



Ieder kind telt!

Strategisch Beleidsplan 2011–2015

Inhoud

Woord vooraf.....	2
Ieder kind telt.....	3
Onderwijs & kwaliteit.....	6
Personeel & organisatie.....	8
Financiën & huisvesting.....	10
Communicatie.....	11
Tot slot.....	12
Bijlage: Wat hebben we de afgelopen jaren bereikt?.....	13
Bijlage: Wat komt er de komende periode op ons af?.....	15

Woord vooraf

Panta Rhei is een jonge en dynamische organisatie met vijftien scholen voor primair onderwijs in Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Den Haag. In de afgelopen jaren is de organisatie volwassen geworden en is een kwaliteitsslag ingezet.

De komende jaren gaan we verder op de ingeslagen koers met onze keuze voor drie inhoudelijke speerpunten: opbrengstgericht werken, verbrede scholen en passend onderwijs. Drie actuele en veelomvattende thema's, die als hoofdstromen door ons strategisch beleid lopen. Deze speerpunten hebben we uitgewerkt voor verschillende aspecten: onderwijs & kwaliteit, personeel & organisatie, financiën & huisvesting, en communicatie. Als een paraplu boven ons strategisch beleid voor de komende jaren staan onze missie en visie, die zijn samen te vatten met de zin

'Ieder kind telt!'

'Een strategisch beleidsplan ontstaat niet achter het bureau. Dat maken we samen: bestuur, algemene directie, directies van scholen, leerkrachten en niet te vergeten de ouders. We hebben gegevens verzameld door middel van de oudertevredenheidspelling, de lerarentevredenheidspelling, de bestuursenquête. We hebben een risicoanalyse laten uitvoeren over ons financieel beleid en beheer. We hebben Kind Op De Gang, een instrument om de onderwijszorg op scholen te bepalen, uitgevoerd op onze scholen. We hebben gespreksmomenten en studiedagen gehad met bestuur, directies, bestuursbureau en met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). We hebben een klankbordgroep vanuit alle geledingen ingericht om mee te denken over de wijze waarop de denkrichting op papier komt. Kortom: we hebben een intensief traject gevolgd en we zijn trots op het eindresultaat.

De focus van ons traject ligt bij de toekomst. Maar uiteraard hebben we ook in beeld gebracht in hoeverre we ons voorgaande beleidsplan hebben gerealiseerd. Daarnaast hebben we goed gekeken naar onze omgeving, regionaal en landelijk, en geanalyseerd wat er de komende jaren op ons afkomt. De samenvatting van deze stukken vindt u in de bijlagen.

We beseffen dat we de komende jaren in een omgeving van bezuinigingen een forse uitdaging aangaan om onze speerpunten te realiseren. We hebben daarom veel aandacht voor efficiëntie en creatief oppakken van zaken. We blijven ons richten op de toekomst en op het uitgangspunt: ieder kind telt!

Namens de Stichting Panta Rhei
Hans de Haan, voorzitter bestuur Stichting Panta Rhei

Ieder kind telt

Ieder kind telt..... en leest en schrijft en ontwikkelt zich op de scholen van Panta Rhei. We werken aan de ontwikkeling van ieder kind in de volle breedte: cognitief, sociaal-emotioneel, creatief, cultureel en lichamelijk. Panta Rhei ziet ieder kind als een unieke persoon. Het 'gemiddelde' of 'gewone' kind bestaat niet voor ons. We gaan uit van de individuele mogelijkheden van kinderen. Die willen we zo goed mogelijk ontwikkelen. Natuurlijk vinden we het belangrijk dat alle kinderen de basisvaardigheden leren die nodig zijn om naar het voortgezet onderwijs te kunnen gaan. Natuurlijk willen we voor ieder kind een zo hoog mogelijk niveau bereiken. Maar bovenal willen we dat ze nieuwsgierig en leergierig blijven en zo hun eigen mogelijkheden ontdekken en ontwikkelen.

