

Leerplein055



# Lekker leren, goed presteren

Strategisch meerjaren beleidsplan 2011-2015

Leerplein 055

Apeldoorn,  
maart 2011

## INHOUD

	blz.
1. INLEIDING	3
2. STRUCTUUR van dit PLAN	4
3. MISSIE ambitie in 10 punten	6
4. TOEKOMST externe en interne ontwikkelingen	9
5. ORGANISATIE professioneel en transparant	11
6. ONDERWIJS passend aanbod voor ieder kind	16
7. PERSONEEL van kapitaal belang	24
8. PR en COMMUNICATIE marktgericht met een sterk profiel	28
9. HUISVESTING moderne gebouwen met uitstraling	30
10. FINANCIËN sturen met geld	32
11. FINANCIËEL KADER inzet van middelen	34

Bijlage 1: Samenvatting van hoofddoelstellingen en resultaten

# 1. INLEIDING

'Lekker leren, goed presteren'. Dat is de titel van dit strategisch beleidsplan 2011-2015. Het geeft precies aan, waar het bij de ontwikkeling van kinderen om gaat: een goede prestatie neerzetten, dat geeft plezier. En omgekeerd: plezier in leren zorgt voor een goede prestatie.

In dit strategisch beleidsplan formuleren we het toekomstig beleid van Leerplein055. De basis hiervoor is een aantal jaren eerder al gelegd in het beleidsplan 2007-2011 'Modern, veilig en toegankelijk'. In die periode is veel bereikt; we bouwen daar nu op voort. Dit strategisch beleidsplan vormt de basis voor de schoolplannen 2011-2015, die de scholen vóór 1-8-2011 gaan opstellen.

Het beleid van Leerplein055 zal zich concentreren rond de kernwaarden: modern, betrokken en toegankelijk. Daarnaast staan de begrippen opbrengstgerichtheid en prestatiegerichtheid centraal. We gaan de komende jaren nog meer inzetten op het bereiken van optimale prestaties van onze leerlingen, vooral op het gebied van de basisvaardigheden, taal, lezen en rekenen.

In dit plan maken we de ambitie van Leerplein055 concreet in doelstellingen en resultaten die we de komende vier jaar willen behalen. Wij realiseren ons dat in een klimaat van economische crisis en bezuinigingen, de mogelijkheden voor nieuw beleid beperkt zijn. Ondanks dat willen we de ambities van Leerplein055 ook voor de komende strategische periode zoveel mogelijk overeind houden.

Dit strategisch beleidsplan is tot stand gekomen samen met de scholen, de directeuren, de beleidsgroepen, het bestuursbureau en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Medewerkers en ouders hebben op vier informatieavonden rond de belangrijkste thema's meegedacht. Daarvoor willen wij iedereen hartelijk bedanken.

Wij zijn ervan overtuigd dat dit plan een leidraad en inspiratiebron zal zijn voor ons handelen de komende vier jaar. Daarbij blijft de kwaliteit van ons onderwijs voorop staan en werken we met z'n allen aan de optimale ontplooiing van ieder kind, dat aan ons is toevertrouwd.

Namens het bestuur van Leerplein055,

Otto Meulenbeek,  
algemeen directeur

## 2. STRUCTUUR VAN DIT PLAN

Hieronder is schematisch de structuur van dit strategisch beleidsplan weergegeven met de Missie, de Kernwaarden en 16 hoofddoelstellingen op de zes beleidsterreinen, uitgewerkt in beoogde resultaten.

<b>MISSIE</b> Ambitie in 10 punten		
<b>KERNWAARDEN</b> <i>Modern</i> <i>Betrokken</i> <i>Toegankelijk</i>		
Hoofddoelstellingen op 6 beleidsterreinen		
1. Organisatie	2. Onderwijs	3. Personeel
<b>Hoofddoelstellingen Organisatie</b>  <b>1. Leerplein055 professioneel en transparant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed onderwijs, goed bestuur</li> <li>- Publieke verantwoording</li> <li>- School actief in de maatschappelijke omgeving</li> <li>- Instandhoudingsbeleid</li> <li>- Bedrijfsvoering bestuursbureau</li> </ul> <b>2. Sterke prestatie- en Opbrengstgerichte Cultuur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestatieafspraken met iedereen</li> </ul> <b>3. Grote onderlinge betrokkenheid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokkenheid van leerlingen</li> <li>- Betrokkenheid van ouders</li> <li>- Alle medewerkers ambassadeur</li> <li>- Uitwisseling tussen scholen</li> </ul>	<b>Hoofddoelstellingen Onderwijs</b>  <b>1. Hoogwaardige onderwijskwaliteit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed onderwijs voor ieder kind</li> <li>- Onderwijskundig basisprofiel</li> <li>- Extra onderscheidend profiel</li> <li>- Opbrengstgericht werken</li> <li>- Optimaliseren van leertijd</li> <li>- Opbrengstgericht leiderschap</li> <li>- Leerlingen en ouders betrokken bij leeropbrengsten</li> <li>- Referentieniveaus Taal en Rekenen</li> <li>- Bovenschoolse kwaliteitsmonitor</li> <li>- Professioneel bewegingsonderwijs</li> </ul> <b>2. Passend onderwijs voor ieder kind</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zorgprofielen</li> <li>- Eén regionaal samenwerkingsverband</li> <li>- Hoogbegaafde leerlingen</li> <li>- Sociaal emotionele ontwikkeling</li> </ul> <b>3. Vernieuwend onderwijs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanbod voor 3-jarigen</li> <li>- Samenwerking met psz en kdv</li> <li>- Integrale Kindcentra</li> <li>- Anders leren, anders organiseren</li> <li>- Intensieve taalklassen</li> <li>- Flexibele schooltijden</li> </ul> <b>4. Openbare identiteit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aandacht voor LeVo</li> <li>- HVO en GVO</li> <li>- Actief Burgerschap</li> <li>- Respect voor elkaar</li> </ul> <b>5. Belangrijke rol voor ICT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ICT geïntegreerd in onderwijsconcept</li> <li>- Beschrijving ICT-competenties</li> <li>- Elektronische leeromgeving (ELO)</li> <li>- Vervanging hardware</li> <li>- Update extranet</li> <li>- Nieuwe, sociale media</li> <li>- Leerling-resultaten online</li> <li>- ICT-beleidsplan 2012-2015</li> </ul>	<b>Hoofddoelstellingen Personeel</b>  <b>1. Goed personeel voor ieder kind</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen van competenties</li> <li>- Professionaliseringsimpuls</li> <li>- Portfolio</li> <li>- Mobiliteit</li> <li>- 'High Potentials'</li> <li>- Functiemix</li> <li>- Academische basisscholen</li> <li>- Minimale betrekkingssomvang</li> <li>- Werving en selectie</li> <li>- Gedifferentieerde teams</li> </ul> <b>2. Levensfasebewust personeelsbeleid</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actief en vitaal personeel</li> <li>- Laag ziekteverzuimpercentage</li> </ul>

4. PR en Communicatie	5. Huisvesting	6. Financiën
<p><b>Hoofddoelstellingen PR en Communicatie</b></p> <p><b>1. Verbeterde marktpositie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PR- en communicatiebeleid</li> <li>- Klant- en omgevingsgerichtheid</li> <li>- Wijk- of dorpsgerichtheid</li> <li>- Maatschappelijk ondernemerschap</li> </ul> <p><b>2. Professionele communicatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluatie communicatiestrategie</li> <li>- Communicatie met ouders</li> <li>- Eenheid in verscheidenheid</li> <li>- Werving van leerlingen</li> </ul>	<p><b>Hoofddoelstellingen Huisvesting</b></p> <p><b>1. Aantrekkelijke schoolgebouwen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Goed onderhoud</li> <li>- Veilige schoolgebouwen</li> <li>- Binnenklimaat en hygiëne</li> <li>- Zuinig met energie</li> <li>- Efficiënte exploitatie</li> </ul> <p><b>2. Evenwichtig scholenbestand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluatie MFA's</li> <li>- Integrale Kindcentra</li> <li>- Integraal Huisvestings Plan</li> </ul>	<p><b>Hoofddoelstellingen Financiën</b></p> <p><b>1. Transparant systeem van planning en control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaarlijkse risicoanalyse</li> <li>- Evaluatie zelfbeheer</li> </ul> <p><b>2. Financieel gezonde organisatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sluitende begroting</li> <li>- Minimaal niveau reservepositie</li> <li>- Centrale inkoop</li> <li>- Kostenbesparing</li> </ul>

Structuur Strategisch Beleidsplan 2011-2015 'Lekker leren, goed presteren'

### 3. MISSIE ambitie in 10 punten

De missie van Leerplein055 geeft de ambitie en de richting aan waarmee wij de komende jaren willen werken. Alle medewerkers, kinderen en ouders worden uitgenodigd en gestimuleerd om zich met deze missie te identificeren en van daaruit te handelen.

Ruim 4500 leerlingen bezoeken dagelijks de scholen van Leerplein055. Alle talenten van deze kinderen worden zo optimaal mogelijk benut. Kinderen staan bij ons centraal, dat betekent dat alles wat we doen, op hen gericht is, op de ontplooiing van hun talenten en op de veelzijdige ontwikkeling van hun persoonlijkheid. Die persoonlijke ontwikkeling wordt sterk beïnvloed door het plezier dat kinderen ervaren tijdens hun schooltijd. Daarom hebben de scholen van Leerplein055 veel aandacht voor plezier in leren, respectvol omgaan met elkaar, sociaal-emotionele vaardigheden van kinderen e.d. Ongewenst gedrag zoals pesten wordt niet geaccepteerd. Elke school heeft duidelijke regels en afspraken.

#### 3.1 Kernwaarden van Leerplein055: modern, betrokken en toegankelijk.

De missie van Leerplein055 wordt gekenmerkt door drie kernwaarden: modern, betrokken en toegankelijk. Alle medewerkers van Leerplein055 zullen worden gestimuleerd om vanuit deze kernwaarden te handelen en elkaar daarop aan te spreken. Het eigen gedrag van medewerkers geldt steeds als voorbeeld voor kinderen (en hun ouders). De kernwaarden bepalen voor een groot deel het imago en de 'uitstraling' van iedere school afzonderlijk en van onze organisatie als geheel.

##### *Modern*

Het onderwijs van Leerplein055 is van kwalitatief hoog niveau. Dat blijkt uit allerlei rapportages, o.a. die van de Inspectie. Leerplein055 is actief in onderwijsvernieuwing, zet moderne leermiddelen in en maakt sterk gebruik van ICT-toepassingen.

##### *Betrokken*

Betrokkenheid van ouders en kinderen bij de school is essentieel. Ouderbetrokkenheid is een belangrijke voorwaarde voor de leerprestaties van kinderen. Ouders en kinderen maar ook medewerkers zijn de ambassadeurs van de school.

##### *Toegankelijk*

Onze scholen zijn openbaar en toegankelijk voor iedereen. Ieder kind is welkom, ongeacht geloofsovertuiging en culturele afkomst. Met respect voor elkaar en respect voor verschillen. Met alle kinderen bij elkaar vormen de scholen van Leerplein055 een goede afspiegeling van de samenleving. De scholen van Leerplein055 besteden aandacht aan de verschillende wereldgodsdiensten en culturele stromingen.

#### 3.2 Missie: waar staat Leerplein055 voor?

Vanuit de zojuist geformuleerde kernwaarden en vanuit het motto 'Lekker leren, goed presteren' luidt de missie van Leerplein055 als volgt:

- 3.2.1. *Leerplein055 staat garant voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs; leerresultaten van leerlingen vormen de basis voor beleid. Plezier in leren staat centraal.*
- 3.2.2. *Ieder kind is welkom ongeacht afkomst of geloofsovertuiging.*
- 3.2.3. *Er is veel aandacht voor waarden en normen.*
- 3.2.4. *Talenten van kinderen worden optimaal en veelzijdig ontwikkeld in een veilige, moderne leeromgeving.*
- 3.2.5. *De sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen wordt gestimuleerd met nadruk op zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid.*

- 3.2.6. *Wij werken vanuit een houding van respect en aandacht voor verschillen tussen kinderen, ouders en medewerkers. De betrokkenheid bij elkaar en de school is optimaal.*
- 3.2.7. *Er is passend onderwijs en zorg voor ieder kind.*
- 3.2.8. *Competente medewerkers zorgen voor optimale leerresultaten voor ieder kind.*
- 3.2.9. *Iedere school van Leerplein055 werkt (inter)actief samen met ouders en andere betrokkenen in de maatschappelijke omgeving van de school.*
- 3.2.10. *Leerplein055 staat open voor nieuwe ontwikkelingen en werkt voortdurend aan verbetering en vernieuwing.*

### **3.3 Wat bieden de scholen van Leerplein055?**

Leerplein055 biedt een diversiteit aan onderwijsconcepten voor kinderen in de leeftijd van 2 tot 12 jaar. Bovenop het kerncurriculum biedt Leerplein055:

- onderwijs gericht op optimale cognitieve, creatieve, sociale, emotionele én motorische ontwikkeling, waarbij ruim aandacht wordt besteed aan normen en waarden;
- met prioriteit bij de basisvaardigheden: taal, lezen en rekenen;
- maatschappelijk geëngageerd onderwijs met ruime aandacht voor de verschillende levensbeschouwelijke stromingen;
- godsdienstig- dan wel humanistisch vormingsonderwijs;
- kinderopvang, zoveel mogelijk afgestemd en in doorgaande lijn met de school.

Onze leerlingen komen van school:

- optimaal toegerust op het gebied van kennis én vaardigheden, zodat succesvolle deelname aan het vervolgonderwijs mogelijk wordt;
- met een bewust mens- en maatschappijbeeld en
- met zelfvertrouwen en respect voor zichzelf en de ander.

### **3.4 De speciale scholen hebben een aparte positie binnen Leerplein055.**

Naast 27 reguliere basisscholen (die vallen onder de WPO) heeft Leerplein055 nog drie andere scholen, sbo De Boemerang, Praktijkschool Apeldoorn (die valt onder de WVO) en Van Voorthuysen (die valt onder de WEC) school voor zeer moeilijk lerende kinderen en kinderen met een lichamelijke en/of meervoudige beperking. Zij nemen qua regelgeving, financiën en administratie een aparte positie in. De schoolplannen van Praktijkschool Apeldoorn en Van Voorthuysen vormen het strategisch beleid van Leerplein055 voor deze vormen van onderwijs.

### **3.5 Wat willen we bereiken? Hoofddoelstellingen op zes beleidsterreinen.**

De missie en de kernwaarden van Leerplein055 worden hierna uitgewerkt in hoofddoelstellingen op de verschillende beleidsterreinen:

1. Organisatie
2. Onderwijs
3. Personeel
4. PR en communicatie
5. Huisvesting
6. Financiën

De hoofddoelstellingen zijn algemeen geformuleerd en worden in dit beleidsplan steeds zoveel mogelijk geconcretiseerd in te realiseren resultaten. Deze resultaten zijn de basis voor de jaarcontracten die ieder jaar tussen centraal management en de schooldirecties worden afgesloten. De jaarcontracten kunnen worden gezien als het jaarplan van de school. Ook op het niveau van Leerplein055 wordt jaarlijks een jaarplan opgesteld. Daar waar mogelijk zijn bij de resultaten concrete indicatoren<sup>1</sup> geformuleerd. Over de uitvoering van de jaarcontracten rapporteren de scholen door

<sup>1</sup> De indicator geeft aan waar het resultaat aan moet voldoen, de manier waarop je het meet en wanneer het moet zijn gerealiseerd.

middel van managementrapportages en een jaarverslag voor de ouders en de omgeving van de school.

