangenbehartiging van de stichting naar buiten toe, maar vooral ook om de ondersteuning van onze scholen vanuit het bestuursbureau verder te verfijnen.

Coevorden / Hardenberg, mei 2010
Theo Huting, voorzitter CvB

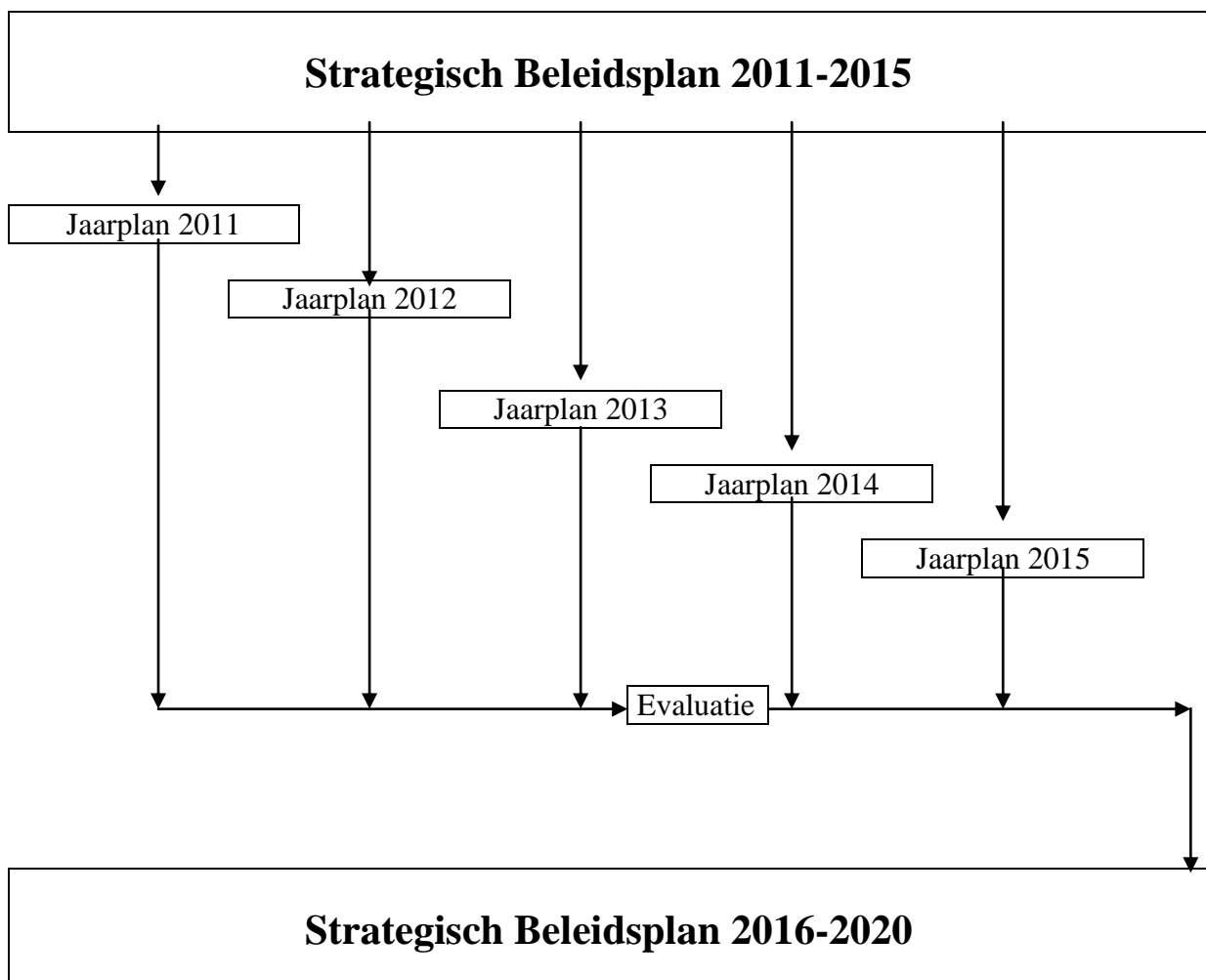


OPBOUW STRATEGISCH BELEIDSPLAN

Onderstaand schema toont de opbouw van het strategisch beleidsplan, vanuit een centrale missie / visie naar strategische doelen op de diverse beleidsterreinen.



Het SBP geeft de hoofdlijnen aan voor het beleid gedurende de komende vijf jaren. Een gedetailleerde uitwerking daarvan in tactische en operationele doelen is terug te vinden in door het CvB op te stellen Jaarplannen, om te beginnen voor het jaar 2011. Jaarlijkse evaluatie van het SBP leidt tot bijstellingen en een nieuw Jaarplan. Uiteindelijk mondt deze plancyclus uit in een SBP voor de navolgende planperiode.



1.1 De kracht van Onderwijsstichting ARCADE



Als grote onderwijsorganisatie heeft ARCADE een gunstige uitgangspositie. Met een grote diversiteit aan scholen, een compact bestuursbureau, een gezonde financiële basis en een hoge mate van beleidsvrijheid liggen vele mogelijkheden open om de organisatie verder te ontwikkelen. Een spilfunctie is daarbij toebedeeld aan het CvB, maar vooral ook aan de directeuren, die op operationeel niveau vormgeven aan de centrale doelstellingen.