Om talenten van kinderen te ontwikkelen zijn goede en gemotiveerde leerkrachten nodig. Natuurlijk ook bekwame directies en verschillende ondersteunende medewerkers. Panta Rhei investeert daarom in de ontwikkeling van medewerkers, om op die manier een hoge onderwijskwaliteit te kunnen leveren. Zodat we met recht kunnen zeggen dat Panta Rhei kwaliteitsscholen heeft, ieder met een eigen herkenbare onderwijskundige identiteit. We streven naar diversiteit in onderwijs, naar een rijke variatie aan onderwijsconcepten. Naast de onderwijskundige identiteit heeft iedere school een herkenbare levensbeschouwelijke identiteit. Scholen geven helder en herkenbaar aan hoe zij onderwijs geven, wat hun onderwijskundige en levensbeschouwelijke identiteit is. Op die manier worden ouders goed geïnformeerd en kunnen zij binnen Panta Rhei altijd een school vinden die goed bij hun kind en hun opvoeding past.

Met de hierboven beschreven missie als leidraad werkt Panta Rhei vanuit de volgende visie. We werken:

- aan een harmonieuze ontwikkeling van de leerlingen, op alle gebieden: cognitief, sociaal-emotioneel, creatief, cultureel en lichamelijk;
- aan een veilige en stimulerende leeromgeving, die de leerlingen uitdaagt hun (sluimerende) talenten te ontwikkelen;
- aan kwaliteit en kwaliteitsverbetering als lerende organisatie, zowel in onze eigen professionele overtuiging en in de beleving van ouders, leerlingen en leerkrachten als in het oordeel van de onderwijsinspectie;
- resultaatgericht met een beleidscyclus die zich kenmerkt door heldere afspraken, resultaten boeken, borgen en verantwoording afleggen;
- opbrengstgericht waarbij naast de geleverde inspanning kritisch gekeken wordt naar de effecten voor en de resultaten van de leerlingen;
- aan herkenbaarheid van onderwijskundige en levensbeschouwelijke identiteit voor leerlingen, ouders en andere betrokkenen;
- aan goede samenwerkingsrelaties binnen de organisatie, evenals tussen scholen en ouders of scholen en andere organisaties, waarbij overeind blijft dat ieder binnen de samenwerking een eigen verantwoordelijkheid en bevoegdheid heeft. We gaan uit van een zelfverantwoordelijke houding bij directies, leerkrachten, ouders en leerlingen.

Deze missie en visie zijn leidraad voor onze totale organisatie. Een lerende organisatie die proactief inspeelt op veranderingen intern of extern, en op maatschappelijke ontwikkelingen. Proactief betekent voor ons dat we vooruitkijken en gerichte keuzes maken, die passen bij onze uitgangpunten en speerpunten.

Waar willen we de komende jaren naar toe?

In de afgelopen jaren heeft Panta Rhei een stevige basis gelegd voor het nieuwe beleid. Ook de komende jaren blijven we voor een belangrijk deel dezelfde koers varen. Natuurlijk hebben we goed voor ogen wat er op ons afkomt. Dat betekent dat we op onderdelen onze koers verleggen. De koers voor de komende vier jaren heeft vier speerpunten:

1. Opbrengstgericht werken: we gaan voor resultaat!

We willen talenten van kinderen ontwikkelen. Daar spannen we ons tot het uiterste voor in. Daarbij kijken we niet alleen wat we hebben gedaan, maar vooral naar wat het resultaat was. De vraag die wij ons voortdurend stellen, is: wat wordt het kind hier beter van?

Onze inspanningen zijn daardoor doelgericht. Ook verzamelen we systematisch gegevens over onze resultaten. Die gegevens kunnen heel verschillend van aard zijn: van toetsgegevens van een kind nu tot CITO-scores van de hele school over meerdere jaren, van observatielijsten over gedrag tot tevredenheidsmetingen bij ouders. We vragen ons steeds af welke effecten onze acties hebben. En welke acties moeten we vervolgens ondernemen? Daarbij kijken we niet alleen naar het onderwijs binnen heel Panta Rhei of voor een school, maar ook naar de ontwikkeling van ieder individueel kind: in welke mate lukt het ons om de talenten te ontwikkelen? Opbrengstgericht werken is een integraal onderdeel van ons denken en handelen.

2. Verbrede scholen: meer dan onderwijs!

Talenten bestaan er in soorten en maten. Onderwijs speelt een belangrijke rol bij de ontwikkeling ervan. Om talenten van kinderen in de volle breedte te ontwikkelen, willen we meer dan alleen onderwijs bieden. Daarom wil Panta Rhei (ver)brede scholen. De reeds in gang gezette samenwerking met Buitenschoolse Opvang (BSO), Tussenschoolse Opvang (TSO), peuterspeelzalen en kinderdagverblijven gaan we verder uitbouwen. Daarnaast zoeken we naar andere organisaties, die iets toevoegen aan het onderwijs dat wij bieden. We denken daarbij zowel aan organisaties die binnen of ook buiten de lestijd iets doen. We zoeken naar activiteiten op het gebied van sport, cultuur en jeugdzorg. Deze activiteiten moeten goed aansluiten bij ons onderwijs en iets toevoegen. Iedere school maakt daarin wel eigen keuzes, die passen bij de leerlingen en bij de wijk waarin de school staat.