In dit nieuwe strategisch beleidsplan wordt per beleidsterrein steeds benoemd welke resultaten we de afgelopen periode hebben bereikt en welke doelstellingen we de komende vier jaar willen realiseren. Die kunnen nieuw zijn, maar sommige zijn ook 'overgebleven' uit het vorige beleidsplan 2007-2011. In dit plan worden dus niet alle (lopende) plannen en activiteiten beschreven.

### 3.6 Leerplein055 als Hoog Presterende Organisatie (HPO, High Performance Organisation)<sup>2</sup>

De schoolleiders van Leerplein055 hebben gesproken over de voorwaarden voor het realiseren van hoge prestaties in alle lagen van de organisatie. Daarbij zijn vijf pijlers geformuleerd, die zichtbaar worden in 'de tempel van HPO' in onderstaande figuur.

- a. *Hoge kwaliteit van het management*  
De basis voor succes en prestaties ligt bij goed management. Sterk, resultaatgericht leiderschap vormt het fundament voor een HPO.
- b. *Hoge kwaliteit van de medewerkers*  
Dat geldt ook voor de competentie van onze medewerkers. Leerkrachten vormen dé belangrijkste factor voor de prestaties van leerlingen. Competente leerkrachten willen geïnspireerd worden tot hoge prestaties en nemen daar ook verantwoordelijkheid voor.
- c. *Lange termijn gerichtheid*  
Visie over de toekomstige ontwikkeling van de school moet leidend zijn in de hectiek van iedere (school)dag. Lange termijn doelstellingen zijn noodzakelijk om de richting van de school te bepalen.
- d. *Open en actiegerichte cultuur*  
'Zeggen wat je doet en doen wat je zegt', transparant en open naar de samenleving, altijd vernieuwend en lerend, zo maak je een hoogpresterende school.
- e. *Continue verbetering*  
Steeds op zoek naar verbetering en vernieuwing van het onderwijs, meten of de doelstellingen gerealiseerd zijn en daarover verantwoording afleggen, dat maakt Leerplein055 tot een HPO.

Omdat bestaand en nieuw beleid ook nadrukkelijk dient te worden geborgd, is aan het 'bouwwerk van HPO' ook het element 'planmatig borgen van processen' toegevoegd. Dat kan op verschillende manieren gebeuren en zal in de komende strategisch periode nadrukkelijk aandacht krijgen.



Het 'bouwwerk van HPO'

<sup>2</sup> uit: Maak van je bedrijf een toporganisatie!, A.A. de Waal, Culemborg 2009

## 4. TOEKOMST trends en ontwikkelingen

Er verandert veel in het (basis)onderwijs. De maatschappij wordt steeds complexer. De digitalisering van het onderwijs neemt toe. Er komen steeds meer vragen op het onderwijs af, de ontwikkeling van nieuwe onderwijsconcepten is in volle gang, kinderen ontwikkelen zich anders dan vroeger, de rol van ouders verandert. In deze paragraaf wordt een aantal van deze ontwikkelingen die belangrijk zijn voor Leerplein055, in beeld gebracht.

### *Minder leerlingen*

- Landelijk is er sprake van een afname van het aantal leerlingen. Ook voor Apeldoorn betekent dat een (geprognosticeerde) vermindering van het aantal leerlingen met ruim 10% in 2025. Dit dwingt Leerplein055 tot een helder instandhoudingsbeleid en tot een verscherpte aandacht voor haar marktpositie.

### *Bezuinigingen*

- Er is sprake van aanzienlijke bezuinigingen op het budget voor het basisonderwijs. Zowel gemeente als rijk hebben bezuinigingen doorgevoerd dan wel aangekondigd. Deze ontwikkelingen noodzaken tot een meerjarige financiële heroverweging, waarbij kostenbesparing op alle niveaus in de organisatie onontbeerlijk is.

### *Onderwijsvernieuwing*

- De verwachting is dat in de nabije toekomst de onderwijsinhoud sterk gaat veranderen: van het jaarstofklassensysteem naar flexibele, individuele leertrajecten met flexibele school- en vakantietijden. Leerplein055 speelt daar al op in via bijvoorbeeld de start van Sterrenschool Apeldoorn.

### *Gedragsproblematiek*

- Van scholen wordt steeds meer verwacht; gedragsproblematiek van kinderen is sterk toegenomen; de pedagogische taak ligt niet meer alleen bij ouders maar ook bij de school. Om deze ontwikkeling het hoofd te kunnen bieden zijn betrokkenheid van ouders en samenwerking met vormen van (jeugd)hulpverlening van groot belang.

### *Passend Onderwijs*

- De invoering van Passend Onderwijs is in volle gang: met minder middelen zullen reguliere basisscholen vanaf 2012 meer zorgleerlingen moeten opvangen. Dat betekent veel voor de competentie van leerkrachten en schoolleiders.

### *Opbrengstgericht werken, prioriteit bij taal en rekenen*

- Landelijk wordt sterk de nadruk gelegd op opbrengstgericht werken, met name op het gebied van taal en rekenen. De aandacht voor de leeropbrengsten van leerlingen is nodig om de talenten van kinderen optimaal te ontwikkelen. Leerplein055 zal daarom meer inzetten op opbrengstgericht werken zonder andere essentiële onderdelen van de vorming van leerlingen (plezier in leren!) uit het oog te verliezen.

### *Voor- en vroegschoolse educatie (VVE)*

- VVE is de laatste jaren uitgegroeid tot een belangrijke prioriteit in het regeringsbeleid. Door de wet OKE (Ontwikkelingskansen door Kwaliteit en Educatie) is dat nog verder verscherpt. Doel van de VVE is om taal- en ontwikkelingsachterstand van jonge leerlingen te voorkomen.

- *Ontwikkeling naar integrale kindcentra*

Basisscholen zullen in de toekomst ook een pedagogisch-didactisch aanbod ontwikkelen voor 3 (2,5) jarigen. Samenwerking met peuterspeelzalen, c.q. peuteropvang krijgt in dat verband meer en meer gestalte. Leerplein055 is een aantal jaren geleden al gestart met peuter-kleutergroepen. Ook Sterrenschool Apeldoorn gaat uit van de gedachte van een integraal kindcentrum met hele dagarrangementen onderwijs-kinderopvang.

*Levensbeschouwelijk vormingsonderwijs (LeVo)*

- Naast de basisvakken taal en rekenen, biedt de (openbare) school levensbeschouwelijk vormingsonderwijs. Er is toenemende aandacht voor actief burgerschap en sociale integratie. Respectvol omgaan met elkaar, 'ontmoeting' tussen kinderen met verschillende achtergronden en aandacht voor waarden en normen, zijn kerndoelen voor de (openbare) school.

*Digitalisering van het onderwijs, nieuwe media*

- De rol van ICT in de klas neemt toe. Computers en digitale netwerken zijn onmisbaar geworden voor goed onderwijs. De elektronische leeromgeving (ELO) dient zich aan. Leerplein055 heeft ICT altijd een prominente rol toebedacht en zal deze verder gaan versterken.

*Versterking positie leerkracht*

- Door het convenant LeerKracht is door de vorige regering ingezet op de versterking van de competenties van leerkrachten. Onder meer wordt een differentiatie in leerkrachtfuncties (LA, LB en LC) ingevoerd. Competentieverbetering van leerkrachten is belangrijk om ontwikkelingen als bijvoorbeeld Passend Onderwijs het hoofd te kunnen bieden.

*Krapte op de arbeidsmarkt*

- Er wordt een tekort aan leerkrachten voorzien in verband met de uitstroom van de oudere generatie. Leerplein055 heeft relatief veel oudere medewerkers (61,4 % > 45 jaar). Ondanks verlenging van de werkzame periode naar 65/66 jaar en de daling van het leerlingaantal, wordt toch een personeelstekort voorzien. Daarop zal Leerplein055 actief inspelen, door contacten met Pabo's, vormen van opleidingsscholen, aantrekken van stagiaires e.d. We zullen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt nauwkeurig volgen.

*Goed onderwijs, goed bestuur (management)*

- Een goede (bestuurlijke) inrichting van de organisatie geeft garanties voor de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Door nieuwe wetgeving wil het Ministerie minimumgaranties voor transparantie en kwaliteit. Het gaat onder meer om scheiding van toezicht en bestuur (management). Bij (blijvende) onvoldoende kwaliteit kan het Ministerie de bekostiging van een school beëindigen.

*Publieke verantwoording*

- Scholen hebben een grote verantwoordelijkheid naar veel personen en maatschappelijke organisaties. Zij moeten daar in toenemende mate verantwoording aan afleggen, niet alleen formeel aan bestuur en inspectie maar ook informeel aan de ouders, de buurt en de maatschappelijke omgeving van de school.

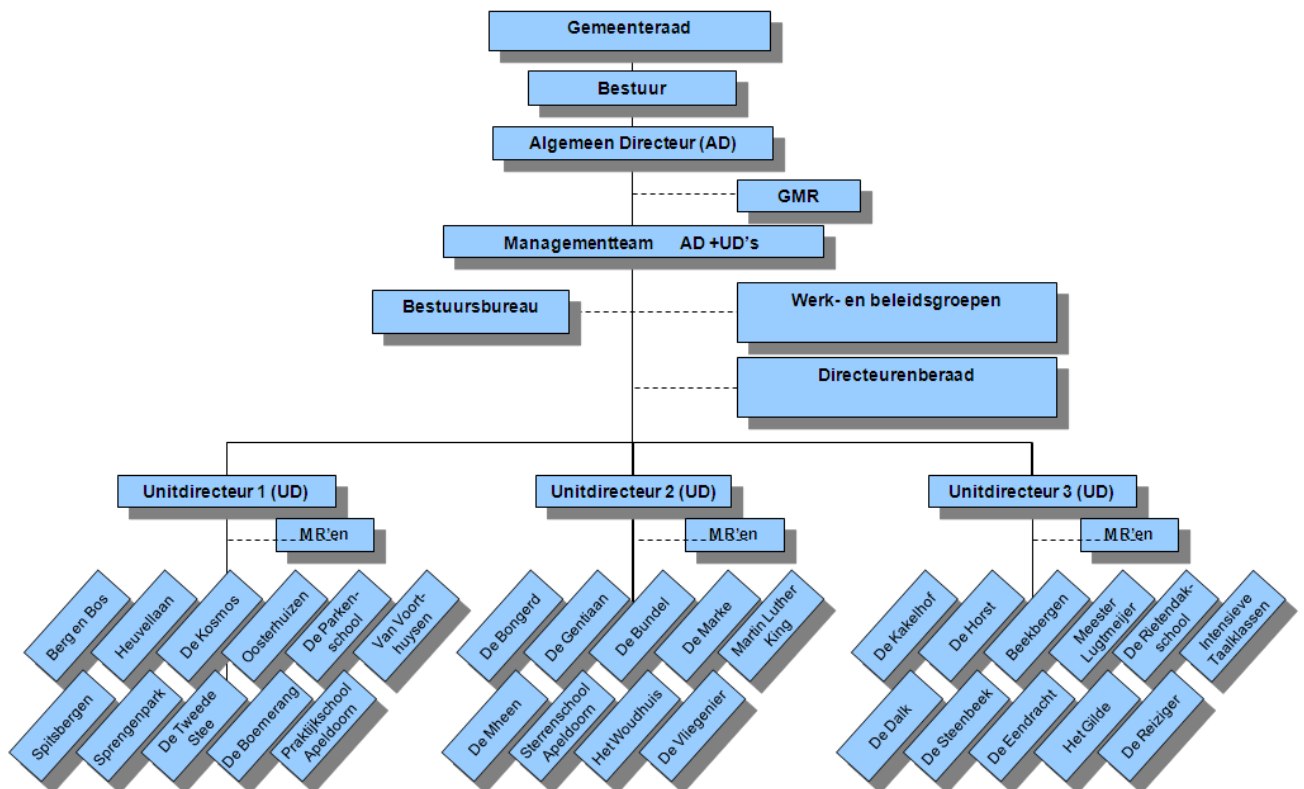
## 5. ORGANISATIE professioneel en transparant

### Visie op de organisatie: wat vindt Leerplein055 belangrijk?

Leerplein055 ziet zichzelf als een organisatie die hoge onderwijskwaliteit biedt aan haar kinderen en daardoor aantrekkelijk is voor ouders. De optimale ontwikkeling van ieder kind is onze zorg. Onze scholen staan borg voor goede leerprestaties en leerplezier! Ze zorgen tegelijkertijd voor een positieve sfeer op school: 'Lekker leren, goed presteren' vormt daarbij ons motto. Om dat te bereiken is een sterke organisatie noodzakelijk, met sterke scholen, professionele leerkrachten en een krachtig management.

### Schets van de organisatie.

Leerplein055 is een organisatie met 530 medewerkers (406 fte's), die dagelijks onderwijs verzorgen voor ongeveer 4.700 leerlingen op 30 scholen. Het bevoegd gezag wordt gevormd door het stichtingsbestuur, die op hoofdlijnen bestuurt, toezicht houdt op de uitvoering van beleid en verantwoording aflegt aan de gemeenteraad en aan het ministerie. De scholen zijn onderverdeeld in drie units en worden ondersteund door de unitdirecteuren en het bestuursbureau. Er is een maandelijks directeurenberaad. De medezeggenschap wordt behartigd door MR'en op iedere school en een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Het organogram van de organisatie ziet er als volgt uit.