Door de deskundigheid van dit management in te zetten, onderling te delen en verder te ontwikkelen wordt andermaal de robuustheid van ARCADE ingezet voor het gezamenlijke belang. De integrale verantwoordelijkheid van de directeuren, begrensd door een mandaatcontract, biedt ruimte voor ondernemerschap en impliciet voor het streven naar kwaliteit.

De verwachte krimp gedurende de komende decennia vormt een bedreiging voor de organisatie, evenals de ongewisheid omtrent de financiering vanuit de overheid. De uitdaging ligt dan ook in het optimaal exploreren van de beleidskracht van bestuur en management om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden en onderwijskwaliteit te blijven genereren.

Kansen liggen er op de terreinen van aanbodverbreding en nadere profilering, klantwaardering, samenwerking met ketenpartners, gericht personeelsbeleid en passend onderwijs. Dit Strategisch Beleidsplan geeft daarbij de richting aan.

1.2 Missie / visie

Onderwijsstichting ARCADE heeft als missie gekozen: *Goed onderwijs voor ieder kind.*

Deze missie kan vanuit verschillende invalshoeken worden bekeken:

1. Vanuit de leerkracht:

“Onderwijs staat of valt met de man / vrouw voor de klas”. Het is de primaire taak van elke leerkracht, dat de aangeboden lessen enerzijds inhoudelijk verantwoord (overeenkomstig de kerndoelen in het basisonderwijs) en didactisch van hoge kwaliteit zijn en anderzijds de kinderen op pedagogisch verantwoorde wijze worden benaderd, zodat zij met plezier naar school gaan en gemotiveerd bezig zijn met allerlei ontwikkelingsdoelen. Voor kinderen met uiteenlopende ontwikkelingsniveaus is ‘maatwerk’ nodig, dat door middel van een goede zorgstructuur wordt geboden.

2. Vanuit de school:

De schoolorganisatie zit goed in elkaar, de school staat midden in de samenleving en de school werkt voortdurend aan zijn imago. Dat vraagt om eigentijds onderwijs, afstemming op de omgeving, maar vooral ook om stimulering van alle medewerkers in de school, bij hun taakuitoefening, hun verdere ontwikkeling (scholing) en hun inzet bij het oplossen van eventuele problemen. Voor dat laatste is ook persoonlijke belangstelling nodig. De directeur van de school is hierin de ‘spin in het web’.

3. Vanuit organisatieniveau:

Onderwijsstichting ARCADE wil scholen stimuleren in te spelen op actuele ontwikkelingen en te voldoen aan de eisen die de maatschappij stelt aan het primair onderwijs. Vanuit goed werkgeverschap worden medewerkers optimale mogelijkheden geboden en gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen en scholen krijgen vanuit het bestuursbureau de nodige ondersteuning bij het vervullen van de randvoorwaarden om goed onderwijs te bieden.

Bovendien staat Onderwijsstichting ARCADE voor openbaar onderwijs, d.w.z. dat onze scholen de navolgende kernwaarden onderschrijven, naleven en uitdragen.

Kernwaarde 1: Iedere leerling welkom

Dit is het centrale uitgangspunt waarop het openbaar onderwijs is gefundeerd. Het betekent dat onderscheidende kenmerken, zoals afkomst en levensovertuiging geen rol mogen spelen bij de toelating. In hoeverre een openbare school een afspiegeling is van de omgeving waarin ze staat, is mede afhankelijk van het keuzegedrag van de ouders. Het staat openbare scholen overigens vrij om nadere afspraken met ouders te maken over de wijze waarop zij met elkaar omgaan en wat ze van elkaar verwachten.



Kernwaarde 2: Iedereen benoembaar

De kernwaarden 1 en 2 zijn gebaseerd op hetzelfde uitgangspunt. Aan leraren wordt echter wel de eis gesteld dat zij kunnen en zullen handelen overeenkomstig de beginselen van het openbaar onderwijs, zoals in deze kernwaarden verwoord.

Kernwaarde 3: Wederzijds respect

Het gaat hierbij zowel om de normale omgangsvormen als om levensbeschouwelijke overtuigingen van leerlingen en leraren. Wederzijds respect komt ook tot uiting in de vanzelfsprekende ruimte die wordt geboden aan minderheden en minderheidsstandpunten.

Kernwaarde 4: Waarden en normen

Het wederzijds respect wordt mede vormgegeven door expliciet aandacht te besteden aan de levensbeschouwelijke en maatschappelijke waarden in de Nederlandse maatschappij. Juist met het oog op de aanwezige diversiteit moet ook het belang van de verworvenheden van onze democratische rechtsstaat aan de orde komen. Deze verworvenheden vormen de kaders waarbinnen de relatieve neutraliteit ten opzichte van ieders levensovertuiging binnen het openbaar onderwijs wordt vormgegeven.

Kernwaarde 5: Van en voor de samenleving

In de loop van de tijd is men meer en meer waarde gaan toekennen aan onderwijs; onderwijs is niet alleen van belang voor de samenleving als geheel maar ook voor de vorming en ontplooiing van het individu. De overheid heeft het volgen van onderwijs dan ook bevorderd, o.a. door de invoering van leerplicht. Gezien het belang van onderwijs moet de overheid voorzien in voldoende scholen waar kinderen naartoe kunnen gaan. Scholen die namens de overheid in stand worden gehouden zijn altijd openbare scholen (op basis van het uitgangspunt 'scheiding tussen kerk en staat'). Het gaat om scholen van en voor de (lokale) samenleving, die worden gekenmerkt door uitgangspunten als behoorlijk bestuur, openheid, openbaarheid, zeggenschap en participatie van betrokkenen.