3. Passend onderwijs: talentenontwikkeling!

Ontwikkelen van de talenten van ieder kind is onze rode draad. We willen dat ieder kind onderwijs krijgt dat past bij de eigen mogelijkheden. We gaan daarbij uit van wat kinderen wel kunnen (leren), niet wat ze niet kunnen (leren). Onze aanpak past naadloos in de ontwikkelingen die landelijk 'passend onderwijs' heten.

Talentontwikkeling voor alle kinderen betekent dat we zoeken naar het beste aanbod voor iedere leerling. Voor de leerling die meer kan (meerbegaafd) en voor het kind dat meer zorg nodig heeft. We kijken wat we zelf kunnen bieden in onze scholen, wat we met hulp van anderen kunnen bieden en wat we niet kunnen bieden. In alle gevallen zijn ouders onze partner: we bespreken onze mogelijkheden en inzichten open met de ouders. Als we menen dat we niet het passende onderwijs hebben voor een kind, dan zoeken we samen met de ouders naar de beste school, de school waar hun kind wel tot zijn recht kan komen.

4. Panta Rhei: een gezond bedrijf!

Panta Rhei wil goed onderwijs bieden. Daarvoor zijn deskundige en gemotiveerde mensen nodig. In onze bedrijfsvoering is goed personeelsbeleid daarom een belangrijk onderdeel. We zien bij iedereen die voor Panta Rhei werkt ook talenten die we koesteren en ontwikkelen. Scholing, mobiliteit en ontwikkeling van mensen en leiderschap vinden we belangrijk en noodzakelijk.

Een tweede element in onze bedrijfsvoering is de communicatie. We werken aan open en transparante communicatie met ouders, organisaties waar we contacten mee hebben en andere belanghebbenden. Openheid en transparantie geldt ook voor de communicatie binnen Panta Rhei.

Een derde en laatste element in onze bedrijfsvoering is het financieel beleid en beheer. Om alles te doen wat we willen, is een gezond financieel beleid en beheer noodzakelijk. We zorgen ervoor dat we het geld dat we van de overheid krijgen doelmatig en verantwoord besteden. Dat kan gaan over de inzet van personeel, maar ook over de aanschaf van leermiddelen of de huisvesting. We zorgen dat we zo min mogelijk financiële risico's lopen.

Bovengenoemde speerpunten werken we verder uit op de volgende aandachtsgebieden:

- Onderwijs & kwaliteit
- Personeel & organisatie
- Financiën & huisvesting
- Communicatie.

We geven daarbij zoveel mogelijk aan wat we willen bereiken (het doel of de opbrengst) en hoe we dit zien of meten (de indicatoren). Natuurlijk is lang niet alles één, twee, drie bereikt. In onze jaarplannen voor Panta Rhei en voor alle scholen maken we een planning wat wanneer bereikt is. De algemene directie bewaakt de voortgang.

We hebben aangegeven waar we eind 2014 willen staan. Als het eerder lukt, is dat fijn, maar het is geen wedstrijd. We gaan voor kwaliteit en zorgvuldigheid.

Onderwijs & kwaliteit

Iedere school van Panta Rhei is een kwaliteitsschool met een eigen, soms ook eigenzinnig, onderwijskundig profiel. We streven naar diversiteit in ons onderwijsaanbod. Team en directie van iedere school hebben de ruimte om een eigen onderwijskundig profiel uit te werken, dat past bij de kinderen en bij de buurt waar de school staat. Vanuit Panta Rhei stimuleren we scholen ook te (durven) kiezen voor specifieke en uitgesproken onderwijsconcepten. Daarom werken we aan hoge opbrengsten van ons onderwijs. Alle scholen en Panta Rhei als geheel werken daarbij aan systematische kwaliteitszorg en met resultaatgerichte afspraken. Het eigentijdse karakter van onze scholen krijgt onder meer vorm door moderne technologie in het onderwijs in te zetten.