Organogram Leerplein055

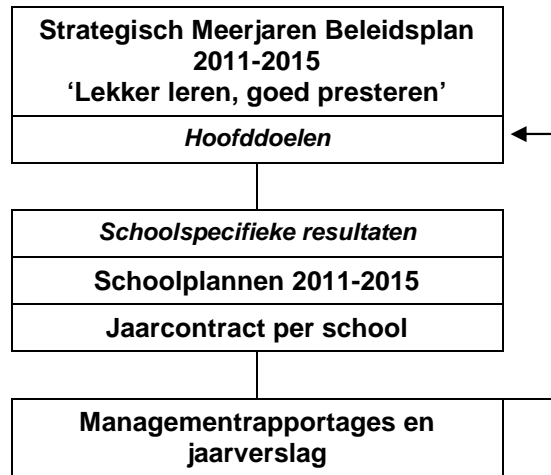
### **Wat hebben we tot nu toe bereikt en willen we borgen?**

- Leerplein055 heeft zich na de verzelfstandiging in 2006 en de vorming van een eigen stichting meer en meer ontwikkeld tot een zelfstandige, professionele organisatie met een eigen gezicht;
- Er is een bestuurlijk kader ontwikkeld op basis van de uitgangspunten van Policy Governance. Het stichtingsbestuur fungeert als bevoegd gezag, dat bestuurt op hoofdlijnen met een duidelijk mandaat aan de algemeen directeur en een managementstatuut, waarin bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder zijn geregeld;
- Er wordt een beleidscyclus gehanteerd, waarin plannen en afspraken worden gemaakt via vormen van managementcontracten tussen de verschillende lagen in de organisatie;
- Het bestuursbureau en de unitdirecteuren zorgen voor een optimale ondersteuning van onze scholen. Door de unitstructuur vindt de aansturing van onze scholen dicht bij de uitvoering plaats. Daardoor neemt de kwaliteit van ons onderwijs toe;
- Er wordt een planning- en controlcyclus gehanteerd, waardoor in toenemende mate relevante managementinformatie beschikbaar is met actuele ken- en stuurgetallen en kritische prestatie-indicatoren. Er is binnen de organisatie een groot aantal sturingsinstrumenten ontwikkeld, zoals contractmanagement, systeem van planning en control en kwaliteitszorg. Daardoor kunnen de resultaten steeds beter in beeld worden gebracht en de doelstellingen van de organisatie steeds beter worden verwezenlijkt;
- Leerplein055 vormt een eigen samenwerkingsverband Weer Samen Naar School (WSNS), dat een onmisbare bijdrage levert aan het kwaliteitsbeleid en het zorgbeleid van onze scholen. Duidelijk is dat dit samenwerkingsverband in het kader van Passend Onderwijs zal opgaan in een groot, regionaal verband;
- Er is een instandhoudingsbeleid gevoerd, waarbij zoveel mogelijk scholen zijn gehandhaafd met de laatste jaren een redelijk stabiele instroom van leerlingen;
- Er is meer uitwisseling van expertise en samenwerking tussen scholen. De scholen van Leerplein055 vormen steeds meer een eenheid (in verscheidenheid);
- De medezeggenschap op de scholen en in de organisatie is goed geregeld;
- De tevredenheid van ons personeel en onze ouders (zo blijkt uit recente peilingen) is voldoende tot goed;
- Er is een meer gemeenschappelijke cultuur gegroeid, waarin alle medewerkers zich gezamenlijk inzetten voor het belangrijkste doel van de organisatie: de kwaliteit van ons onderwijs;
- Leerplein055 heeft zich ontwikkeld tot een belangrijke, herkenbare en aantrekkelijke onderwijsorganisatie in Apeldoorn en de omliggende dorpen.

### **Opbrengstgerichtheid: leeropbrengsten centraal.**

Opbrengstgericht werken is een centraal begrip op onze scholen. Leeropbrengsten en toetsresultaten van kinderen vormen het uitgangspunt van handelen, zowel in de klas, in de school als in de organisatie als geheel. Het sturen op (leer)resultaten vindt plaats via jaarcontracten en monitoring en wordt gerealiseerd aan de hand van prestatie-indicatoren: resultaten die zo concreet mogelijk zijn en meetbaar gemaakt kunnen worden. Prestatie-indicatoren leiden tot ken- en stuurgetallen waardoor kan worden bepaald of de afgesproken resultaten zijn behaald.

In onderstaande figuur wordt deze beleidscyclus van Leerplein055 geïllustreerd.



*Cyclus strategisch beleid Leerplein055*

#### **Wat willen we bereiken? Hoofddoelstellingen op het beleidsterrein organisatie.**

Op dit beleidsterrein onderscheiden we een drietal hoofddoelstellingen:

- 5.1 *Leerplein055 heeft zich verder ontwikkeld tot een professionele en transparante organisatie.*
- 5.2 *Leerplein055 ontwikkelt een sterke, prestatie- en opbrengstgerichte cultuur.*
- 5.3 *Er is een grote, onderlinge betrokkenheid van medewerkers, ouders en kinderen.*

#### **ad 5.1 *Leerplein055 heeft zich verder ontwikkeld tot een professionele en transparante organisatie.***

Leerplein055 ontwikkelt zich tot een professionele en transparante onderwijsorganisatie. Om dit hoofddoel te realiseren wordt een vijftal **resultaten** geformuleerd:

##### *5.1.1 Goed onderwijs, goed bestuur*

Het bestuur van Leerplein055 bestuurt op afstand en op hoofdlijnen. Het mandaat aan de algemeen directeur is helder omschreven. Door de invoering van de Wet Goed Bestuur per 1-8-2010 wordt nadrukkelijk de scheiding van de functies toezicht en bestuur voorgeschreven. Het bestuur en het management zullen zich in verband hiermee beraden op de eventuele invoering van een Raad van Toezicht model.

*Indicator voor dit resultaat* is een besluit in 2011-2012 over de invoering van een dergelijk bestuursmodel.

##### *5.1.2 Publieke verantwoording*

Leerplein055 legt jaarlijks niet alleen formele verantwoording af (aan Ministerie, Inspectie en gemeenteraad), maar ook informeel aan andere stakeholders. Scholen doen hetzelfde naar de ouders en de omgeving van de school. Daarin worden ook de prestaties van de school vermeld. Op die manier is voor iedereen duidelijk of het voorgenomen beleid is gerealiseerd en wat de kwaliteit van de school is. Leerplein055 gaat verder met de ontwikkeling een adequaat systeem van monitoring en benchmarking, zodat een 'dashboard van prestaties' beschikbaar komt.

*Indicatoren voor dit resultaat zijn:*

- jaarlijks een publieksgericht jaarplan en jaarverslag (met 2011 als eerste jaar) per school, waarin de (voorgenomen en gerealiseerde) prestaties van de school worden vermeld;
- een 'dashboard van prestaties' van de organisatie als geheel in 2012.

##### *5.1.3 De school actief in de maatschappelijke omgeving*

Scholen moeten verankerd zijn in de samenleving. De omgeving van de school (ouders, buurt, jeugdhulpverleners, kinderopvang en andere stakeholders) vormt een netwerk, waarin de school een centrale positie inneemt en waar de school zich kan legitimeren en verantwoording aflegt. De school

kan haar complexe pedagogische taak niet waar maken zonder dialoog, samenwerking en afstemming binnen dat netwerk. Leerlingen kunnen zich niet ontwikkelen zonder actieve betrokkenheid van de maatschappelijke omgeving van de school. Scholen verbinden zich met externe organisaties waardoor een win-win situatie kan ontstaan. Deze 'strategische allianties' gelden bijvoorbeeld voor bedrijven, sportverenigingen, organisaties voor cultuur, e.d. Deze kunnen eenmalig zijn, maar kunnen ook een structureel karakter krijgen. Leerplein055 gaat scholen stimuleren om zich meer en meer te ontwikkelen als maatschappelijke onderneming.

Indicatoren voor dit resultaat zijn dat:

- alle scholen in de schoolplannen 2011-2015 beschrijven welke activiteiten ze in de eigen, maatschappelijke omgeving ontwikkelen;
- alle scholen minimaal één maatschappelijk nuttige activiteit ontwikkelen;
- alle scholen van Leerplein055 zich in 2013 verbonden hebben met in ieder geval één externe organisatie.

#### 5.1.4 *Instandhoudingsbeleid: zoveel mogelijk scholen met zoveel mogelijk leerlingen*

In de gemeentelijke leerling-prognoses van 2010 daalt het aantal Apeldoornse basisschoolleerlingen met ongeveer 10% in 2025. Dat betekent dat ons leerlingaantal zal teruglopen. Ons beleid is erop gericht om die terugloop zoveel mogelijk te beperken en zoveel mogelijk scholen en nevenvestigingen te handhaven om een zo goed mogelijke spreiding en toegankelijkheid van openbare basisscholen te waarborgen. Dat betekent dat ook kleine scholen (onder de opheffingsnorm van 98 leerlingen) zoveel mogelijk (via het instrument van de gemiddelde schoolgrootte) in stand worden gehouden.

Dat neemt niet weg dat opheffing, c.q. fusie van scholen door de leerling-daling waarschijnlijk onvermijdelijk zal zijn. Uitgangspunt is dat fusies ook kansrijk kunnen zijn. Naast de formele instandhoudingregels, zullen criteria worden gehanteerd als de kwaliteit en levensvatbaarheid van de school, de gevolgen voor ouders en kinderen en de financiële en personele gevolgen. Met de andere schoolbesturen en met de gemeente zal de komende jaren overleg worden gevoerd over de omvang van het scholenbestand in Apeldoorn, de wenselijkheid van bundelen van scholen (in bijvoorbeeld integrale kindcentra) en het in stand houden van schoolgebouwen.

Indicator voor dit resultaat is een breed gedragen instandhoudingsnotitie in 2011 + een jaarlijkse update daarna.

#### 5.1.5 *Efficiënte, interne bedrijfsvoering op het bestuursbureau*

Op het bestuursbureau zal een begin worden gemaakt met de invoering van een kwaliteitssysteem, (zo mogelijk) gevolgd door certificering. In een latere fase zullen scholen zich daarbij aansluiten. Het gaat om verbetering van informatiestromen, data- en relatiebeheer, bestandsbeheer, archivering e.d.

Indicator voor dit resultaat is de invoering op het bestuursbureau van een nieuw document management systeem (DMS) en de ontwikkeling van een kwaliteitssysteem in 2011-2012.

### **ad 5.2 *Leerplein055 ontwikkelt een sterke prestatie- en opbrengstgerichte cultuur.***

Opbrengstgericht werken, gericht op (leer)prestaties van leerlingen, maar ook van medewerkers, staat de komende jaren centraal. Daarbij gaat het niet alleen om taal en rekenen, maar ook om sociaal emotionele ontwikkeling van kinderen. Om dit hoofddoel te realiseren worden de volgende **resultaten** geformuleerd:

#### 5.2.1 *Prestatieafspraken met iedereen*

Op alle niveaus in de organisatie zullen met medewerkers prestatieafspraken worden gemaakt. (bestuur → AD → UD → schoolleider → leerkracht/medewerker).

Indicator voor dit resultaat is een plan voor prestatie management (met prestatieafspraken met alle medewerkers) in 2013-2014.

### **ad 5.3 *Er is een grote, onderlinge betrokkenheid van medewerkers, ouders en kinderen.***

'Betrokken' is één van de nieuwe kernwaarden van Leerplein055. Zonder die betrokkenheid kan een kind niet groeien. Zonder betrokkenheid van alle partners kan de school zich niet ontwikkelen.

Betrokkenheid is essentieel voor de levensvatbaarheid van de scholen en de organisatie als geheel.

Om dit hoofddoel te realiseren worden het volgende **resultaten** geformuleerd:

### 5.3.1 *Betrokkenheid van leerlingen*

Leerlingen (zeker uit groep 7 en 8) kunnen meer betrokken worden bij het beleid van de school. Dat is ook hun wens, zo blijkt uit ons recent gehouden peiling. Er zijn verschillende manieren om kinderen meer te betrekken bij de school. Een leerlingenraad is daarvoor een goed instrument. Het leert kinderen om hun betrokkenheid om te zetten in een bijdrage.

Indicator voor dit resultaat is dat 5 scholen gaan experimenteren met leerlingenadviesraden. De uitkomsten van dit experiment zullen we in 2012-2013 evalueren.

### 5.3.2 *Betrokkenheid en participatie van ouders*

Betrokkenheid van ouders is van groot belang. Dat geldt in meerdere mate nog voor participatie van ouders. Samenwerking met ouders is onontbeerlijk voor een goed leerresultaat en voor een goede opvoedingssituatie. Dat kan op allerlei manieren: via bijvoorbeeld een pedagogisch bondgenootschap (educatief partnerschap) met ouders, ouders betrekken bij leermethoden, aanbieden van onderwijsactiviteiten voor ouders, online informeren van ouders, ontmoetingsplek voor ouders in de school, oudercoaches, invoeren van oudercontracten etc. In dit kader passen ook spreekuren voor ouders en huisbezoeken. Onder ouders is veel (specifieke) kennis en deskundigheid. Deze zou beter kunnen worden benut, bijvoorbeeld via een 'talentendatabase van ouders'.

Indicator voor dit resultaat is dat:

- in 2011 een notitie 'Educatief Partnerschap' wordt opgesteld;
- daarbij een scan wordt ontwikkeld waarin de ouderbetrokkenheid op onze scholen wordt gemeten en
- in 2012 tien scholen werken met educatief partnerschap met ouders, in 2014 twintig scholen en in 2015 alle scholen.

### 5.3.3 *Alle medewerkers, ouders en kinderen ambassadeur!*

Het ambassadeurschap voor Leerplein055 zal de komende jaren groeien. Medewerkers, ouders en kinderen worden aangesproken om zich in te zetten voor de eigen school en voor de organisatie als geheel. De medewerkers van Leerplein055 zijn in hun houding en presentatie de professionele vertegenwoordigers van Leerplein055. Zij zijn in woord en daad (ook in hun privéomgeving) de ambassadeurs en de pleitbezorgers van onze organisatie en onze scholen. In dit kader past een gedragscode die geldt voor alle medewerkers van Leerplein055.

Indicator voor dit resultaat is een plan (inclusief de gedragscode voor medewerkers) in 2012-2013 voor de ontwikkeling van ambassadeurschap in en buiten Leerplein055.

### 5.3.4 *Uitwisseling tussen scholen*

Op de scholen van Leerplein055 is veel expertise op allerlei terrein. Scholen kunnen van elkaar leren. Ervaringen met gelijke onderwijsconcepten (zoals Dalton) kunnen meer worden uitgewisseld. Tijdens 'de tafels van' in de week van Leerplein055 wordt veel expertise gedeeld; er zijn periodiek overleggen tussen IB'ers, PR-coördinatoren, ICT'ers enz. Leerkrachten kunnen meer worden ingezet om onderling expertise in te zetten, bijvoorbeeld via Kenniscentrum Leerplein055.

Indicator voor dit resultaat is, dat scholen aantoonbaar vaker expertise en ervaringen met andere scholen van Leerplein055 uitwisselen.

## 6. ONDERWIJS passend aanbod voor ieder kind

### **Visie op onderwijsbeleid: wat vindt Leerplein055 belangrijk?**

Hoge (en meetbare) kwaliteit van het onderwijs staat centraal op de scholen van Leerplein055. Het gaat om de leeropbrengsten en resultaten van kinderen, vooral op het gebied van taal, lezen en rekenen, maar ook op andere gebieden zoals sociaal emotionele vaardigheden, kunstzinnige vorming en motorische vaardigheden. Leerplein055 streeft naar excellent onderwijs, waardoor de talenten van onze kinderen optimaal worden ontwikkeld.