Kernwaarde 6: Levensbeschouwing en godsdienst

Binnen het neutrale karakter van het openbaar onderwijs is ruimte voor facultatieve levensbeschouwelijke vorming (HVO en GVO). Dit vormingsonderwijs, dat niet onder verantwoordelijkheid van het bevoegd gezag wordt gegeven, staat los van de aandacht die de openbare school zelf (conform kernwaarde 4) besteedt aan de diverse levensbeschouwelijke stromingen.

1.2.1 De identiteit van ARCADE-scholen

Centraal in onze organisatie staan de scholen. Die hebben alle een eigenstandige wordingsgeschiedenis, welke uitgangspunt is voor hun verdere ontwikkeling. Tegen het licht van deze eigen en unieke identiteit heeft de stichting vooral een ondersteunende en stimulerende functie m.b.t. het waarborgen en verbreden van de onderwijskwaliteit van de scholen afzonderlijk en van de organisatie als geheel. Concreet betekent dit dat de onderwijskundige ontwikkeling primair op de scholen plaatsvindt.



Bovenschoolse beleidsinitiatieven op onderwijskundig gebied hebben derhalve puur het karakter van een kwaliteitsimpuls. Alle overige beleidsterreinen worden op stichtingsniveau aangestuurd.

Samenwerking tussen scholen wordt gestimuleerd, o.a. via schooloverstijgend overleg van ICT-coördinatoren en IB'ers en d.m.v. gestructureerde collegiale consultatie tijdens het maandelijks directeurenoverleg.

Een nadere invulling van de bovenstaande missie / visie vindt plaats op schoolniveau, waarbij ARCADE alle ruimte biedt voor een lokale en schoolgebonden invulling, die recht doet aan het ontwikkelingsniveau van de school en de behoeften van de leerlingenpopulatie.

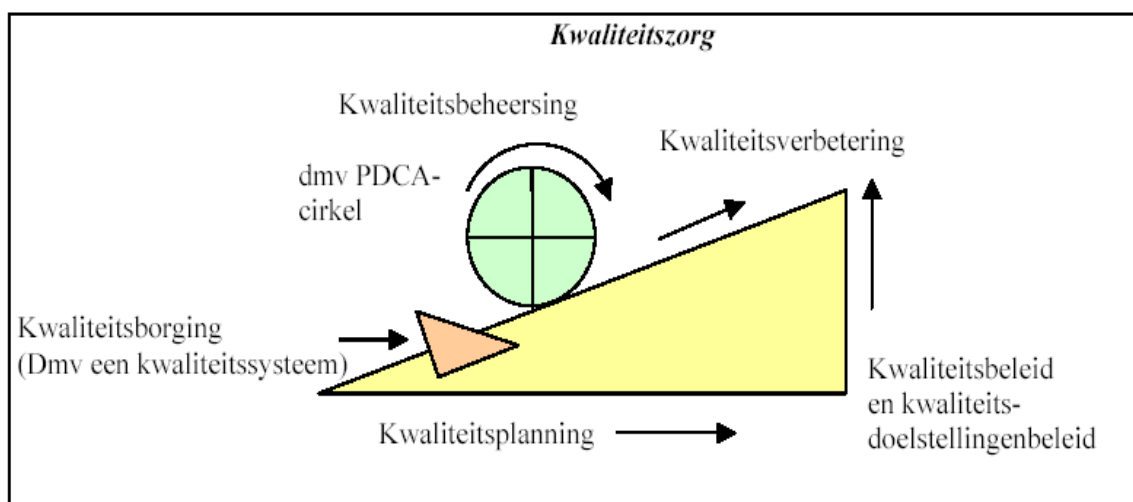
2.1 Hoogwaardig onderwijs

Zoals gesteld, ligt het primaat voor de onderwijskundige ontwikkeling bij de scholen. Deze hanteren elk een eigen onderwijsconcept met specifieke uitgangspunten, dit op basis van een eigen wordingsgeschiedenis. Gemeenschappelijkheid is te vinden in de gezamenlijke missie en visie, in de kindgerichte benadering, in adaptieve werkvormen, in het kwaliteitsstreven en in dit SBP. Samenwerking met andere partijen is nodig, o.a. om voor een specifieke populatie een adequaat onderwijskundig profiel te kunnen vormgeven.

Doel 1: Onderwijs / kwaliteitsontwikkeling

Het onderwijs op al onze scholen is van hoge kwaliteit:

- Elke ARCADE-school is gericht op optimalisering van de onderwijskundige kwaliteit.
- Binnen de kaders van wet- en regelgeving behoort de onderwijskundige identiteit en de concrete inrichting van het onderwijs tot de autonomie van de individuele school.
- Met gebruikmaking van een adequaat en uniform instrumentarium vindt planmatige evaluatie van het onderwijs plaats; de beleidscyclus wordt aangestuurd door het streven naar constante kwaliteitsverbetering.



Bron: Kwaliteitszorg is mensenwerk, J.Wolters.