In het beleidsplan voor de periode 2007–2011 was het werken aan de (ver)brede school een belangrijk punt. Omdat dit geen afgerond proces is, blijft dit onderwerp ook in de periode 2011–2015 op de agenda staan. Dit betekent dat onze scholen meer geïntegreerde activiteiten op het gebied van cultuur, sport en jeugdzorg zullen (laten) aanbieden, in nauwe samenwerking met geschikte organisaties. De aansluiting tussen onderwijs, opvang en naschools aanbod krijgt verder vorm in volledige dagarrangementen of andere vernieuwende uitwerkingen. Voor niet lesgebonden taken zal ook gekeken worden naar mogelijkheden om personeel zonder onderwijsbevoegdheid in te zetten.

Niet iedere school kan alles bieden. Alle scholen hebben een goede leerlingenzorg en zetten een interne begeleider in. Er zijn echter kinderen met een heel specifieke onderwijsbehoefte en kinderen die een bijzondere aanpak vragen. Niet iedere school kan dit voor ieder kind. Daarom maken we voor iedere school een zorgprofiel, waarin helder is wat de school wèl kan en wat de school (nog) niet kan. Panta Rhei zorgt voor beleid op het gebied van de zorgplicht, goede onderlinge afstemming tussen de scholen en een breed aanbod binnen de stichting.

We willen onze scholen meer en sterker profileren op hun onderwijskundige identiteit: wat biedt deze school? wat leren kinderen bij ons? hoe pakken we dit aan? Iedere school geeft daarnaast invulling aan een eigen levensbeschouwelijke identiteit.

Duidelijk is dat Panta Rhei een breed scala aan onderwijs wil bieden, altijd vanuit de optiek van kwaliteit en hoge leerlingresultaten. Onze scholen verschillen dus van elkaar. Juist door de verschillen moeten scholen goed communiceren wat zij bieden. Op die manier zorgen we ervoor dat ouders gericht en goed geïnformeerd kunnen kiezen voor de school voor hun kind.

Er is gekozen voor enkele specifieke doelen en opbrengsten. Het streven is om die in 2014 gerealiseerd te hebben.

Bij ieder doel beschrijven we welke indicator(en) we gebruiken om te meten of we dat ook halen.

Doel in 2014	Indicator
<p>Panta Rhei heeft een passend onderwijsaanbod voor iedere leerling</p> <p>Panta Rhei heeft van iedere school een helder zorgprofiel, waarin staat wat zij wel en wat zij niet kan bieden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Beleidsnotitie Zorgplicht en Passend Onderwijs. <input type="checkbox"/> Rapportage over het instrument Kind Op De Gang. <input type="checkbox"/> Helder beschreven katern Zorg (volgens vast format).
<p>Panta Rhei biedt een verbreed onderwijsaanbod aan, dat nauw aansluit bij de behoefte van haar schoolpopulatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Beschrijving in schoolgids en schoolplan. <input type="checkbox"/> Scholen dragen hun eigen profiel actief uit, o.a. door minimaal 1 x per jaar open dagen of open huis. <input type="checkbox"/> Oudertevredenheidspeiling: score minimaal ruim voldoende.
<p>Panta Rhei gebruikt moderne leermiddelen en technologie in haar onderwijs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elke medewerker, elke leerkracht en iedere leerling gebruiken moderne leermiddelen en technologie in de lessen, zoals digiborden en computers.
<p>Panta Rhei werkt opbrengstgericht door systematische kwaliteitszorg op alle niveaus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Invoering Werken Met Kwaliteit (WMK) op alle scholen <input type="checkbox"/> Iedere school formuleert een eigen schoolnorm voor CITO LVS groep 8 die boven de inspectienorm ligt. <input type="checkbox"/> Inspectierapporten: voldoende op indicator kwaliteitszorg.

Personeel & organisatie

Panta Rhei ziet haar medewerkers als menselijk kapitaal, dat zij koestert. Leerkrachten zijn de belangrijkste factor voor goed onderwijs. Onderwijsondersteunende medewerkers zorgen dat de leerkracht zijn aandacht maximaal kan richten op de kinderen in zijn groep. Scholen bepalen voor het grootste deel zelf met hun onderwijskundig profiel welk onderwijsondersteunend personeel zij benoemen. Natuurlijk alleen als het past in het onderwijskundig beleid en binnen de formatieve ruimte van de school. We gaan verder met het invoeren van de functiemix en het functiebouwwerk in onze scholen. Daarbij hebben we aandacht voor de mogelijkheden personeel zonder onderwijsbevoegdheid in te zetten. Daarbij wordt met zorg gekeken welke taken zij uitvoeren in onze organisatie.