### **Wat hebben we tot nu toe bereikt en willen we borgen?**

- De kwaliteit van ons onderwijs is goed; dat blijkt uit de resultaten op het gebied van Cito- en inspectierapporten, oudertevredenheid, uitstroomcijfers naar het VO e.d. Al onze scholen hebben door de Inspectie van het Onderwijs het zogeheten basisarrangement toegewezen gekregen. Leerplein055 heeft geen (zeer) zwakke scholen;
- Er zijn veel onderwijskundige vernieuwingen doorgevoerd, zoals bijvoorbeeld Sterrenschool Apeldoorn, maar ook het Dalton- en Jenaplanonderwijs en vormen van teamonderwijs op maat;
- Taal en rekenen hebben speciale aandacht gekregen, onder meer door de deelname aan landelijke taal- en rekenpilots;
- De Intensieve Taalklassen zijn uitgebreid en vervullen een belangrijke rol bij het bestrijden en voorkomen van taalachterstand bij onze leerlingen;
- Door de aanschaf van een nieuw leerlingvolgsysteem (Parnassys) zijn scholen beter in staat om de ontwikkelingen van hun leerlingen te volgen;
- Het project 'Opbrengstgericht Werken' zorgt voor meer aandacht voor leerresultaten;
- Er is een plan voor hoog- en meerbegaafde leerlingen ontwikkeld, dat geleid heeft tot meer aandacht voor deze leerlingen op de reguliere school en tot twee 'plusklassen' voor deze groep leerlingen;
- Ons eigen samenwerkingsverband Weer Samen Naar School (WSNS) zorgt voor korte, transparante lijnen en draagt sterk bij aan onze kwaliteitszorg en ons zorgbeleid;
- Opleiden in de school krijgt veel aandacht, er zijn al erkende opleidingsscholen en dat leidt in de toekomst tot de vorming van Academische Basisscholen;
- Godsdienstig Vormingsonderwijs en Humanistisch Vormingsonderwijs (GVO en HVO) worden door een landelijke regeling gesubsidieerd en worden uitgevoerd door professionele leerkrachten;
- Op bijna alle scholen is een dagarrangement voor kinderopvang gerealiseerd (VSO-TSO-BSO). De inhoudelijke afstemming met deze vormen van kinderopvang is sterk verbeterd;
- Veel scholen van Leerplein055 zijn betrokken bij het Brede School beleid. Daardoor worden onze scholen aantrekkelijker voor kinderen en ouders;
- Veel scholen van Leerplein055 zijn betrokken bij het VVE-beleid. Daarmee kan Leerplein055 een belangrijke rol spelen bij de ontwikkeling en de vormgeving van de voorschoolse voorzieningen;
- Leerplein055 heeft fors ingezet op ICT. Daarmee heeft ICT een prominente plek gekregen in het onderwijs op onze scholen. Naast digiborden, worden nu ook touchscreens in de kleutergroepen gebruikt. Leerkrachten zijn hierin geschoold;

- Leerplein055 is een actieve deelnemer aan een groot aantal stedelijke en landelijke ontwikkelingen, zoals Passend Onderwijs, opbrengstgericht werken, de Brede School, het VVE-beleid, het onderwijsachterstandenbeleid en de ontwikkeling van het zorgbeleid.

### **Wat willen we bereiken? Hoofddoelstellingen op het beleidsterrein Onderwijs.**

- 6.1 *Leerplein055 staat garant voor een hoogwaardige onderwijskwaliteit.*
- 6.2 *Er is Passend Onderwijs voor ieder kind.*
- 6.3 *Leerplein055 werkt aan vernieuwend onderwijs.*
- 6.4 *Er is aandacht voor de openbare identiteit.*
- 6.5 *ICT speelt een belangrijke rol.*

#### **ad 6.1 Leerplein055 staat garant voor een hoogwaardige onderwijskwaliteit.**

Hoge kwaliteit van het onderwijs is onze hoofddoelstelling. Goed onderwijs aan alle kinderen is de kerntaak van de school. Prioriteit ligt bij de basisvaardigheden: taal, lezen en rekenen. Deze hoofddoelstelling van hoogwaardige onderwijskwaliteit willen we bereiken door het realiseren van de volgende **resultaten**:

##### *6.1.1 Goed onderwijs voor ieder kind*

Leerplein055 streeft naar topscholen met excellente onderwijskwaliteit waar leerkrachten optimaal zijn toegerust en talenten van kinderen optimaal en veelzijdig worden ontwikkeld. Leerplein055 kent geen (zeer) zwakke scholen.

Indicatoren voor dit resultaat zijn dat:

- iedere school minimaal voldoet aan de kwaliteitsnormen van de Inspectie (basisarrangement);
- iedere school een Cito-eindscore heeft, minimaal conform het landelijke gemiddelde;
- iedere school maximaal 10% leerlingen heeft met een leerachterstand van méér dan één jaar in groep 8;
- gemiddeld 43% (= landelijke gemiddelde) van alle Leerplein055-leerlingen doorstroomt naar HAVO/VWO, (bij de invoering van de referentieniveaus zullen andere indicatoren worden gesteld voor de referentieniveaus F1 en S1);
- alle scholen minimaal gelijk scoren aan het landelijke gemiddelde op de scores voor taal en rekenen en dat 25% van onze scholen hoger scoren;
- minimaal vier scholen van Leerplein055 excellent presteren (d.w.z. een score 3 op alle onderdelen van het Inspectierapport en een score 4 op twee onderdelen).

##### *6.1.2 Onderwijskundig basisprofiel*

Het onderwijskundig profiel is de basis voor de werkwijze, de eigenheid en de identiteit van de school. Het vormt de leidraad voor de werkwijze door leerkrachten, de selectie van leermiddelen en de begeleiding van leerlingen. Het bevat het onderwijsconcept van de school en de visie op leren. Het onderwijskundig profiel is het basisprofiel van de school en vormt als zodanig het visitekaartje van de school. Ouders kunnen hierop mede hun schoolkeuze bepalen.

Indicator voor dit resultaat is de beschrijving van het onderwijskundig profiel in het schoolplan 2011-2015 en in de jaarlijkse schoolgidsen.

##### *6.1.3 Onderscheidend 'extra' profiel*

Naast het onderwijskundig basisprofiel kan iedere school een 'extra' profiel ontwikkelen, waardoor zij zich onderscheidt van andere scholen. Het 'extra' profiel is een toevoeging bovenop het basisprofiel en geeft aan voor welke activiteiten de school extra aandacht heeft. Het kan gaan om sport, creativiteit, muziek, ICT, pluskinderen, milieu, internationale school, tweetaligheid e.d. De school kan op deze manier haar extra profiel inzetten voor de ontwikkeling van specifieke talenten van kinderen. Indicator voor dit resultaat is de beschrijving van het 'extra' profiel in het schoolplan 2011-2015 en in de jaarlijkse schoolgidsen.

##### *6.1.4 Opbrengstgericht werken*

Opbrengstgericht werken is het systematisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van de prestaties bij alle leerlingen. Leeropbrengsten van kinderen dienen het uitgangspunt te zijn van het handelen van de leerkracht in de klas. De school dient het schoolbeleid af te leiden van de

(tussentijdse) analyses van de leerresultaten van zijn leerlingen. Op die manier ontwikkelt de school een hoge opbrengstgerichtheid, stelt duidelijke doelen en stemmen het onderwijs af op wat leerlingen nodig hebben. De schoolleider gaat regelmatig na hoe alle groepen presteren en zorgt dat de leerkrachten weten wat ze hun klas moeten leren. Opbrengstgerichte scholen zijn in staat om afwijkende resultaten vroegtijdig te signaleren (early warning).

Indicatoren voor dit resultaat zijn dat:

- alle leerkrachten en schoolleiders vaardig zijn in het gebruik van het leerlingvolgsysteem;
- iedere school (en iedere leerkracht) de actuele leeropbrengsten van leerlingen optimaal in beeld heeft, kan analyseren en het handelen daarop afstemt;
- iedere school daardoor vroegtijdig afwijkingen kan signaleren (early warning);
- alle leerkrachten vaardig zijn in klassenmanagement;
- alle leerkrachten voldoende instructievaardigheden hebben;
- Leerplein055 een scan ontwikkelt om de opbrengstgerichtheid van de school te bepalen;
- het project Opbrengstgericht Werken in 2013 succesvol wordt afgerond en de resultaten ervan beschikbaar komen voor alle scholen van Leerplein055.

#### 6.1.5 *Optimaliseren van leertijd*

Alle scholen onderzoeken hoe de leertijd (met name voor taal, lezen en rekenen) kan worden geoptimaliseerd. Dat betekent dat 'verloren tijd' wordt teruggewonnen. Het kan ook betekenen dat de school besluit om bepaalde activiteiten niet langer uit te voeren. Leertijd in groep 8 kan gewonnen worden door de Cito-toets later in het schooljaar (mei i.p.v. februari) af te nemen. Landelijk wordt daar momenteel een pilot voor uitgevoerd. Als de latere Cito-toets mogelijk wordt, dan zal Leerplein055 daartoe overgaan.

Indicatoren voor dit resultaat zijn dat:

- alle scholen de leertijd (voor met name taal en rekenen) in beeld hebben en optimaliseren;
- scholen de Cito-toets in groep 8 afnemen in mei, zodra die mogelijkheid geboden wordt.

#### 6.1.6 *Opbrengstgericht leiderschap*

Om opbrengstgericht werken bij leerkrachten mogelijk te maken, dienen schoolleiders (en unitdirecteuren) meer opbrengstgericht leiding te geven. Dat wil zeggen dat meer op concrete resultaten wordt gestuurd.

Indicatoren voor dit resultaat zijn dat:

- alle directeuren actueel inzicht hebben in en sturen op de leeropbrengsten van (groepen) leerlingen;
- de unitdirecteuren kennis hebben van de (tussentijdse) resultaten van de school en daarover prestatieafspraken maken met de directeuren;
- in de functionerings-, c.q. POP-gesprekken de opbrengstgerichtheid van de school, van de schoolleider en van de leerkrachten wordt besproken.

#### 6.1.7 *Leerlingen (en ook hun ouders) betrokken bij leeropbrengsten*

Leerlingen (en hun ouders) worden betrokken en mede verantwoordelijk gemaakt voor de opbrengsten van het leerproces. Daar kunnen verschillende instrumenten voor worden ingezet, zoals portfolio's, datamuur, gezamenlijk doelen stellen, huisbezoeken, een ouderportaal, handelingsplannen met kinderen en ouders zelf bespreken, kinderen uitnodigen voor een leerlingenraad etc. Op deze manier wordt de zelfstandigheid van kinderen bevorderd en de betrokkenheid bij hun leerresultaten vergroot.

Indicatoren voor dit resultaat zijn dat:

- alle scholen in hun schoolplan 2011-2015 aangeven hoe zij de betrokkenheid van kinderen en hun ouders bij de leeropbrengsten gaan verhogen;
- iedere school de scan 'ouderbetrokkenheid' uitvoert en de uitkomsten daarvan in beleid opneemt (zie ook 5.3.2).

#### 6.1.8 *Referentieniveaus Taal en Rekenen*

Om een einde te maken aan de onduidelijkheid wat leerlingen precies moeten kennen en kunnen, zijn m.i.v. augustus 2010 de referentieniveaus taal en rekenen ingevoerd. Zij zullen de komende jaren verder worden ontwikkeld en toegepast in methodes en toetsen en zullen een belangrijk instrument worden voor opbrengstgericht werken.

Indicator voor dit resultaat is, dat alle scholen in hun schoolplan 2011-2015 aangeven hoe zij aan de referentieniveaus gaan voldoen.

### 6.1.9 Bovenschoolse kwaliteitsmonitor

Door deze kwaliteitsmonitor is het mogelijk om een overzicht (dashboard) te ontwikkelen van de (onderwijs)resultaten op onze scholen. Daardoor kan op school- én bovenschools niveau de kwaliteit van het onderwijs beter worden gemonitord en kan samen met de scholen tijdig worden bijgestuurd. De taak van ontwikkeling, analyse en het onderhouden van de kwaliteitsmonitor wordt belegd bij een (kwaliteits)medewerker.

Indicator voor dit resultaat is, dat in 2012 de kwaliteitsmonitor operationeel is.

### 6.1.10 Professioneel bewegingsonderwijs

Meer en beter bewegen voor jonge kinderen is van essentieel belang voor een goede ontwikkeling. De verantwoordelijkheid daarvoor dient zoveel mogelijk bij bevoegde professionals te liggen. Het PABO-diploma geeft niet automatisch de bevoegdheid tot het geven van bewegingsonderwijs. In Apeldoorn wordt via het beleid t.a.v. combinatiefuncties bij Accres beweegcoaches aangesteld; brede scholen kunnen daar onder bepaalde voorwaarden gebruik van maken.

Indicatoren voor dit resultaat zijn, dat alle 16 brede Leerplein055-scholen in 2014 gebruik kunnen maken van een professionele beweegcoach. Op de overige scholen worden bevoegde leerkrachten, dan wel vakleerkrachten ingezet.

### **ad 6.2 Er is passend onderwijs voor ieder kind.**

Alle mogelijke inspanningen zullen worden verricht om de zorgstructuur te optimaliseren. Daarbij zal worden ingespeeld op de landelijke ontwikkelingen rond de invoering van Passend Onderwijs. De eigen expertise en mogelijkheden van ons eigen samenwerkingsverband en van onze speciale scholen (De Boemerang, Van Voorthuysen en Praktijkschool Apeldoorn) zal daarbij optimaal worden ingezet. Belangrijk doel is om de expertise en de handelingsbekwaamheid van leerkrachten t.b.v. zorgleerlingen te vergroten.

Om deze hoofddoelstelling te realiseren, worden de volgende resultaten geformuleerd:

#### 6.2.1 Zorgprofielen voor iedere school

Als Passend Onderwijs wordt ingevoerd in 2012, hebben de reguliere basisscholen de plicht om voor alle leerlingen (ook uit het speciaal onderwijs) een adequaat aanbod te verzorgen. Dat kan op de eigen school maar ook via een goede verwijzing. Lokaal en regionaal zal worden samengewerkt om leerlingen adequaat te indiceren en te verwijzen. Scholen dienen zorgprofielen te ontwikkelen; interzuilair is afgesproken dat daarvoor het instrument 'Koersvast' wordt gehanteerd. Er wordt meer gewerkt met individuele leertrajecten.

Indicatoren voor dit resultaat zijn dat:

- in het Zorgplan 2011-2015 het beleid rond Passend Onderwijs helder wordt verwoord en
- in 2011-2012 alle scholen een zorgprofiel hebben ontwikkeld.

#### 6.2.2 Eén regionaal samenwerkingsverband

Om Passend Onderwijs mogelijk te maken dient te worden samengewerkt met andere actoren. Gewerkt wordt aan één indicatiecommissie en aan de vorming van één samenwerkingsverband, waarin ook het SO deelneemt.

Indicator voor dit resultaat is een stapsgewijze groei naar één regionaal samenwerkingsverband in 2012.

#### 6.2.3 Sociaal emotionele ontwikkeling van kinderen

We signaleren steeds meer kinderen met gedragsproblemen. De komende tijd zal door ons samenwerkingsverband speciale aandacht worden besteed aan sociaal emotionele ontwikkeling (SEO) van onze leerlingen. Er komt een leerlingvolgsysteem voor SEO (ZIEN).

Indicatoren voor dit resultaat zijn:

- een plan/protocol voor de sociaal emotionele ontwikkeling van onze leerlingen;
- alle scholen werken uiterlijk 1-8-2014 met een leerlingvolgsysteem, bij voorkeur ZIEN;
- leerkrachten en schoolleiders hebben dan voldoende vaardigheid in het werken met ZIEN.

#### 6.2.4 Hoogbegaafde leerlingen

Leerplein055 heeft een pilot gestart met twee plusklassen voor hoog- dan wel meerbegaafde leerlingen die één dagdeel per week apart onderwijs volgen. Deze pilot wordt in 2011 geëvalueerd. Het is belangrijk dat de plusklassen goed worden afgestemd op het lesprogramma van de reguliere

basisscholen en een olievlekwerking hebben op de reguliere basisscholen. Deze hebben ook een adequaat aanbod voor hoog- dan wel meerbegaafde leerlingen.

Indicator voor dit resultaat is, dat de pilot plusklassen in 2011 wordt geëvalueerd en dat de uitkomsten daarvan worden ingezet voor verbetering van het aanbod voor hoog- dan wel meerbegaafde leerlingen.