- Alle scholen bevinden zich binnen het reguliere inspectietoezicht (basisarrangement).
- Zwakke scholen worden door het CvB extra ondersteund en gefaciliteerd.
- De gemiddelde resultaten van onze leerlingen bevinden zich minimaal op het gemiddelde niveau van referentiegroepen.
- Tevredenheidsenquêtes bij ouders/verzorgers leveren op een 10-puntsschaal voor elke school minimaal een 7 op.
- Collegiale visitatie door groepen directeuren is een essentieel onderdeel van de kwaliteitszorg.
- Waar mogelijk en wenselijk wordt het Brede Schoolconcept gerealiseerd.
- Als school voor nieuwkomers is de Smeltkroes het regionaal expertisecentrum voor tweede taalverwerving.

- Om onderwijskundige vernieuwing te stimuleren bestaat op stichtingsniveau een innovatiebudget, waar directeuren bij inschrijving een beroep op kunnen doen.
- De Raad van Toezicht neemt expliciet kennis van de inspectierapporten.
- De gegevens uit zelfevaluaties, enquêtes en inspectieverslagen zijn openbaar en worden ter inzage aangeboden.

2.2 Een passend aanbod voor elke leerling

Passende zorg en nabijheid van voorzieningen zijn belangrijke randvoorwaarden om de gewenste onderwijskwaliteit te kunnen realiseren. Belangrijk daarbij is dat de scholen hun zorgprofiel in beeld brengen en aldus absoluut helder zijn over wat zij op dit punt vermogen.

Doel 2: Leerlingenzorg

Voor de leerlingen van onze scholen is een optimale zorgstructuur gerealiseerd:

- ARCADE-scholen bieden een (fysiek en sociaal) veilige leeromgeving.
- Onder aansturing van de IB'er biedt de leerlingenzorg op de scholen elk kind adequate begeleiding, waardoor het deelnamepercentage aan het SBO / SO lager is dan 2 % (op stichtingsniveau).
- Aan alle leerlingen wordt op schoolniveau Passend Onderwijs geboden, zo nodig met inschakeling van expertise van buitenaf.
- De scholen hebben hun zorgcapaciteit (kwalitatief / kwantitatief) expliciet beschreven.
- Op het niveau van het SWV streeft ARCADE naar een gericht aanbod voor en adequate ondersteuning bij de begeleiding van hoogbegaafde leerlingen.



- De administratie wordt geheel in eigen beheer uitgevoerd.
- Administratieve processen zijn, waar mogelijk, geregeld via standaardprocedures.
- Het bestuursbureau is efficiënt en doelmatig ingericht; dit betreft zowel de omvang van het bestuursbureau als de functietoedeling daarbinnen.
- De directeuren hebben een integrale managementverantwoordelijkheid.
- Zij zijn minimaal ingeschaald in DB en volledig ambulante; zij voldoen aan de registratiecriteria van de NSA (o.a. scholing en 360°-feedback).
- De inzet van het management is zodanig dat elke directeur minimaal één school en maximaal twee scholen aanstuurt.
- Waar een directeur meerdere scholen aanstuurt, zijn aanspreekpunten aangesteld.
- Waar bouwcoördinatoren zijn aangesteld, vormen deze met de IB'er en de directeur een managementteam t.b.v. de onderwijskundige beleidsontwikkeling en -uitvoering.
- Voor alle directeuren geldt dat hun inzet op bovenschools niveau in ieder geval de beleidsvoorbereiding binnen het directeurenoverleg betreft.
- De focus ligt op een krachtige onderwijsorganisatie, met relatief autonome scholen van een substantiële omvang, d.w.z. die ook op de langere termijn levensvatbaar zijn, zo nodig te realiseren door bundeling van leslocaties.

Doel 5: Interne communicatie

Binnen ARCADE is soepele communicatie gewaarborgd:



- Formele communicatie vindt enkel plaats via de lijnen van het organogram; informatie bereikt op die manier snel de juiste belanghebbenden.
- De website van ARCADE, intranet (portal) en e-mail vormen een hoogwaardig en intensief gebruikt communicatienetwerk.
- Actieve medezeggenschap is gewaarborgd, zowel binnen de teams op de scholen als via de formele organen (MR en GMR).

Het bestuursbureau en het bovenschools aangesteld personeel hebben een ondersteunende en dienstverlenende functie. De scholen (maar ook individuele medewerkers) profiteren volop van de specifieke deskundigheid die op dit punt in de organisatie is samengebracht.

Doel 6: Dienstverlening

De organisatie is optimaal voorwaardenscheppend voor het primaire proces:

- Aangestuurd door zelfevaluatie en tevredenheidsonderzoek onder medewerkers wordt de dienstverlening van het bestuursbureau doorlopend geoptimaliseerd.
- De implementatie van verbeteringen in de dienstverlening wordt continu geëvalueerd, deze evaluatie maakt onderdeel uit van de periodieke rapportages aan de RvT.



Om ARCADE stevig in de regio te positioneren is een zeker 'ARCADE-gevoel' bij onze medewerkers gewenst.

Onderlinge verbondenheid, besef van de meerwaarde van samenwerking en gepaste trots dat men bij (een van de scholen van) ARCADE werkt, zijn belangrijke bestanddelen van een aan de organisatie gelieerd gevoel van eigenwaarde.

De notie deel uit te maken van het grotere geheel, dat (onderkende) voordelen inhoudt voor elke individuele school, is een belangrijke voorwaarde voor een effectief PR-beleid.