Onderwijs verandert. Er komen steeds nieuwe methoden en leermiddelen. Nieuwe technologie is belangrijk en verandert snel, wetenschappelijk onderzoek toont de effectiviteit van verschillende manieren van onderwijs geven aan. Om te zorgen dat iedereen met al die veranderingen goed onderwijs kan blijven geven, en nieuwe, verbeterde onderwijsmethodieken kan leren, stimuleren we voortdurende professionalisering van onze medewerkers. Competentiegericht werken is daarbij uitgangspunt: wat vraagt het onderwijs nu en in de (nabije) toekomst aan kennis, vaardigheden en houding van de leerkracht? In hoeverre beschikt de leerkracht hier al over en wat moet hij nog (bij)leren? Omdat scholen verschillen van elkaar, zal niet iedere school volledig dezelfde competenties van leerkrachten vragen. Het matchen van leerkrachten en scholen is daarom ook onderdeel van het mobiliteitsplan.

Iedereen heeft baat bij een goed werkklimaat, waarin medewerkers (en hun zorgen) serieus genomen worden. Dit is voorwaarde voor het behoud van de motivatie van medewerkers. In een goed werkklimaat hoort een professionele cultuur, waarbij mensen werken vanuit resultaatgerichte afspraken, zich voortdurend verder ontwikkelen, elkaar feedback en waardering geven, zowel waar het inzet betreft als resultaten. Dat legt de basis voor een lerende organisatie.

Onderdelen van een goed werkklimaat zijn ook aandacht voor het 'wij-gevoel' binnen scholen, teambuilding, en bewaken dat de werkdruk niet te hoog wordt. We willen dat mensen in onze organisatie werken met passie en plezier.

Iedere organisatie heeft goed leiderschap nodig. Bij Panta Rhei is de schooldirectie integraal verantwoordelijk en krijgt hij voldoende beleidsruimte om de eigen school tot ontwikkeling te brengen. Vertrouwen en loyaliteit zijn hierbij sleutelwoorden. Scholen verschillen onderwijskundig van elkaar en de schoolleiding stemt haar leiderschapsstijl af op wat de school nodig heeft. Maar altijd is het leiderschap ook gericht op het verzamelen, analyseren en bespreekbaar maken van opbrengstgegevens. En de schoolleiding heeft altijd een goed oog voor ontwikkelingen in de directe omgeving van de school, en doet gericht behoeftenonderzoek waar nodig.

Verantwoordelijkheden willen we laag in de organisatie leggen. Dit betekent dat de leerkrachten primair te maken hebben met hun eigen directie, zowel voor het beleid van de eigen school als voor het beleid van Panta Rhei als geheel.

De directie van de school legt verantwoording af aan de algemene directie. Jaarlijks maakt de algemene directie resultaatafspraken met iedere schooldirectie. In kwartaalrapportages evalueert de school deze afspraken.

Om te zorgen dat we ook in te toekomst goede leidinggevers hebben, investeren we in de ontwikkeling van (aankomend) leiderschapstalent en de vernieuwende kracht van goed

leiderschap. We zorgen dat schooldirecties de nodige scholing krijgen en hebben een kweekvijver voor aankomende en beginnende leidinggevendenden.

De directies van onze scholen leveren ook een bijdrage aan de ontwikkeling van Panta Rhei als geheel door middel van deelname aan het directieoverleg van Panta Rhei of aan een van de werk- of projectgroepen. Op die manier is Panta Rhei een lerende organisatie en meer dan een optelsom van individuele scholen.

De algemene directie is schakel tussen de schooldirecties en het bestuur. Het bestuur bestuurt op hoofdlijnen en geeft de ruimte voor een krachtige algemene directie om, onersteund door een bestuursbureau, de organisatie als geheel te leiden. Zoals de schooldirecties het boegbeeld zijn van hun school, is de algemeen directie het boegbeeld van Panta Rhei.

De wetgeving rond het besturen van onderwijsorganisaties is veranderd. De invoering van de nieuwe wettelijke regelingen vraagt van het bestuur ook een herbezinning op de rol van het bestuur. De nieuwe rol moet vervolgens voor iedereen in de organisatie helder zijn.