### **ad 6.3 Leerplein055 werkt aan vernieuwend onderwijs.**

Kinderen centraal! Niet de lesstof, de methode, de leraar of de klas, maar de leerlingen en hun prestaties staan centraal. Zij moeten zich veelzijdig en zelfstandig kunnen ontwikkelen in een moderne, veilige leeromgeving. In de toekomst zullen onze scholen deze principes verder vorm geven in verschillende onderwijsconcepten.

Doorlopende leerlijnen zijn van groot belang om kinderen zo optimaal mogelijk te laten presteren. Het integreren en afstemmen van kinderopvang, voorschoolse educatie en onderwijs is daarbij essentieel. Het toekomstperspectief is gericht op de vorming van Integrale Kindercentra waarin (school)kinderopvang, peuterspeelzalen en kinderdagverblijven kunnen samengaan. Om deze hoofddoelstelling van onderwijskansenbeleid te realiseren, worden de volgende **resultaten** geformuleerd:

#### *6.3.1 Pedagogisch aanbod voor 3-jarigen*

Het bestaande beleid voor peuter-kleutergroepen wordt voortgezet. (Taal)achterstand kan daardoor vroegtijdig worden gesignaleerd en voorkomen. In samenwerking met kinderopvangorganisaties wordt gewerkt aan het structureel ontwikkelen van een pedagogisch aanbod voor 3-jarigen, met inzet van bestaande middelen.

Indicator voor dit resultaat is, dat in 2011 met drie scholen (M.L. King, Het Gilde en Sterrenschool Apeldoorn) peuter- kleutergroepen (opnieuw) van start gaan en dat dit beleid wordt verbreed naar minimaal 10 scholen van Leerplein055 in 2015.

#### *6.3.2 Samenwerking met peuterspeelzalen en peuteropvang*

Peuterspeelzalen, peuteropvang en kinderdagverblijven vormen steeds meer een vóórfase voor de basisschool, ook wel voorschool genoemd. Dat geldt voor VVE, maar ook voor 'gewone' peuterspeelzalen. Door de invoering van de wet OKE in augustus 2010 dienen peuterspeelzalen en peuteropvang aan extra kwaliteitseisen te voldoen. Zij vormen een belangrijk instrument om (taal)achterstand bij leerlingen zo vroeg mogelijk te signaleren en op te heffen.

Indicator voor dit resultaat is, dat in 2014 alle openbare basisscholen zich verbonden hebben met één (of meerdere) peuterspeelzalen, peuteropvang en/of kinderdagverblijf en daarmee een inhoudelijke samenwerking hebben ontwikkeld.

#### *6.3.3 Integrale kindcentra*

Zoals bij Sterrenschool Apeldoorn, zullen ook op andere scholen van Leerplein055 samen met organisaties voor kinderopvang vormen van integrale kindcentra worden gevormd. Uitgangspunt is één pedagogisch klimaat en één didactisch concept, vormgegeven door één team van pedagogisch medewerkers/onderwijsassistenten en leerkrachten. De mogelijkheid van combifuncties onderwijs & opvang wordt onderzocht.

Indicator voor dit resultaat is, dat in 2015 vier integrale kindcentra zijn gevormd (zie ook 9.2.2).

#### *6.3.4 'Anders leren, anders organiseren'*

De rol van leerkrachten verandert. Zij zullen meer als coach en begeleider optreden en minder als (frontaal) lesgever. Dit 'anders organiseren' vraagt andere competenties van leerkrachten en andere onderwijsconcepten van scholen. Bijvoorbeeld 'Sterrenschoolachtige', klassendoorbreekende vormen van Team Onderwijs op Maat (TOM), werken met miniteams, het inzetten van specialistische leerkrachten, andere vormen van klassenmanagement, werken met groepsplannen, daar waar nodig met leerlingplannen e.d. Kenmerk van dit vernieuwende leren is dat het traditionele klassikale onderwijs meer verandert in de richting van individuele leertrajecten, waarin leerlingen zelfstandig en in onderlinge samenwerking leren.

Indicator voor dit resultaat is, dat alle leerkrachten in 2011-2012 met groepsplannen werken en daar waar nodig met individuele handelingsplannen.

### 6.3.5 *Intensieve taalklassen*

In Apeldoorn is samen met de drie grote schoolbesturen vorm gegeven aan de intensieve taalklassen (schakelklassen), inmiddels operationeel in 14 (wordt 12) scholen, waarvan 7 (wordt 5) scholen van Leerplein055. Intensieve taalklassen zijn klassen voor leerlingen die vanwege een grote taalachterstand onder hun eigenlijke niveau presteren. Onderzocht wordt of de intensieve taalklassen meer kunnen worden geïntegreerd in het taalbeleid van de scholen.

Indicator voor dit resultaat is, dat de intensieve taalklassen organisatorisch worden geïntegreerd in het taalbeleid van de scholen in 2012-2013.

### 6.3.6 *Flexibele schooltijden*

De mogelijkheid wordt onderzocht om flexibele schooltijden in te voeren op de scholen van Leerplein055. Nadruk wordt gelegd op continuo roosters. Ook op ongebruikelijke tijdstippen en dagen kan, als daartoe behoefte bestaat, onderwijs worden gegeven of kinderopvang worden geboden, ook tijdens vakantieweken. Ook voor leerkrachten kunnen in de toekomst flexibele werk- en verloftijden gaan gelden.

Indicator voor dit resultaat is een Leerplein055-plan voor flexibele school-, verlof- en werktijden in 2014.

## **ad 6.4 Aandacht voor openbare identiteit.**

Op de openbare scholen van Leerplein055 zijn alle kinderen welkom, ongeacht afkomst, cultuur of levensbeschouwelijke achtergrond. Ook medewerkers zijn, mits voldoende competent, welkom ongeacht hun achtergrond. Er is respect voor verschillen tussen leerlingen en tussen medewerkers. Verschillen worden gezien als verrijkend. Op onze scholen worden kinderen voorbereid op actief burgerschap; daarvoor wordt veel aandacht besteed aan normen en waarden, levensbeschouwelijke vorming, sociaal emotionele ontwikkeling en geestelijke stromingen.

Het openbaar onderwijs voert een actief toelatingsbeleid, is algemeen toegankelijk en richt zich op een pluriforme samenstelling van de leerlingenpopulatie. De ontmoeting tussen al deze verschillende kinderen is een belangrijke functie van het openbaar onderwijs. Daardoor worden kinderen optimaal toegerust voor het functioneren in de (multiculturele) samenleving.

Door aandacht te besteden aan alle levensbeschouwingen en deze als evenwaardig te bezien, kan Leerplein055 zich onderscheiden van het bijzonder onderwijs.

Om deze hoofddoelstelling te realiseren wordt in 2011 een notitie LeVo vastgesteld, waarin de volgende resultaten worden geformuleerd:

### 6.4.1 *Levensbeschouwelijk vormingsonderwijs*

Daarin wordt aandacht besteed aan allerlei stromingen rond het thema Mens en Maatschappij met de nadruk op respect, ontmoeting, gedrag en normen en waarden. Scholen kiezen zelf voor een methode LeVo en alle leerkrachten worden daarin geschoold. In de externe communicatie van de school én van Leerplein055 zal regelmatig over LeVo worden gecommuniceerd. Er komt een digitale 'uitwisselingsbank' waarin leerkrachten voorbeelden van LeVo, good practices, tips en suggesties en FAQ's kwijt kunnen. LeVo dient als één van de onderscheidende kenmerken van Leerplein055 en haar scholen te worden benoemd en uitgedragen. Er komt een Leerplein055-brede werkgroep LeVo, die de ontwikkelingen van LeVo monitort. In de jaarcontracten met de scholen zal LeVo jaarlijks worden opgenomen.

Indicatoren voor dit resultaat zijn dat:

- iedere school in alle groepen levensbeschouwelijke vormingsonderwijs aanbiedt;
- alle leerkrachten in LeVo verplicht geschoold zijn in 2015; onderzocht wordt of een bepaald percentage leerkrachten het diploma openbaar onderwijs kunnen verkrijgen;
- op schools én bovenschools niveau actief over LeVo wordt gecommuniceerd, intern en extern;
- er een kwaliteitskring LeVo in het leven wordt geroepen om LeVo verder te ontwikkelen;
- in de jaarcontracten met de scholen LeVo jaarlijks wordt opgenomen.

### 6.4.2 *Godsdienstig vormingsonderwijs (GVO) en Humanistisch vormingsonderwijs (HVO)*

Naast het basispakket levensbeschouwelijke vorming biedt iedere school godsdienstonderwijs of humanistisch vormingsonderwijs aan. Dit aanbod is afhankelijk van de vraag die ouders hebben, maar wordt actief gestimuleerd.

Indicator voor dit resultaat is, dat op alle scholen van Leerplein055 (bij voldoende vraag van ouders en beschikbaarheid van docenten) godsdienstonderwijs dan wel humanistische vorming wordt aangeboden in 2014.

#### 6.4.3 Actief burgerschap

Opgroeien tot actieve en verantwoordelijke burgers, dat is een belangrijk doel van ons onderwijs. De scholen van Leerplein055 besteden daar aandacht aan, impliciet in het pedagogisch klimaat van de school en expliciet als onderdeel van het curriculum.

Indicator voor dit resultaat is dat alle scholen in hun schoolplan 2011-2015 en hun jaarlijkse schoolgids vermelden hoe ze vorm geven aan actief burgerschap en sociale integratie.

#### 6.4.4 Gewenst gedrag: respect voor elkaar

Het gaat hierbij om het stimuleren van gewenst gedrag van kinderen, dat uitgaat van respect voor anderen en het omgaan met normen en waarden. Hiermee wordt onder meer invulling gegeven aan de 'openbare opdracht' van onze scholen: kinderen leren om respectvol om te gaan met elkaar.

Indicatoren voor dit resultaat zijn dat:

- alle schoolteams scholing en training volgen in sociaal emotionele ontwikkeling (bij voorkeur door middel van de Kanjertraining);
- alle scholen de sociaal emotionele ontwikkeling van kinderen systematisch volgen.

### **ad 6.5 ICT speelt een belangrijke rol.**

In de school van de toekomst zal informatie- en communicatietechnologie (ICT) een belangrijke rol spelen. Om die reden wil Leerplein055 blijven investeren in ICT. Duidelijk is dat de digitalisering van het onderwijs (e-learning) de komende tijd zal toenemen. Scholen gaan steeds meer werken met elektronische leeromgevingen. Leerlingen moet mediawijsheid worden bijgebracht. ICT is een belangrijk middel om de onderwijskwaliteit te verhogen. Daarnaast wordt ICT ingezet voor vele andere beleidsvelden, zoals interne en externe communicatie, administratieve organisatie, leerlingvolgsystemen, genereren van ken- en stuurgetallen etc. De ICT-hoofddoelstellingen willen we bereiken door het realiseren van de volgende resultaten:

#### 6.5.1 ICT geïntegreerd in het onderwijsconcept

ICT als methodisch onderwijsondersteunend hulpmiddel wordt op onze scholen steeds meer geïntegreerd. Leerkrachten worden daartoe voldoende geschoold. De ICT-coördinatoren vervullen daarbij een belangrijke inhoudelijke, coachende rol.

Indicator voor dit resultaat is, dat iedere school haar ICT-beleid in het schoolplan 2011-2015 duidelijk heeft beschreven.

#### 6.5.2 ICT-basiscompetenties bij iedere leerkracht

Competenties van leerkrachten zijn voorwaardelijk voor goede prestaties van kinderen. Dat geldt ook voor de ICT-competenties. Om duidelijk te bepalen welke competenties dat zijn, worden deze vastgesteld voor leerkrachten, ICT-coördinatoren en directeuren. Daarmee zal de komende jaren de scholing op ICT-gebied worden ingevuld.

Indicator voor dit resultaat is een duidelijke beschrijving van de vereiste ICT-basiscompetenties en het daarbij behorende scholingsaanbod in 2011-2012.

#### 6.5.3 Elektronische leeromgeving (ELO)

Een elektronische leeromgeving (ELO) kan gezien worden als een digitaal leersysteem, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van ICT-hulpmiddelen. Het maakt bijvoorbeeld e-learning mogelijk. Een ELO omvat alle technische voorzieningen (hardware, software en telecommunicatie-infrastructuur) die digitaal onderwijs en digitale interactie mogelijk maken. Leerplein055 gaat scholen stimuleren om een ELO te ontwikkelen. Daar waar het onderwijskundig concept dat wenselijk maakt, wordt werken met laptops gestimuleerd.

Indicator voor dit resultaat is, dat drie scholen zich in 2011-2012 gaan profileren als 'ELO-scholen'. Hun ervaringen worden ingezet voor andere scholen.

#### 6.5.4 Vervanging hardware

De ICT-hardware op onze scholen is aan vervanging toe. De vervanging zal via gezamenlijke inkoop met andere schoolbesturen en via een Europese aanbestedingsprocedure plaats vinden.

Indicator voor dit resultaat is een vervangingsplan in 2011 en uitvoering in 2012.

#### 6.5.5 Update extranet

Bestandsbeheer, relatiebeheer, maar ook interne en externe communicatie kunnen sterk verbeteren door de inzet van ICT. Eén van de mogelijkheden is het verder ontwikkelen van een intranet waarin voor verschillende interne doelgroepen informatie beschikbaar en uitwisselbaar is.

Indicator voor dit resultaat is de vervanging van ons huidige extranet in 2012.

#### 6.5.6 Nieuwe, sociale media

De nieuwe generaties leerlingen (en hun ouders) communiceren en leren via internet! Hyves, Facebook, Twitter e.d. kunnen worden ingezet voor het leerproces en voor interne en externe communicatie. Scholen hebben een grote achterstand op dit gebied.

Indicator voor dit resultaat is een pilot voor de inzet van sociale media in 2011-2012.

#### 6.5.7 Leerling-resultaten online

Ouders kunnen de actuele leerprestaties en de schoolactiviteiten van hun kinderen op de voet volgen via een (interactieve) internetvoorziening (ouderportaal). Daartoe dienen nog vele stappen te worden gezet. Leerplein005 zal daartoe het voortouw nemen. Uiteraard blijft persoonlijk contact tussen ouder en school voorop staan.

Indicator voor dit resultaat is, dat het ouderportaal in 2014 in Parnassys is geactiveerd en door alle scholen wordt gebruikt.

#### 6.5.8 ICT-beleidsplan

Al deze ontwikkelingen zullen in een apart ICT-beleidsplan worden uitgewerkt.

Indicator voor dit resultaat is een ICT-beleidsplan 2012-2015, op te stellen in het najaar van 2011.

## 7. P E R S O N E E L v a n k a p i t a a l b e l a n g

### **Visie ten aanzien van personeelsbeleid: wat vindt Leerplein055 belangrijk?**

*Personeel, van kapitaal belang...* Dat is het motto waaronder Leerplein055 haar integraal personeelsbeleid (IPB) vorm geeft. Hoogwaardige onderwijskwaliteit is afhankelijk van de leerkracht. Competenties van leerkrachten staan daarom centraal. Die competentie zal de komende jaren nog moeten worden versterkt, zeker nu Passend Onderwijs wordt ingevoerd. Er komt veel op leerkrachten af. Leerplein055 zal blijven investeren in scholing en deskundigheidsbevordering om goede leerkrachten te hebben en te houden en hun prestaties nog beter te maken. Naast competentie is ook de persoonlijke ontwikkeling en het arbeidsplezier van de leerkracht essentieel. Deze twee vormen de kern van ons personeelsbeleid: competentie en werkplezier.