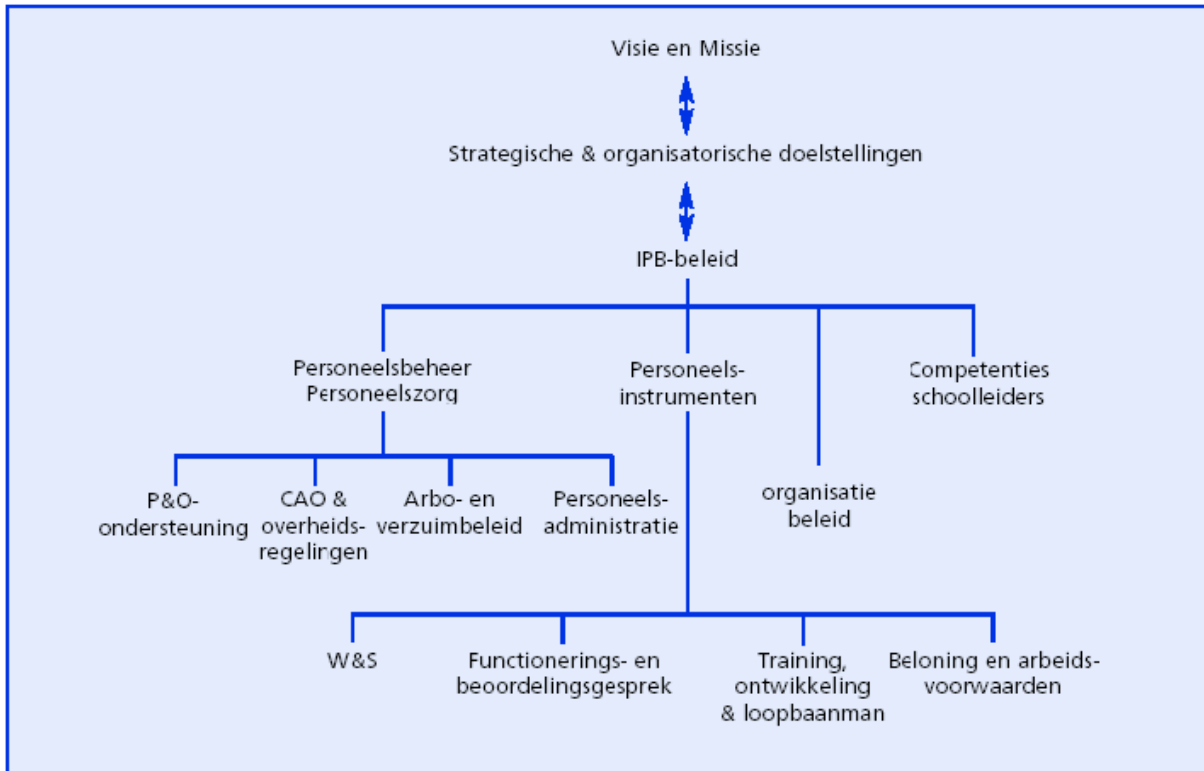
Doel 7: Profiel & Imago

De scholen van ARCADE staan goed aangeschreven:

- Per school en voor ARCADE als geheel is PR- & Imagobeleid ontwikkeld.
- Elke school is nadrukkelijk aanwezig in dorp of wijk en houdt minimaal één keer per jaar Open Huis (invulling naar eigen inzicht).
- Imagoverbetering wordt bewust en actief nagestreefd.
- De verbindende kracht en de kernwaarden van openbaar onderwijs worden breed uitgedragen.
- Medewerkers kennen, ervaren en weerspiegelen de voordelen van de samenwerking binnen ARCADE.
- De communicatie door onze medewerkers is altijd respectvol, de klanttevredenheid wordt periodiek gemeten en klachten worden correct afgehandeld.
- Onze stakeholders (groepen of personen die belang hebben bij het bestaan van ARCADE) en ketenpartners (organisaties die activiteiten uitvoeren in de opvoedingsketen) zijn in kaart gebracht.
- Afhankelijk van hun belang bij onze organisatie zijn stakeholders en ketenpartners in het bezit van dit SBP, van het Schoolplan en de Schoolgids en / of van (een uittreksel van) het Jaarverslag.
- De samenwerking met ketenpartners bestaat uit gegevensuitwisseling en bundeling van krachten.
- De gebouwen zijn goed onderhouden, herkenbaar als ARCADE-scholen (logo) en na een imago-onderzoek zo nodig verfraaid.
- Via de Schoolgids en de eigen website presenteert elke school zich aan lokale doelgroepen; dit betreft de missie / visie, het onderwijsaanbod en actualiteiten.
- Contact met lokale en regionale media wordt bewust gezocht.
- Op elke school wordt levensbeschouwelijk onderwijs naar behoefte aangeboden.



Het integrale personeelsbeleid (IPB) is mede afgeleid van de missie en visie van onze stichting. Centraal vastgestelde modellen en instrumenten geven het personeelsbeleid vorm.



De kwaliteit van onze medewerkers is van essentieel belang voor de doelmatigheid van de organisatie. Een professionele cultuur en aantrekkelijk werkgeverschap zijn belangrijke voorwaarden om goed gekwalificeerd personeel aan ARCADE te binden.