Voor personeel & organisatie hebben we de volgende specifieke doelen en indicatoren geformuleerd:

Doel in 2014	Indicator
<p>Panta Rhei wil een lerende organisatie zijn, gericht op groei van professionaliteit: Mensen kiezen bewust om voor Panta Rhei te werken</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Medewerkerstevredenheidsonderzoek: score minimaal ruim voldoende. <input type="checkbox"/> Feedback leren geven en ontvangen is onderdeel van het nascholingsplan van de school. <input type="checkbox"/> Structurele collegiale consultatie, collegiale klassenbezoeken of intervisie in het team
<p>Panta Rhei heeft functiebouwwerk waarbinnen de functiemix een helder onderdeel is. Iedere school heeft een visie hoe het functiebouwwerk er voor de eigen school uit moet zien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Schoolplan: zichtbare relatie tussen inzet personeel, de functiemix en de beoogde en bereikte resultaten.
<p>Panta Rhei werkt aan voortdurende en gerichte deskundigheidsbevordering.</p> <p>Panta Rhei wil op eider school een optimale bezetting realiseren, die aansluit bij de schoolvisie en het schoolprofiel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nascholingsbeleid en –plan <input type="checkbox"/> Notitie competentie management is uitgewerkt en ingevoerd <input type="checkbox"/> Mobiliteitsbeleid is uitgewerkt en ingevoerd <input type="checkbox"/> Mobiliteitscijfers: verhoogde mobiliteit binnen Panta Rhei <input type="checkbox"/> Gesprekscyclus met (algemene) directie
<p>Panta Rhei ontwikkelt de vernieuwende kracht van goed leiderschap en stimuleert doorgroei naar leiderschap.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nascholingsbeleid en –plan <input type="checkbox"/> Gerealiseerde nascholing voor directies <input type="checkbox"/> Kweekvijver schoolleiding

Financiën & huisvesting

Panta Rhei voert een verantwoord financieel beleid dat erop gericht is de beschikbare middelen optimaal in te zetten voor het onderwijs en het verhogen van de onderwijskwaliteit. Een transparante financiële planning en control is belangrijk, zowel op bestuursniveau als op schoolniveau. In 2010 heeft Panta Rhei een financiële risicoanalyse uit laten voeren en de risico's in kaart gebracht die zij in de periode 2011 – 2015 loopt als gevolg van de gekozen strategie, de externe en interne omgeving. Op basis van deze analyse zijn de belangrijkste risico's omgezet in acties om te komen tot een evenwichtig inkomsten- en uitgavenpatroon. Dit is uitgewerkt in het Actieplan Financieel Gezond. Kostenbesparing en kostenbeheersing zonder (onderwijskundig) kwaliteitsverlies is daarbij het uitgangspunt. In dit strategisch beleidsplan zijn alleen de hoofdlijnen opgenomen.

Het schoolgebouw vormt de leeromgeving van leerlingen. Het gebouw, de inrichting en het gebruik van de ruimte zijn belangrijke elementen in de uitdagende leeromgeving die we onze leerlingen willen bieden. Daarnaast is het schoolgebouw ook een manier waarop we onze onderwijskundige en levensbeschouwelijke identiteit van de school zichtbaar maken. Schoolgebouwen zijn daarom altijd herkenbaar als Panta Rhei-school. Iedere school moet toegankelijk zijn, veilig, met heldere bewegwijzering en informatieborden. De school moet opgeruimd en fris zijn, uitnodigend en uitdagend, met moderne leermiddelen en technologie toepassingen.

Afhankelijk van de aard van de activiteiten passen we binnen de (soms beperkte) mogelijkheden de ruimtes in de school aan. We zorgen dat ruimtes voor meer doeleinden te gebruiken zijn, bijvoorbeeld voor activiteiten die vallen onder de (ver)brede school. Wanneer een ruimte door verschillende organisaties wordt gebruikt, dan maken we daar heldere afspraken over.