### **Wat hebben we tot nu toe bereikt en willen we borgen?**

- Het Integraal Personeelsbeleid (IPB) is goed ontwikkeld. De verschillende onderdelen van IPB zijn goed op orde;
- Er is een toenemende aandacht voor de verdere ontwikkeling van competenties van leerkrachten en schoolleiders, bijvoorbeeld door de wet Beroepen in het Onderwijs (wet BIO). Schoolleiders werken aan hun beroepskwaliteit, onder meer via de RDO-registratie (Register Directeur Onderwijs);
- Alle medewerkers hebben een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP). Dit is onderdeel van de gesprekscyclus, die nu in alle scholen is ingevoerd. Er is een begin gemaakt met ontwikkelingsgericht beoordelen;
- Leerplein055 heeft een eigen Kenniscentrum Leerplein055 opgezet. Daar maken veel medewerkers gebruik van;
- Werkplekleren is op 10 van onze scholen ingevoerd. Daarmee hebben zij zich ontwikkeld tot opleidingsscholen en vervullen zij een belangrijke functie in de samenwerking met hogescholen;
- De begeleiding van invallers en starters is verbeterd. Er is een nieuwe gids voor nieuw personeel 'Klaar voor de start';
- Taakbeleid is opnieuw geformuleerd en op de scholen geïntroduceerd;
- Er is veel aandacht voor mobiliteit (ook onder directeuren);
- Het ziekteverzuimbeleid heeft geleid tot een verzuimpercentage van 5.8%, lager dan het landelijk gemiddelde;
- Veiligheidsbeleid is vastgelegd in een handboek 'De Veilige School';
- Op alle scholen is een Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) uitgevoerd en wordt jaarlijks een plan van aanpak opgesteld t.b.v. de verbetering van de veiligheid op scholen;
- De tevredenheid van onze medewerkers over hun eigen school is hoog (7.9). Medewerkers gaan overwegend met plezier naar hun werk en waarderen hun baan gemiddeld met een 8.1;
- Er is een nieuw formatiebeleid opgezet, gebaseerd op de systematiek van T=0;
- Alle functies binnen Leerplein055 zijn beschreven en gewaardeerd en opgenomen in een functiehandboek. Er is een begin gemaakt met de invoering van de functiemix;
- Er is een actieve personeelsvereniging.

## **Wat willen we bereiken? Hoofddoelstellingen op het beleidsterrein Personeel.**

7.1 *Goed personeel voor ieder kind.*

7.2 *Leerplein055 voert levensfasebewust personeelsbeleid.*

### **ad 7.1 Goed personeel voor ieder kind.**

Om te garanderen dat ieder kind een goede leerkracht heeft, worden de volgende resultaten geformuleerd:

#### *7.1.1 Beoordeling van competenties*

Op al onze scholen wordt inmiddels de gesprekkencyclus gevolgd. Naast functionerings- en POP-gesprekken, zullen nu ook (ontwikkelingsgerichte) beoordelingsgesprekken worden gevoerd. Dat gebeurt door de invoering van zogeheten mini-cycli, gekoppeld aan succesmaten. Daarbij zullen de gewenste prestaties van leerkrachten, schoolleiders en overige medewerkers van te voren worden benoemd, gevolgd en beoordeeld. Bij de beoordeling van de competenties van leerkrachten worden de zeven SBL-competenties als leidraad gebruikt, voor directeuren het NSA-competentieprofiel. Op deze manier werkt Leerplein055 verder aan de ontwikkeling van goed leraarschap en goed schoolleiderschap.

Indicator voor dit resultaat is, dat in het schooljaar 2012-2013 alle medewerkers zijn beoordeeld op hun competenties en hun prestaties (zie ook 6.1.6).

#### *7.1.2 Professionaliseringsimpuls*

Om de ambitie van competente medewerkers (en daarmee hoogwaardige onderwijskwaliteit) waar te maken, is een fundamentele kwaliteitsimpuls nodig voor alle medewerkers van Leerplein055. Dat geldt voor leerkrachten, maar ook voor management en onderwijsondersteunend personeel. Iedereen moet vanuit zijn of haar verantwoordelijkheid opbrengstgericht werken in de praktijk brengen. Het aanbod van 'Kenniscentrum Leerplein055' zal nog meer en beter worden toegespitst op competentieversterking van medewerkers, individueel en in schoolteamverband. De deelname aan 'Kenniscentrum Leerplein055' zal minder vrijblijvend zijn. 'Aan en van elkaar leren' zal optimaal worden benut. Alle schoolteams hebben jaarlijks minimaal 4 scholingsdagen. Leerkrachten kunnen aantonen of en hoe de 10% scholingstijd wordt ingevuld. Dit wordt in de gesprekkencyclus aan de orde gesteld.

Indicatoren voor dit resultaat zijn dat:

- iedere leerkracht *aantoonbaar* jaarlijks scholing volgt en daarvoor *aantoonbaar* de formeel beschikbare tijd (10% van de normjaartaak) optimaal benut;
- dat alle schoolteams gedurende het schooljaar minimaal vier studiedagen nascholing volgen (incl. de medewerkersdag in de Week van Leerplein055), eventueel te organiseren in de zomervakantie;
- dat het aanbod van Kenniscentrum Leerplein055 wordt toegespitst op competentieversterking en opbrengstgerichtheid van alle medewerkers.

#### *7.1.3. Portfolio (bekwaamheidsdossier) voor alle medewerkers*

Met ingang van augustus 2006 is de nieuwe Wet Beroepen in het Onderwijs (BIO) van kracht in het Onderwijs. Doel van de Wet BIO is om een minimum kwaliteitsniveau van onderwijs te garanderen. Dit niveau komt tot uitdrukking in zogenaamde bekwaamheidseisen of competenties voor onderwijspersoneel. De hele onderwijsloopbaan blijft het onderhouden van bekwaamheid van belang. Het gaat om bekwaam zijn én bekwaam blijven.

Een (digitaal) portfolio, c.q. bekwaamheidsdossier is behulpzaam bij de registratie van competenties, opleidingen, expertise en belangstelling van medewerkers en stimuleert hen om daadwerkelijk te ontwikkelen en te verbeteren. Het biedt medewerkers de mogelijkheid om zelf de regie van hun persoonlijke ontwikkeling in handen te nemen en zich verder te ontwikkelen. Daarbij zullen zij worden gesteund door de school en door Leerplein055.

Indicator voor dit resultaat is, dat alle medewerkers een (digitaal) portfolio hebben in 2013-2014.

#### *7.1.4 Mobiliteit van medewerkers*

Mobiliteit is goed voor de inzet en de kwaliteit van medewerkers. Leerplein055 zal de mobiliteit van haar medewerkers stimuleren. Medewerkers (inclusief directeuren) die langer dan 7 jaar op één school werken, zullen in de gesprekscyclus worden aangezet tot mobiliteit of (tijdelijke) ruil van taken

of functie. Ook interne mobiliteit (op de school zelf) wordt gestimuleerd. Bij herplaatsing wordt naast het uitgangspunt van anciënniteit ook gebruik gemaakt van het exclusiviteitsbeginsel.

Indicator voor dit resultaat is, dat jaarlijks 5% van de medewerkers gebruik maakt van mobiliteit.

#### 7.1.5 *Op zoek naar 'high potentials'*

Er is veel talent onder de medewerkers van Leerplein055. Dat talent moet wel in beeld zijn en begeleid worden. Leerplein055 zal daarvoor een talentenschouw opzetten en extra scholing (kweekvijvers) opzetten. Leerkrachten kunnen zichzelf als 'high potential' in beeld brengen en hun ambities kenbaar maken.

Indicator voor dit resultaat is een plan voor talentenschouw in 2012-2013.

#### 7.1.6 *Funciemix*

Leerplein055 is voortvarend van start gegaan met een zorgvuldige invoering van de funciemix. Daarmee wordt een functiedifferentiatie mogelijk tussen LA- en LB-leerkrachten (voor het speciaal onderwijs LC). Daartoe worden vier functieprofielen gehanteerd. LB-leerkrachten hebben een HBO-plus opleiding. Zij onderhouden hun (specifieke) bekwaamheid door regelmatig een (basis)scholing te volgen. Hiermee worden de expertise van leerkrachten en de kwaliteit van het onderwijs in stand gehouden.

Indicatoren voor dit resultaat zijn dat:

- in 2014 46% van het totaal aantal fte's is omgezet in een LB-functie en 14% in een LC-functie;
- dat LB- en LC-leerkrachten een HBO-plus niveau hebben en dat niveau door bijscholing in stand houden.

#### 7.1.7 *Van opleidingsscholen naar academische basisscholen*

Opleiden op de werkplek krijgt vorm. Met de PABO's wordt overleg gevoerd om het duale leren vorm te geven. Scholen kunnen een erkende 'opleidingsschool' worden en vervolgens doorgroeien naar 'academische basisscholen'. Aankomende leerkrachten zullen ook op de werkplek worden opgeleid.

Indicator voor dit resultaat is, dat Leerplein055 in 2013 vijftien erkende opleidingsscholen heeft, waarvan er vier kunnen doorgroeien naar academische basisscholen in 2015.

#### 7.1.8 *Minimale betrekkingssomvang*

Leerplein055 kent veel parttimers, ook met hele kleine aanstellingen (< 40%). Dat maakt de samenwerking en de afstemming op scholen vaak erg lastig en komt niet ten goede aan de kwaliteit van het onderwijs.

Indicator voor dit resultaat is, dat kleine aanstellingen (< 40%) niet worden aangegaan en dat bij nieuw aan te stellen personeel uitgegaan wordt van een minimale betrekkingssomvang van 0,4684 fte (2 dagen).

#### 7.1.9 *Werving en selectie van nieuw personeel*

In de toekomst wordt krapte op de onderwijsarbeidsmarkt verwacht. Leerplein055 zal de ontwikkelingen op de voet volgen en (waar nodig) een wervings- en selectiebeleid ontwikkelen dat gericht is op voldoende personeel én een evenwichtig personeelsbestand (bijvoorbeeld meer jongeren en meer mannen).

Indicator voor dit resultaat is een wervings- en selectiebeleid gericht op een voldoende en evenwichtig personeelsbestand in 2015.

#### 7.1.10 *Gedifferentieerde teams*

Leerplein055 streeft naar gedifferentieerde schoolteams, waar naast leerkrachten (LA en LB) ook mensen in opleiding (LIO'ers en stagiaires), onderwijsassistenten en conciërges/administratief medewerkers werkzaam zijn. Bij kleine scholen is dit niet altijd mogelijk; daar zou uitwisseling tussen scholen een oplossing kunnen bieden.

Indicatoren voor dit resultaat zijn gedifferentieerde schoolteams op alle scholen in 2015.

**ad 7.2 Leerplein055 voert levensfasebewust personeelsbeleid.**

Medewerkers bouwen in iedere levensfase ervaring en expertise op. Iedere levensfase heeft specifieke kenmerken. Om die zo optimaal mogelijk te benutten, voert Leerplein055 een levensfasebewust personeelsbeleid. Deze hoofddoelstelling willen we bereiken door de volgende

**resultaten:**

*7.2.1 Actief en vitaal personeel*

Leerplein055 kent verschillende leeftijdsgroepen, variërend van nieuwkomers tot oudere werknemers. Hun levenssituatie en hun expertise verschilt. Specifieke begeleiding en voorzieningen zijn nodig. Het gaat hierbij niet alleen om ouder personeel. Ook nieuw en jong personeel heeft soms speciale begeleiding nodig. Omdat ruim 47% van alle medewerkers ouder is dan 50 jaar, zal aan hen nadrukkelijk aandacht worden besteed. Doel is een actief en vitaal personeelsbestand. Het gevoel van werkdruk onder leerkrachten verschilt per leeftijdsfase maar is gemiddeld hoog. In het levensfasebewust personeelsbeleid wordt nader onderzoek naar efficiënte tijdsbesteding door en werkdruk van medewerkers opgenomen. De periodieke RI&E's vormen daarvoor een aanwijzing.

Indicatoren voor dit resultaat zijn:

- een bovenschools invoeringsplan voor levensfasebewust loopbaanbeleid in 2011-2012;
- een positieve RI&E-score per school op beleving werkdruk.

*7.2.2 Laag ziekteverzuimpercentage*

Leerplein055 heeft zich als doel gesteld om het gemiddelde percentage ziekteverzuim verder te verlagen. Met name zal het frequent verzuim moeten dalen. De inzet van ons ziekteverzuimbeleid zal meer en meer gericht zijn op preventie en het ontwikkelen van gezondheidsbeleid. Aandacht voor werkdruk is in dit verband van essentieel belang. Ook worden alle belangrijke ARBO-instrumenten ingezet, zoals veiligheidsbeleid, risico-inventarisatie en goed werkgeverschap.

Indicator voor dit resultaat is een verdere reductie van het ziekteverzuimpercentage tot 4,5% (exclusief ziekte duur langer dan 1 jaar) en een meldingsfrequentie van 1,0 in 2013.

## 8. PR en COMMUNICATIE marktgericht met een sterk profiel

### **Visie op PR en Communicatie: wat vindt Leerplein055 belangrijk?**

Leerplein055 wil zich in de komende jaren verder profileren als een marktgerichte organisatie die hoge onderwijskwaliteit biedt aan haar leerlingen en daardoor aantrekkelijk is voor ouders. Een aantal kwaliteitsmerken (modern, betrokken en toegankelijk) zal het imago van Leerplein055 gaan bepalen. Het resultaat moet zijn dat een toenemend aantal ouders en kinderen kiezen voor een Leerplein055-school en dat medewerkers graag bij Leerplein055 willen werken.

### **Wat hebben we tot nu toe bereikt en willen we borgen?**

- De laatste jaren heeft Leerplein055 een sterk PR- en communicatiebeleid gevoerd, zowel intern als extern. Het resultaat is een herkenbare profilering van Leerplein055 en haar scholen als moderne organisatie en als moderne, betrokken en toegankelijke scholen;
- Voor de profilering is een groot aantal professionele communicatiemiddelen en –momenten ontwikkeld voor zowel interne als externe doelgroepen, zoals een gezamenlijke huisstijl, doelgroepgerichte, herkenbare websites, actief persbeleid, de Week van Leerplein055, extranet, nieuwe schoolgidsen etc;
- Op alle scholen is een PR-coördinator aangesteld met wie regelmatig overleg wordt gevoerd over het PR-beleid van de school. Daarmee is PR- en communicatiebeleid een vast onderdeel van het schoolbeleid geworden;
- Scholen zijn daardoor klantgerichter geworden en hebben zich meer en meer georiënteerd op hun maatschappelijke omgeving en hun marktpositie;
- Mede hierdoor is het gemiddelde aantal leerlingen de laatste drie jaar gestabiliseerd.