Doel 8: Personeelsbeleid

Onderwijsstichting ARCADE kent een professionele organisatiecultuur, gericht op optimale bekwaamheid en inzetbaarheid van de medewerkers op alle niveaus:

- ARCADE is een aantrekkelijke werkgever.
- Naast het IPB is 'de menselijke maat' uitgangspunt voor de uitvoering van het personeelsbeleid.
- Voor de organisatie als geheel is volwaardig IPB geformuleerd en geïmplementeerd.
- Er is een functiebouwwerk en er zijn beschrijvingen voor elke functie.
- D.m.v. de normjaartaak is voor elke medewerker helder gedefinieerd wat er op jaarbasis aan inzet en aanwezigheid wordt verwacht.
- Werkoverleg en medezeggenschap zijn zodanig efficiënt georganiseerd dat hiermee slechts een klein deel van de normjaartaak gemoed is.
- Van elke medewerker bestaat een bekwaamheidsdossier / portfolio.
- Leren van elkaar is o.a. vormgegeven door collegiale consultatie en interscholair overleg voor de diverse functiecategorieën (zogenaamde 'kenniskringen').
- LB-functies zijn gerealiseerd voor ruim ervaren leerkrachten met een duidelijk onderscheidend functieprofiel.

- Op elke school bestaan de (deeltijd)functies van ‘conciërge’ en ‘administratief medewerker’.
- Vast benoemd personeel heeft een werkgelegenheidsgarantie.
- Voor de medewerkers bestaat een nageleefd omgangsprotocol (gedragscode).
- Tevredenheidsenquêtes onder ons personeel leveren op een 10-puntsschaal gemiddeld minimaal een 7 op.
- Arbozorg is beschreven en geïmplementeerd.
- Bij deeltijdfuncties wordt gestreefd naar een werktijdfactor van 0,5.
- Werktijdfactoren op de verschillende scholen zijn met elkaar in overeenstemming gebracht.
- Mobiliteit als een van de middelen tot deskundigheidsbevordering wordt zodanig gestimuleerd dat binnen de functiegroepen ‘management’ en ‘groepsleerkrachten’ sprake is van een jaarlijkse mobiliteit van 10 %.
- De instroom van goed gekwalificeerd personeel wordt bewaakt, o.a. via de eigen lerarenopleiding en de vervangingspool.
- Voor medewerkers is een personeelsgids beschikbaar en periodiek wordt voor nieuw personeel een introductiedag georganiseerd op het bestuursbureau.
- Om deels te voldoen aan de verplichting tot deskundigheidsbevordering (10 % normjaartaak) neemt elke medewerker jaarlijks aan minstens één nascholingsactiviteit deel.
- Scholing wordt gestructureerd aangeboden, vanuit het organisatie- en schoolbeleid.
- Voor toekomstig management bestaat een kweekvijvertraject.
- Het gemiddeld ziekteverzuim bevindt zich op of beneden het landelijk gemiddelde.
- Tot de secundaire arbeidsvoorwaarden behoren o.a. scholing, mobiliteit, een jaarlijkse personeelsdag en collectiviteitskortingen.

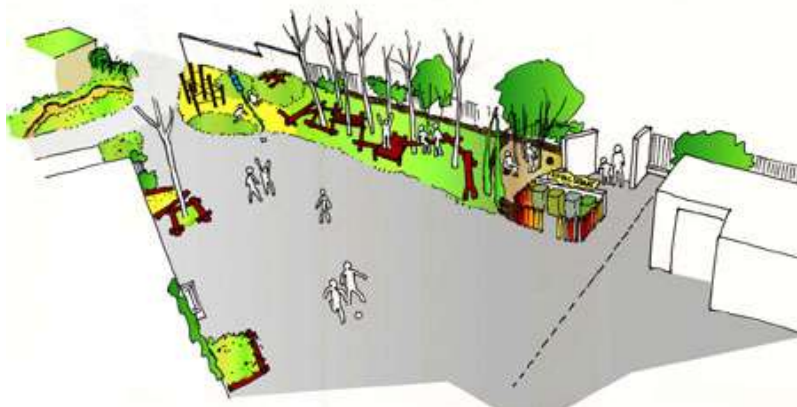


Onze schoolgebouwen bepalen in hoge mate het gezicht van ARCADE. Bovendien is er een onmiskenbaar verband tussen de kwaliteit van de huisvestingssituatie van de scholen en de kwaliteit van het onderwijs. Een onderwijskundige vernieuwing stelt nieuwe eisen aan de gebouwen. Het huisvestingsbeleid komt aan al deze aspecten tegemoet.

Doel 9: Huisvesting

Iedere school ziet er aantrekkelijk uit:

- De schoolgebouwen zijn door deskundigen beoordeeld op uitstraling, toegankelijkheid, functionaliteit en veiligheid.
- Waar nodig zijn verfraaiende en / of functionele aanpassingen doorgevoerd.
- Alle gebouwen zijn opgenomen in een meerjarenonderhoudsplan.
- Het groot onderhoud (binnen/buiten) van de gebouwen is bovenschools geregeld.
- De begeleiding van onderhoudswerkzaamheden gebeurt in eigen beheer door een bouwkundig medewerker.
- ARCADE beheert zelf de onderhoudsmiddelen die d.m.v. doordecentralisatie rechtsreeks vanuit de rijksoverheid aan de stichting ter beschikking zijn gesteld.
- De schoonmaak van alle gebouwen is van voldoende kwaliteit.
- Voor de buitenterreinen is een centraal onderhoudsplan opgesteld.
- Schoolgebouwen voldoen aan de onderwijskundige eisen van de nabije toekomst.
- Speciale aandacht gaat uit naar klimaatbeheersing.
- Alle gebouwen voldoen aan de veiligheidseisen (arbo-normen).
- Bij nieuwbouwtrajecten en verbouwingen is bijzondere aandacht voor het creëren van ruimten die aansluiten bij het schooleigen onderwijsconcept.
- Waar mogelijk wordt duurzaam gebouwd, met aandacht voor spaarzaam gebruik van energie.