Onze specifieke doelen en indicatoren voor financiën & huisvesting zijn de volgende:

Doel in 2014	Indicator
Panta Rhei heeft een transparant systeem van financiële planning en controle.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> (meerjaren) Begrotingen, jaarrekeningen en voorjaarsnota zijn inzichtelijk voor directies en (G)MR.<input type="checkbox"/> Kwartaalrapportages zijn inzichtelijk en geven goede basis voor sturing
Panta Rhei zorgt voor een gezonde balans tussen inkomsten en uitgaven door realistische kostenbeheersing en kostenbesparing.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Er is een besparingen gerealiseerd tot 1,3 miljoen over 3 schooljaren (personeel en materieel)<input type="checkbox"/> Integraal huisvestingsplan<input type="checkbox"/> Integraal ICT beleidsplan<input type="checkbox"/> Realistische doorberekening van lasten aan medegebruikers.
Panta Rhei streeft naar eigentijdse en multifunctionele huisvesting, die toegankelijk, veilig, uitnodigend en uitdagend is.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Meerjarenonderhoudsplan is opgesteld en ingevoerd, passend bij de beschikbare middelen.<input type="checkbox"/> Medewerkers- en oudertevredenheidsonderzoek: score minimaal ruim voldoende.

Communicatie

Communicatie is essentieel voor een goed contact. Pas als er een goed contact is, kunnen zaken, soms zelfs moeilijke onderwerpen, besproken worden en kunnen er goede afspraken gemaakt worden. We streven naar open en transparante communicatie, zowel intern als extern.

Communicatie kent vele vormen, van het goede gesprek tot de website, van nieuwsbrieven tot overlegsituaties. De komende jaren willen we om de kaders voor communicatievormen en -lijnen goed op papier zetten en uiteraard vervolgens toepassen en weer evalueren.

Specifieke aandacht gaat uit naar een open communicatie tussen school en ouders. De communicatie met ouders is heel belangrijk voor ons. De kern van alle contacten tussen scholen en ouders is gelijkwaardigheid en wederzijds respect. Ouders en school werken samen aan de ontwikkeling en opvoeding van het kind. Ouders hebben daarbij recht op heldere informatie over de vorderingen van hun kind en de resultaten en opbrengsten van de school. Natuurlijk willen we ouders ook goed informeren over het onderwijskundig (zorg)profiel van de school. Daarbij worden de grenzen van wat de school wel en niet kan goed aangegeven.

Wanneer het gaat om het onderwijs aan hun kind zijn ouders voor ons educatief partner. Ouders en school houden daarbij ieder hun eigen verantwoordelijkheid. Wanneer het gaat om het lesaanbod en de schoolprofilering in het algemeen, dan zijn ouders primair klant van de school. De medezeggenschapsraad (MR en GMR) speelt hierbij belangrijke rol. De keuze voor activiteiten in het kader van de (ver)brede school gaat altijd in overleg met de MR. De grenzen van wat de school wel of niet kan bieden, worden met de MR besproken, die van Panta Rhei als geheel met de GMR. Daarom investeren wij ook in een goede relatie met de MR en de GMR.

Goede communicatie is verder erg belangrijk bij het uitwerken van de (ver)brede school. Samenwerking met andere organisaties verloopt niet altijd vanzelfsprekend. Daarom investeren we in de communicatie met de organisaties die ons ondersteunen bij het vormgeven van de (ver)brede school.

Onze specifieke doelen en indicatoren voor de communicatie zijn de volgende:

Doel in 2014	Indicator
Panta Rhei zorgt voor transparantie en korte lijnen in de communicatie op alle niveaus.	<input type="checkbox"/> Communicatiestructuur bij Panta RHEI is duidelijk beschreven en ingevoerd. <input type="checkbox"/> Medewerker-, ouder- en leerlingtevredenheidspeilingen: score minimaal ruim voldoende.
Panta Rhei geeft heldere informatie aan ouders over de resultaten van hun kind.	<input type="checkbox"/> Rapporten en rapportbesprekingen met ouders bij ieder rapport. <input type="checkbox"/> Informatieavonden voor ouders: minimaal 1 keer per jaar <input type="checkbox"/> Oudertevredenheidspeiling: score minimaal ruim voldoende.
Panta Rhei betreft medewerkers en ouders via de (G)MR op een open manier bij belangrijke beslissingen over het onderwijs.	<input type="checkbox"/> (G)MR-verslagen <input type="checkbox"/> Kwartaalrapportages <input type="checkbox"/> Tevredenheidspeilingen bij GMR: score minimaal ruim voldoende

Tot slot

We hopen dat u een goed beeld hebt gekregen van wat wij de komende jaren voor ogen hebben. We zien het plan als een levend document: jaarlijks maken we activiteitenplannen voor de stichting en voor de scholen. In de jaarverslagen evalueren we hoe ver we zijn. Die evaluaties kunnen uiteraard leiden tot bijstellingen. Ook kunnen bijstellingen voortkomen uit veranderend beleid of uit andere nieuwe externe invloeden of interne gebeurtenissen.