### **Wat willen we bereiken? Hoofddoelstellingen op het beleidsterrein PR en Communicatie.**

- 8.1 *De marktpositie van de scholen van Leerplein055 wordt voortdurend verbeterd.*
- 8.2 *Professionele communicatie, zowel intern als extern, staat centraal.*

#### **ad 8.1 De marktpositie van de scholen van Leerplein055 wordt voortdurend verbeterd.**

Voor het invoeren en toepassen van marktgericht denken en handelen is bewustzijn over de eigen marktpositie van de school essentieel. Daarvoor hanteert de school een eigen PR-beleid en een eigen PR-beleidsplan. Daarin analyseren de scholen systematisch de huidige marktpositie van de school en de wijze waarop men deze wil verbeteren.

Dit hoofddoel willen we bereiken door het realiseren van de volgende **resultaten**:

##### *8.1.1 PR- en communicatiebeleid*

Door middel van een eigen PR- en communicatiebeleid zal het profiel van de school zo goed mogelijk naar buiten worden gebracht. Scholen moeten zich nadrukkelijk richten op de (instroom van de) groep 2 tot 4-jarigen. 'Regisseur' van het PR-beleid is -naast de directeur- de PR-coördinator op de school. Hij/zij wordt geschoold en toegerust om deze taak goed te kunnen vervullen. De communicatiemiddelen van de school (nieuwsbrief, schoolgids, e-mail, website e.d.) zijn modern, professioneel en eigentijds en worden ontwikkeld in de Leerplein055 huisstijl.

*Indicator voor dit resultaat* is, dat iedere school een communicatiebeleid heeft geformuleerd voor marketing, PR en imagooversterking in 2012.

##### *8.1.2 Klantgerichtheid*

De scholen van Leerplein055 zullen nog nadrukkelijker vanuit de (potentiële) ouder als klant moeten denken en handelen. Tevredenheid van ouders wordt regelmatig gemeten en kan een belangrijke aanwijzing zijn voor kwaliteitsverbetering van de school. Scholen onderzoeken de mogelijkheid voor het inzetten van klantenpanels. Ouders van jonge kinderen worden benaderd met informatie over de school. De (telefonische) bereikbaarheid van scholen is optimaal, ouders worden hartelijk op school ontvangen. Medewerkers van Leerplein055 worden uitgenodigd om in de eigen buurt waarin zij

wonen, ambassadeur en pleitbezorger van de openbare school te worden. Schoolleiders en leerkrachten dienen zichtbaar en benaderbaar te zijn, voor ouders, kinderen en de omgeving van de school.

Indicatoren voor dit resultaat zijn, dat uiterlijk in 2013:

- iedere school een klantenonderzoek (ook buiten de doelgroep van de eigen ouders) doet;
- de telefonische bereikbaarheid van alle scholen > 95% is;
- iedere school een vorm van buurt- c.q. klantenpanels heeft ontwikkeld.

### 8.1.3 *Wijk- of dorpsgerichtheid*

'De school de wijk in, de wijk in de school!' 'De school als middelpunt van de wijk.' De scholen van Leerplein055 zijn actief in de buurt en het dorp en betrekken mensen uit de eigen omgeving bij de school. (Buurt)organisaties worden uitgenodigd om gebruik te maken van (de ruimte) van de school. Activiteiten voor (potentiële) ouders en buurtbewoners in en door de school worden gestimuleerd. Onderzocht wordt in hoeverre externe (sleutel)figuren in de wijk (adviserend) lid kunnen worden van de ouderraad of van de medezeggenschapsraad, dan wel van op te richten klantenpanels.

Indicator voor dit resultaat is, dat iedere school jaarlijks drie keer actief is in eigen wijk, buurt of dorp en dat meerdere externe organisaties en/of (sleutel)figuren bij de school betrokken zijn.

## **ad 8.2 Professionele communicatie, extern en intern staat centraal.**

Leerplein055 zal haar beleid en de resultaten daarvan actief en professioneel blijven communiceren. Dat geldt ook voor onze scholen. Dit hoofdoel willen we bereiken door het realiseren van de volgende resultaten:

### 8.2.1 *Vernieuwde communicatiestrategie*

De kernwaarden, de corporate teksten en de communicatiemiddelen (zoals website, brochures e.d.) zullen worden aangepast aan de actualiteit. Daarvoor zullen nieuwe (digitale en interactieve) communicatiemiddelen worden ingezet, zoals nieuwe, sociale media, een digitale nieuwsbrief voor ouders en vernieuwde wervingsmiddelen.

Indicatoren voor dit resultaat zijn:

- aangepaste corporate teksten in 2011;
- vernieuwde websites in 2012;
- onderzoek naar de inzet van sociale media in 2011;
- digitale nieuwsbrief voor ouders in 2011.

### 8.2.2 *Communicatie met ouders*

Betrokkenheid van ouders is van essentieel belang (zie ook 4.3.2). Een goede communicatie is daarbij een belangrijke voorwaarde. Dat geldt op alle niveaus: op het niveau van het kind, de klas, de school en Leerplein055. Nieuwe digitale media worden ingezet om de communicatie met ouders te verbeteren. Er is een begin gemaakt met gezamenlijke informatieavonden voor ouders en andere belangstellenden over onderwerpen dyslexie, schoolkeuze, gedragsproblematiek e.d.

Indicatoren voor dit resultaat zijn:

- jaarlijks 2 algemene informatieavonden voor ouders en andere belangstellenden op Leerplein055-niveau;
- op iedere school een plan van aanpak voor de verbetering van de communicatie met ouders in 2012 (zie ook 5.3.2).

### 8.2.3 *Eenheid in verscheidenheid*

Uitgangspunt bij de vormgeving van de communicatie is: éénheid in verscheidenheid, d.w.z. dat de huisstijl van Leerplein055 bepalend is voor die van de scholen, maar dat de scholen ook een eigen beeldmerk kunnen gebruiken.

Indicator voor dit resultaat is, dat alle scholen in 2012 over een eigen beeldmerk kunnen beschikken.

### 8.2.4 *Werving van leerlingen*

Voldoende instroom van leerlingen is essentieel voor het behoud van voldoende volume van onze scholen, zeker in het licht van de dalende leerlingenaantallen. Werving dient zich meer te richten op 2 en 3-jarigen. Samenwerking met peuterspeelzalen wordt versterkt. Nieuwe communicatie zoals sociale media worden ingezet (zie ook 6.5.6)

Indicator voor dit resultaat is een vernieuwd, bovenschools wervingsplan voor leerlingen in 2012-2013.

## 9. HUISVESTING moderne schoolgebouwen met uitstraling

### Visie op huisvesting: wat vindt Leerplein055 belangrijk?

De schoolgebouwen van Leerplein055 vormen het visitekaartje voor (potentiële) ouders. Onze gebouwen zijn modern en veilig. De inrichting en de uitstraling wijzen op kwaliteit en professionaliteit. Dat geldt ook voor het speelterrein en de omgeving van de school. Schoolgebouwen moeten zijn aangepast aan de eisen van de toekomst.

### Wat hebben we tot nu toe bereikt en willen we borgen?

- Er zijn veel schoolgebouwen de afgelopen periode vernieuwd, gerenoveerd, uitgebreid dan wel opgeknapt;
- De gebouwelijke aanpassingen t.b.v. onderwijskundige vernieuwing zijn op bijna alle scholen doorgevoerd;
- De leegstand in onze scholen is in de meeste gevallen opgevuld met kinderopvangvoorzieningen. Daarmee zijn de eerste stappen gezet op weg naar dagarrangementen en integrale kindcentra;
- De veiligheid van onze schoolgebouwen is toegenomen, zichtbaar in het veiligheidshandboek en het veiligheidsvignet op iedere school;
- Het binnenklimaat is onderwerp van onderzoek.

### Wat willen we bereiken? Hoofddoelstellingen op het beleidsterrein Huisvesting.

- 9.1 *De schoolgebouwen van Leerplein055 en de schoolomgeving hebben een aantrekkelijke uitstraling.*
- 9.2 *Leerplein055 streeft naar een evenwichtig scholenbestand.*

#### **ad 9.1 De schoolgebouwen van Leerplein055 hebben een aantrekkelijke uitstraling.**

Dit betekent dat scholen er modern, fris en vrolijk uitzien en dat er enthousiasme uitstraalt van alle gebruikers van de school.

Om dit hoofddoel te realiseren worden de volgende **resultaten** geformuleerd:

##### 9.1.1 *Goed onderhoud en uitstraling van schoolgebouwen en schoolomgeving*

Alle schoolgebouwen en schoolterreinen worden goed onderhouden. Ze zullen worden beoordeeld op een schoon, modern, veilig en toegankelijk imago. Dat geldt ook voor de uitstraling van het schoolplein, de inrichting, de (interne) bewegwijzering, het meubilair e.d.

Indicator voor dit resultaat is, dat alle schoolgebouwen volgens het prioriteitsniveau 1 en 2 van het MJOP goed onderhouden zijn en een positieve uitstraling hebben.

##### 9.1.2 *Veilige schoolgebouwen*

De veiligheid in onze schoolgebouwen staat voorop. Alle scholen hebben een gebruikersvergunning voor brandveiligheid. Er zal een eigen Leerplein055 predicaat worden ontwikkeld op basis waarvan scholen het predicaat 'veilige school' kunnen verwerven. Onderzoek zal worden verricht naar de aanwezigheid van asbest in onze schoolgebouwen.

Indicatoren voor dit resultaat zijn:

- het predicaat 'veilige school' in al onze schoolgebouwen in 2011;
- een onderzoek naar de aanwezigheid van asbest in 2011-2012.

##### 9.1.3 *Binnenklimaat en hygiëne*

Er zijn veel manieren om het binnenklimaat op onze scholen te verbeteren. Veel maatregelen zijn al genomen. Veel is op te lossen door adequaat gedrag (ramen open bijvoorbeeld). Er is onvoldoende budget voor grote investeringen voor bijvoorbeeld luchtventilatie, maar door bewustwording, kleine aanpassingen, handmatige ventilatie e.d. is binnenklimaat over het algemeen goed op peil te houden.

Alle scholen moeten periodiek een luchtkwaliteitsmeting (laten) uitvoeren. De kwaliteit van de schoonmaak op onze scholen wordt periodiek gecontroleerd.

Indicatoren voor dit resultaat zijn dat:

- alle scholen regelmatig het binnenklimaat (luchtkwaliteit) meten en, daar waar nodig, verbeterplannen opstellen en
- minimaal een 7.0 scoren op alle onderdelen van de schoonmaakcontroles.

#### 9.1.4 *Zuinig met energie*

Duurzaamheid, zuinig omgaan met energie, is van groot belang. Scholen gaan meer energie besparen. Zij worden eerst doorgelicht op hun energiegebruik. Vervolgens wordt er een programma ontwikkeld om het energiegebruik terug te dringen. Kinderen worden daarbij betrokken. Per school wordt inzicht gegeven in de uitgaven (en inkomsten) voor energie.

Indicator voor dit resultaat is de start van een energiebesparingsproject, te starten in 2011-2012, met als resultaat een besparing op verbruik van energie van 10% in 2014.

#### 9.1.5 *Efficiënte exploitatie van schoolgebouwen*

Er zijn mogelijkheden om (klein) onderhoud, schoonmaak, tuinonderhoud e.d. efficiënter en meer kostenbesparend te organiseren. Daarvoor wordt onderzocht of een ander (eventueel eigen) beheer mogelijk is, eventueel uit te voeren in samenwerking met andere schoolbesturen. Ook wordt de verhuur van schoolgebouwen aan andere, externe gebruikers gestimuleerd. Leegstand wordt tegengegaan. Per school wordt inzicht gegeven in specifieke inkomsten en uitgaven op posten als telefonie, kantoorartikelen, kopieerkosten e.d.

Indicator voor dit resultaat is een besparing van 10% op de exploitatie van schoolgebouwen (excl. schoonmaakonderhoud) in 2014-2015.

### **ad 9.2 *Leerplein055 streeft naar een evenwichtig scholenbestand***

Er komen veel (onderwijskundige) vernieuwingen op onze scholen af. Er is een ontwikkeling naar integrale kindcentra, waarin onderwijs en kinderopvang zijn geïntegreerd. Dat betekent iets voor schoolgebouwen. Daarbij zal door de leerling-daling op scholen leegstand gaan ontstaan. Daardoor is in de toekomst een herbezinning op het volume, de kwaliteit en de functionaliteit van ons schoolgebouwenbestand noodzakelijk.

Om dit hoofddoel te realiseren worden de volgende resultaten geformuleerd:

#### 9.2.1 *Evaluatie van multifunctionele accommodaties*

Het effect en de meerwaarde van multifunctionele accommodaties (MFA's, zoals dokZuid, Het Kristal, Het Bolwerk, De Hoge Weije in Beekbergen), waarin de school met verschillende organisaties samenwerkt, wordt geëvalueerd. Belangrijk is dat de eigen positie van de school voldoende is gewaarborgd en dat het beheer van de MFA adequaat is geregeld.

Indicator voor dit resultaat is een evaluatie van MFA's in 2012.

#### 9.2.2 *Ontwikkeling naar integrale kindcentra*

Het gaat daarbij om de inhoudelijke maar ook ruimtelijke integratie van onderwijs en kinderopvang, met als resultaat een integraal kindcentrum met een volledig dagarrangement, waarin verschillende functies zijn verenigd. Voorbeeld hiervan is Sterrenschool Apeldoorn.

Indicator voor dit resultaat is, dat vier scholen (en schoolgebouwen) van Leerplein055 in 2015 zich hebben ontwikkeld tot een integraal kindcentrum (zie ook 6.3.3).

#### 9.2.3 *Integraal Huisvestings Plan*

In afstemming met de Gemeente Apeldoorn (in het kader van het Integraal HuisvestingsPlan (IHP) en de andere schoolbesturen, wordt bezien hoe Leerplein055 de komende jaren met haar schoolgebouwen moet omgaan. Dit in het licht van de dalende leerlingaantallen. Daardoor gaat leegstand ontstaan en komt het voortbestaan van scholen en schoolgebouwen wellicht in gevaar. Tegelijkertijd biedt dit een kans om te groeien naar een evenwichtig scholenbestand, waarbij (kleine) scholen kunnen worden samengevoegd of meerdere scholen kunnen opgaan in integrale kindcentra (zie ook 5.1.4).

Indicator voor dit resultaat is, dat via het IHP 2012-2015 een adequaat huisvestingsbeleid wordt ontwikkeld.

## 10. FINANCIËN heroverwegingen en kansen

### **Visie op financiën: wat vindt Leerplein055 belangrijk?**

Leerplein055 voert een verantwoord en solide financieel beleid, waarbij middelen optimaal worden ingezet voor het verhogen van de onderwijskwaliteit en tegelijkertijd de risico's in de organisatie voldoende worden afgedekt. Ondanks de bezuinigingen en de heroverwegingen, wil Leerplein055 kansen blijven zien.

### **Wat hebben we tot nu toe bereikt en willen we borgen?**

- Leerplein055 is een financieel solide organisatie;
- Er is een duidelijke en transparante cyclus van planning en control met belangrijke (financiële) KPI's (kritische prestatie-indicatoren);
- De (financiële) risico's zijn in beeld gebracht;
- De (financiële) prestaties van de organisatie worden zorgvuldig gemonitord; ook andere opbrengsten worden in beeld gebracht via een systeem van belangrijke ken- en stuurgetallen. Op die manier is steeds adequate managementinformatie aanwezig.