Met een goede infrastructuur en solide hardware op de scholen heeft ARCADE een gunstige uitgangspositie voor doorontwikkeling van het ICT-gebruik. Van belang is dat deze ontwikkeling planmatig verloopt en deskundig wordt aangestuurd en begeleid.

Doel 10: ICT

Er is voldaan aan de voorwaarden voor optimale integratie van ICT in onderwijs en administratie:

- In een Beleidsplan ICT is de planmatige voortgang op dit beleidsterrein beschreven.
- In dat beleidsplan is een scholingsparagraaf opgenomen.
- Alle leerkrachten beheersen de vastgestelde ICT-basisvaardigheden.
- Systeembeheer is professioneel opgezet en in eigen beheer.
- Er is een vervangingsplan om de hardware up-to-date te houden.
- Onderwijsinhoudelijke en technische kennis zijn samengebracht in een kerngroep ICT, die beleidsaanbevelingen doet en mede uitvoering geeft aan het beleid.
- Op elke school wordt een door ARCADE voorgeschreven internetprotocol gehanteerd.
- De mogelijkheden van ICT worden optimaal benut.
- ICT is geïntegreerd in taal-/leesonderwijs, rekenonderwijs en zaakvakonderwijs.
- ICT is een geïntegreerd onderdeel van RT en zorgverbreding.
- Vorderingen van leerlingen worden digitaal bijgehouden in een leerlingvolgsysteem.
- Alle scholen hebben de beschikking over een digitaal zoek- en uitleensysteem voor de mediatheek.
- Digitale schoolborden zijn in alle lesruimten aanwezig en in gebruik.
- Alle medewerkers hebben toegang tot de portal van ARCADE.
- De portal heeft de vorm aangenomen van een vanzelfsprekende vraagbaak en omvat o.a. personeelsinfo, verslagen, protocollen, voorbeelden van 'good practice', incl. verwijzende links.
- De toegang tot de afgeschermd informatie op de portal kent verschillende niveaus van autorisatie.
- Management en leden van het bestuursbureau hebben toegang tot de administratieve portal.
- De financiële administratie binnen ARCADE vindt geheel digitaal plaats.
- Elke directeur beschikt over een afgeschermd mailadres.
- Met elke medewerker kan via een eigen zakelijk mailadres worden gecommuniceerd.



Financieel beleid is geen op zichzelf staand instrument. De invloed van het financiële aspect op de organisatie wordt gekenmerkt door een totale verwevenheid met alle deelgebieden. Daarbij wordt nogmaals beklemtoond dat het geven van goed onderwijs onze kerntaak is.

Om die reden is er steeds een afstemming tussen de diverse deelgebieden, maar vooral tussen het onderwijskundige beleid en het financiële beleid. Het spreekt voor zich dat hierin belangrijke keuzes gemaakt moeten worden. In dat verband is het van eminent belang de formatieplannen als bijlage bij de begroting op te nemen. De formatieplannen gaan over de te besteden personeelsformatie, die het reeds ontwikkeld of nog te ontwikkelen onderwijskundig beleid mogelijk moet maken. De operationalisering van de gemaakte plannen en het daarbij behorende personeel is echter uitsluitend mogelijk indien de organisatie voldoende middelen kan genereren om de salariskosten van dit personeel te voldoen.

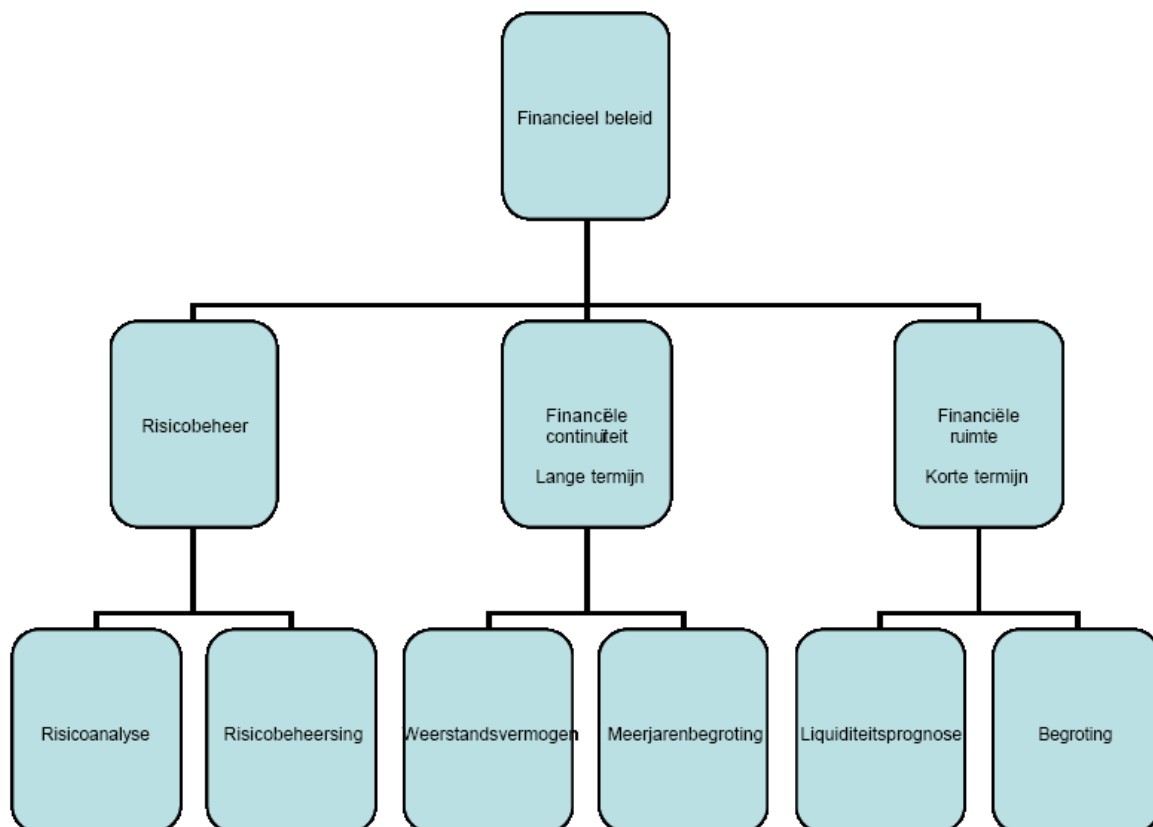
Samengevat ligt de uitdaging op financieel gebied vooral op de volgende terreinen:

- ✓ dwarsverband met onderwijskundig beleid;
- ✓ dwarsverband met personeelsbeleid;
- ✓ dwarsverband met huisvestingsbeleid.

Uitgangspunten voor het financieel beleid zijn:

- Het beheer is voorwaardenscheppend voor goed onderwijs.
- De relatieve autonomie van de scholen is uitgangspunt voor het financieel beheer.
- Wat even efficiënt op school beheerd kan worden, gebeurt niet bovenschools.

In de nadere uitwerking spelen het risicobeheer en de meerjarenbegroting een belangrijke rol.



Doel 11: Financiën

ARCADE is financieel gezond:

- Er zijn duidelijke financiële kaders geformuleerd, waaronder een meerjarenbegroting.
- Risico's zijn in kaart gebracht en (samen met de verwachte kosten op het gebied van huisvesting en onderhoud) financieel afgedekt in de meerjarenbegroting.
- De kosten die voortvloeien uit dit Strategisch Beleidsplan worden successievelijk opgenomen in de diverse jaarbegrotingen.
- Het bestuursformatieplan maakt integraal onderdeel uit van de begroting.
- De begrotingen zijn taakstellend en er is sprake van een sluitende exploitatie.
- De financiële beleidscyclus (planning & control) is ingevoerd op school- en stichtingsniveau.
- Financiële middelen worden optimaal ingezet t.b.v. het primaire proces (onderwijs).
- Het financiële beleid is gericht op het behalen van efficiencyvoordelen.
- Schaalvoordeel wordt gerealiseerd door gezamenlijke inkoop en mantelcontracten.
- Directeuren en medewerkers van het bestuursbureau zijn budgetverantwoordelijk voor in de jaarbegroting afgebakende middelen voor individuele scholen, c.q. voor onderscheiden beleidsterreinen.
- De controlfunctie is adequaat ingericht m.b.v. een digitaal managementinformatiesysteem (kengetallen m.b.t. formatie, verzuim, vervangingen, uitputtingsoverzichten) en wordt bewaakt door een daartoe aangestelde functionaris.
- Om te bevorderen dat middelen daadwerkelijk worden ingezet bevindt de algemene reserve op schoolniveau zich minimaal op 5 en maximaal op 20 % van de exploitatie.
- Eveneens om 'oppotten' tegen te gaan wordt het weerstandsvermogen op basis van een onderbouwd risicopercentage geleidelijk onder de 10 gebracht (met een ondergrens van 5 %).



Hoewel het strategisch beleid op bovenschools niveau is geformuleerd, geldt voor de meeste doelen dat de uitwerking op operationeel niveau ook of vooral plaatsvindt op schoolniveau. Impliciet is daarmee verwoord dat het in eerste instantie het CvB is dat de verwezenlijking van het strategisch beleid aanstuurt, maar dat het complete management op de verschillende niveaus (mede)verantwoordelijk is voor het bereiken van de doelen. De uitwerking van het strategisch beleid naar tactisch en operationeel beleid vindt daarom plaats in nauwe afstemming met het directeurenoverleg. Het CvB stelt daartoe Jaarplannen op.



In een Jaarplan wordt aangegeven welke onderdelen uit het SBP een rechtstreekse vertaling dienen te krijgen naar de Schoolplannen. Daarnaast vermeldt het Jaarplan welke doelen vooral op bovenschools niveau worden omgezet in concrete beleidsinitiatieven. Het CvB geeft aldus aan in welke schooljaren een bepaalde doelstelling speerpunt van beleid is. In het Jaarplan wordt tevens aangegeven hoe de RvT zich op de hoogte stelt van de voortgang van het SBP om aldus vorm te kunnen geven aan zijn toezichthoudende taak.

De implementatie en de definitieve borging van het beleid lopen vanzelfsprekend door in de navolgende jaren. In de plancyclus vormt de evaluatie van het laatste Jaarplan tevens de opmaat naar het volgende SBP.