### **Wat willen we bereiken? Hoofddoelstellingen op het beleidsterrein financiën.**

- 10.1 *Er is een transparant systeem van financiële planning en control op centraal niveau en op schoolniveau.*
- 10.2 *Leerplein055 is een financieel gezonde organisatie.*

#### **ad 10.1 Er is een transparant systeem van financiële planning en control op centraal niveau en op schoolniveau.**

De bedrijfsvoering van Leerplein055 is gebaseerd op een professioneel systeem van planning en control. Om deze hoofddoelstelling te realiseren, worden de volgende **resultaten** geformuleerd:

##### *10.1.1 Jaarlijkse risicoanalyse.*

Met de invoering van de lumpsumfinanciering in 2006 dienen bedrijfsrisico's door de onderwijsinstelling zelf te worden afgedekt. Hiertoe dient op basis van een risicoanalyse een passend systeem van voorzieningen en reserves te worden ingesteld. Door bezuinigingen en dalende leerlingaantallen, nemen de financiële risico's toe. Daarom zal jaarlijks een actuele risicoanalyse worden opgesteld met maatregelen om eventueel geconstateerde risico's het hoofd te bieden. Indicator voor dit resultaat is een jaarlijkse risicoanalyse bij de opstelling van de jaarbegroting.

##### *10.1.2 Evaluatie (financieel) zelfbeheer*

Het beleid van zelfbeheer voor scholen zal worden geëvalueerd. Daar waar zinvol en efficiënt zal centraal beleid worden ontwikkeld t.b.v. bijvoorbeeld centrale inkoop (zie ook 10.2.2). Indicator voor dit resultaat is een evaluatie en verbeterplan voor het huidige systeem van zelfbeheer in 2011-2012.

#### **Ad 10.2 Leerplein055 is een financieel gezonde organisatie.**

In tijden van bezuinigingen en teruglopende leerlingaantallen is een extra inspanning nodig om een financieel gezond beleid te voeren. Om deze hoofddoelstelling te realiseren, worden de volgende **resultaten** geformuleerd:

##### *10.2.1 Sluitende (meerjaren) begroting*

Het is van groot belang om jaarlijks met de reguliere baten een sluitende begroting te kunnen opstellen. Daarvoor is de inzet van aanvullende dekking door financiële (rente)baten noodzakelijk. Indicator voor dit resultaat is jaarlijks een sluitende begroting.

#### *10.2.2 Bepaling van het minimale niveau van de reservepositie (weerstandsvermogen)*

Om een goede balans te houden tussen noodzakelijke investeringen en het afdekken van risico's, zal opnieuw worden bezien hoe hoog de reservepositie van Leerplein055 minimaal moet zijn, ook in het licht van de benodigde financiële baten. Bij een eerdere risicoanalyse is een gemiddeld risicoprofiel vastgesteld.

Indicator voor dit resultaat is een weerstandsvermogen (bij een gemiddeld risicoprofiel) van 8-13% (van de rijksbekostiging).

#### *10.2.3 Centrale inkoop*

Samen met de andere grote schoolbesturen wordt centrale inkoop ontwikkeld. Dat kan op verschillende terreinen, zoals afvalverwerking, hardware, kantoor- en leermiddelen, onderhoud, schoonmaak, energie, telefonie etc. Verwacht wordt dat hiermee een aanzienlijke kostenbesparing kan worden gerealiseerd van 10-15% van het inkoopbudget.

Indicator voor dit resultaat is een interzuilair plan voor centrale inkoop in 2011 dat leidt tot kostenbesparing van 10-15% in 2015.

#### *10.2.4 Kostenbesparing en andere subsidiebronnen*

Om de bezuinigingen het hoofd te bieden zijn en worden kostenbesparende maatregelen genomen. Op die manier probeert Leerplein055 met minder kosten, dezelfde of vergelijkbare kwaliteit te verkrijgen.

Indicatoren voor dit resultaat zijn dat:

- alle lopende contracten tegen het licht worden gehouden;
- er in 2012 een plan ligt voor een sponsor- en subsidiebeleid.

## 11. FINANCIËEL KADER inzet van middelen

Door bezuinigingen en dalende leerlingaantallen heeft Leerplein055 de beschikking over minder middelen. Ondanks dit slechte financiële klimaat, gaat Leerplein055 door met het verwezenlijken van haar ambities, zij het met beperkte beschikbare personeelsformatie en financiële middelen. Uitgangspunt is een (meer) efficiënte inzet van reeds bestaande middelen en formatie.

In bijlage 1 bij dit plan is een samenvatting opgenomen van de doelstellingen en resultaten uit dit plan met een indicatie van de beschikbare budgetten. Deze zijn ontleend aan de begroting voor het kalenderjaar 2011, waarin de heroverwegingen als gevolg van de bezuinigingen voor 2011 zijn verwerkt.

Om aan de beschikbare budgetten bij dit beleidsplan invulling te geven, is de begroting 2011 doorgenomen op de onderdelen, waarbij een directe relatie kan worden gelegd met onderdelen van dit beleidsplan. Dat betekent dat de budgetten zo goed mogelijk zijn toegerekend naar de verschillende resultaten van dit plan. Bij een groot aantal onderdelen worden geen specifieke budgetten toegevoegd en worden bestaande middelen uit de reguliere begroting benut.

Centrale doelstellingen	Wie?	Wanneer?					Indicatie budget	Toelichting budget
		2011	2012	2013	2014	2015		
<b>Organisatie</b>								
5.1 Professionele en transparante organisatie								
- 5.1.1 goed onderwijs, goed bestuur	Stichtingsbestuur						€ 15.000	Onderzoek invoering Raad van Toezicht
- 5.1.2 publieke verantwoording	Leerplein055+scholen						€ 15.000	Doorontw. Parnassys + publiekversie Jaarverslag
- 5.1.3 de school actief in de omgeving	Scholen							
- 5.1.4 instandhoudingsbeleid	Leerplein055						p.m. <sup>3)</sup>	
- 5.1.5 efficiënte, interne bedrijfsvoering bestuursbureau	Bestuursbureau						€ 1.137.000	Salariskosten bureaumedewerkers en overige kosten bestuursbureau, incl. ontwikkeling CMS/DMS
5.2 Sterke prestatie- en opbrengstgerichte cultuur	Leerplein055+scholen							
- 5.2.1 prestatieafspraken met iedereen	Leerplein055+scholen							
5.3 Betrokkenheid van medewerkers, ouders en kinderen	Scholen							
- 5.3.1 betrokkenheid van leerlingen	Scholen							
- 5.3.2 betrokkenheid/participatie van ouders	Scholen							
- 5.3.3 ambassadeursschap	Scholen							
- 5.3.4 uitwisseling tussen scholen	Scholen							
<b>Onderwijs</b>								
6.1 Hoogwaardige onderwijskwaliteit							€ 851.000	Inzet budget voor het onderwijsleerpakket e.d.
- 6.1.1 goed onderwijs voor ieder kind	Scholen							
- 6.1.2 onderwijskundig basisprofiel	Scholen							
- 6.1.3 onderscheidend 'extra' profiel	Scholen							
- 6.1.4 opbrengstgericht werken	Scholen						€ 75.000	Betreft subsidie PO-raad
- 6.1.5 optimaliseren van leertijd	Scholen							
- 6.1.6 opbrengstgericht leiderschap	Scholen							
- 6.1.7 leerlingen/ouders betrokken bij leeropbrengsten	Scholen							
- 6.1.8 referentieniveaus Taal en Rekenen	Scholen							
- 6.1.9 bovenschoolse kwaliteitsmonitor	Leerplein055						€ 5.000	
- 6.1.10 professioneel bewegingsonderwijs	Leerplein055+scholen						p.m. <sup>4)</sup>	
6.2 Passend onderwijs voor ieder kind							€ 665.000	Zorgbudget – formatie en exploitatie SWV
- 6.2.1 zorgprofielen voor iedere school	Scholen							
- 6.2.2 één regionaal samenwerkingsverband	Leerplein055							Zorgmiddelen
- 6.2.3 sociaal emotionele ontwikkeling	Scholen							

<sup>3)</sup> De exploitatiekosten van de normatieve leegstand (onderwijsruimte waarvoor geen rijksvergoeding wordt ontvangen) bedragen bij benadering € 200.000. Daarbij is rekening gehouden met eventuele neveninkomsten uit medegebruik door derden (kinderopvangorganisaties, tijdelijke huisvesting scholen andere denominaties).

<sup>4)</sup> Hierbij zal een budget van € 85.000,- worden ingezet dat beschikbaar komt vanuit de regeling combinatiefuncties.

# Bijlage 1: SAMENVATTING HOOFDDOELSTELLINGEN EN RESULTATEN

2/3

Strategisch beleidsplan Leerplein055 2011-2015 'Lekker leren, goed presteren'

Centrale doelstellingen	Wie?	Wanneer?					Indicatie budget	Toelichting budget
		2011	2012	2013	2014	2015		
- 6.2.4 hoogbegaafde leerlingen	Leerplein055+scholen							
6.3 Vernieuwend onderwijs							€ 185.000	Budget onderwijsvernieuwing binnen de begroting
- 6.3.1 pedagogisch aanbod voor 3-jarigen	Scholen						€ 87.500	Betreft subsidie PO-raad
- 6.3.2 samenwerking met peuterspeelzalen en peuteropvang	Scholen							
- 6.3.3 integrale kindcentra	Leerplein055+scholen						€ 20.000	Subsidie Slim-fit tbv De Sterrenschool t/m 2013-14
- 6.3.4 anders leren, anders organiseren	Scholen							
- 6.3.5 intensieve taalklassen	ITK+scholen						€ 372.000	In begroting opgenomen gemeentelijk subsidie ITK
- 6.3.6 flexibele schooltijden	Leerplein055							
6.4 Openbare identiteit								
- 6.4.1 levensbeschouwelijk vormingsonderwijs	Scholen						€ 20.000	Scholing binnen Kenniscentrum Leerplein055
- 6.4.2 GVO en HVO	Scholen							
- 6.4.3 actief burgerschap	Scholen							
- 6.4.4 gewenst gedrag: respect voor elkaar	Scholen							
6.5 ICT speelt een belangrijke rol							€ 571.000	Reguliere ICT-budget (jaarlijkse/meerjaarlijkse kosten)
- 6.5.1 ICT geïntegreerd in onderwijsconcept	Scholen							
- 6.5.2 beschrijving vereiste ICT-basiscompetenties	Leerplein055						€ 10.000	Scholing binnen Kenniscentrum Leerplein055
- 6.5.3 elektronische leeromgeving (ELO)	3 scholen						€ 15.000	Extra kosten hardware c.a.
- 6.5.4 vervanging hardware	Leerplein055						€ 500.000	Vervanging computers c.a. in 2012
- 6.5.5 update extranet	Leerplein055						€ 35.000	
- 6.5.6 nieuwe, sociale media	Leerplein055+scholen						€ 5.000	2011: binnen kosten Week van Leerplein055
- 6.5.7 leerling-resultaten online	Leerplein055+scholen						€ 5.000	Ontwikkeling binnen leerlingvdgsysteem Parnassys
- 6.5.8 ICT-beleidsplan	Leerplein055							
<b>Personeel</b>								
7.1 Goed personeel voor ieder kind							€ 21.192.500	Reguliere formatiebudgetten c.a.
- 7.1.1 beoordeling van competenties	Scholen						20.000	
- 7.1.2 professionaliseringsimpuls	Scholen						€ 355.000	Scholingsbudget Kenniscentrum Leerplein055
- 7.1.3 portfolio voor alle medewerkers	Leerplein055+scholen							
- 7.1.4 mobiliteit van medewerkers	Leerplein055+scholen							
- 7.1.5 high potentials	Leerplein055							
- 7.1.6 functiemix	Leerplein055						€ 145.000	Toename kosten voor Leerplein055 van € 40.000 in schooljaar 2011/12 tot € 145.000 in 2014/15.
- 7.1.7 naar academische basisscholen	Scholen						€ 80.000	Huidige subsidiestromen Werkplekieren (Kath.PABO Zwolle en Hogeschool Saxion)
- 7.1.8 minimale betrekkingsovervang	Leerplein055							
- 7.1.9 werving en selectie	Leerplein055							
- 7.1.10 gedifferentieerde teams	Leerplein055							
7.2 Levensfasebewust personeelsbeleid							€ 117.500	begrotingsonderdeel ARBO(zorg)
- 7.2.1 actief en vitaal personeel	Leerplein055+scholen							
- 7.2.2 laag ziekteverzuimpercentage	Leerplein055+scholen							

# Bijlage 1: SAMENVATTING HOOFDDOELSTELLINGEN EN RESULTATEN

3/3

Strategisch beleidsplan Leerplein055 2011-2015 'Lekker leren, goed presteren'

Centrale doelstellingen	Wie?	Wanneer?					Indicatie budget	Toelichting budget
		2011	2012	2013	2014	2015		
<b>PR en communicatie</b>								
8.1 Verbetering marktpositie							€ 70.000	zoals opgenomen in beheersbegroting – blz. 15
- 8.1.1 PR- en communicatiebeleid	Leerplein055							
- 8.1.2 klantgerichtheid	Scholen							
- 8.1.3 wijk- of dorpsgerichtheid	Scholen							
8.2 Professionele communicatie								zoals opgenomen in beheersbegroting – blz. 15
- 8.2.1 vernieuwde communicatie-strategie	Leerplein055						€ 70.000	
- 8.2.2 communicatie met ouders	Scholen						€ 10.000	
- 8.2.3 eenheid in verscheidenheid	Leerplein055+scholen						€ 10.000	
- 8.2.4 werving van leerlingen	Leerplein055+scholen						€ 15.000	
<b>Huisvesting</b>								
9.1 Aantrekkelijke uitstraling gebouwen								
- 9.1.1 goed onderhoud en uitstraling gebouwen	Leerplein055						€ 1.650.000	Post onderhoud gebouwen binnen begroting
- 9.1.2 veilige schoolgebouwen	Leerplein055+scholen							
- 9.1.3 binnenklimaat en hygiëne	Leerplein055+scholen						€ 650.000	Post schoonmaakonderhoud binnen begroting
- 9.1.4 zuinig met energie	Leerplein055+scholen						€ 550.000	Post energiekosten binnen begroting
- 9.1.5 efficiënte exploitatie schoolgebouwen	Leerplein055							
9.2 Evenwichtig scholenbestand								
- 9.2.1 evaluatie multifunctionele accommodaties	Leerplein055							
- 9.2.2 ontwikkeling naar integrale kindcentra	Leerplein055+scholen							
- 9.2.3 integraal huisvestingsplan	Leerplein055							
<b>Financiën</b>								
10.1 Transparant systeem van planning en control	Leerplein055+scholen							
- 10.1.1 jaarlijkse risicoanalyse	Leerplein055							
- 10.1.2 evaluatie zelfbeheer	Leerplein055							
10.2 Financieel gezonde organisatie								
- 10.2.1 sluitende begroting	Leerplein055							
- 10.2.2 minimaal niveau reservepositie	Leerplein055							
- 10.2.3 centrale inkoop	Leerplein055						-/- € 200.000	Voordeel van 10-15% op het inkoopvolume
- 10.2.4 kostenbesparing en andere subsidiebronnen	Leerplein055+scholen							