De algemene directie zorgt voor een jaarlijkse monitoring van de uitvoering van het strategisch plan. Dit wordt in het bestuur besproken.

Vooraf aan het volgende strategisch beleidsplan zullen we weer verschillende enquêtes gebruiken, en opnieuw breed het gesprek aangaan.

Kortom: voor het strategische beleid volgen we een cyclisch proces van plannen, doen, evalueren en bijstellen.

Bovenal hopen we dat u ziet hoe wij onderwijskwaliteit leveren voor de kinderen, want: **Ieder kind telt!**

Bijlage: Wat hebben we de afgelopen jaren bereikt?

In ons strategisch beleidsplan willen we vooral vooruitblikken. Maar dat kan niet zonder terug te blikken op de afgelopen jaren. Wat hebben we in die periode bereikt?

Voor deze terugblik hebben we verschillende informatiebronnen gebruikt: enquêtes onder leerkrachten en ouders, een terugblik aan de hand van stellingen met de directies, met de GMR en met het bestuursbureau en de verslagen van de algemene directie over de resultaten van het voorgaande plan.

Op basis van het strategisch beleidsplan 'Kwaliteit vanuit identiteit' is in de periode van 2007 tot 2011 vooral gewerkt aan het harmoniseren van het beleid (vanwege de bestuurlijke fusie), aan het vergroten van de kwaliteit van ons onderwijs en aan het versterken van de eigenheid en het profiel van onze individuele scholen.

In de afgelopen jaren is het huidige strategische beleidsplan leidraad geweest voor verschillende activiteiten in onze scholen en stichting. Hieronder beschrijven we kort hoe de thema's van het voorgaande plan zijn uitgewerkt:

1. Onderwijs en zorg

- Het netwerk voor interne begeleiders is structureel gemaakt en geborgd.
- Op het gebied van passend onderwijs zijn de eerste stappen gezet door het formuleren van algemene kaders en het werken met de simulatie Kind op de Gang. Verdere uitwerking van passend onderwijs is nodig.
- Voor ICT is een beleidsplan opgesteld, en in uitvoering genomen. Het aanschaffen van 60 smartborden voor de scholen was onderdeel van dit plan.

2. Profiel en imago

- Scholen hebben een schoolprofiel opgesteld en verwoord in een flyer.
- Schoolgidsen en schoolnaamborden zijn herkenbaar in Panta-Rhei-stijl uitgevoerd.
- Websites zijn voor zowel de stichting als voor de scholen ingericht.
- Klanttevredenheidsmetingen zijn structureel onderdeel van het beleid.
- (Ver)brede schoolontwikkeling is gestart: enkele onderdelen zijn uitgewerkt, waaronder de buitenschoolse opvang (BSO), de eerste samenwerkingsrelaties zijn een feit. De diversiteit van de vormgeving is zeer groot. Het verder werken aan (ver)brede scholen is gewenst.

3. Personeel en organisatie

- De bekwaamheidsdossiers zijn gevuld.
- Het werken met competentieprofielen gebeurt zeer beperkt.
- De kweekvijver voor schoolleiderschap is structureel en effectief.
- Voor het invoeren van de functiemix is een stappenplan gemaakt.
- Het scholingsbeleid is vastgesteld.
- Reflectie op leiderschapstijlen heeft plaatsgevonden.

4. Huisvesting

- Per school zijn prioriteiten rond huisvesting gesteld en opgenomen in het Meerjarenonderhoudsplan (MOP).
- Bij bouw en verbouw is het perspectief van (ver)brede schoolontwikkeling meegenomen.

- Iedere school heeft waar nodig actie ondernomen op het gebied van veiligheid van de schoolomgeving en de luchtkwaliteit in de school.

5. Financiën

- De planning en controlecyclus is op schoolniveau geïmplementeerd d.m.v. kwartaalrapportages.
- De Onderwijs Service Groep heeft een risicoanalyse uitgevoerd, wat heeft geleid tot een actieplan. Dit actieplan is onderdeel van het financieel gezonde beleid voor de komende periode.

6. Kwaliteit

- De WMK-aanpak (Werken Met Kwaliteitskaarten van Cees Bos) is volledig geïmplementeerd. Waar nodig was scholing in het gebruik van de aanpak onderdeel van de implementatie.
- Alle scholen brengen hun opbrengsten in kaart. Bij onvoldoende resultaat maken zij een verbeterplan.

7. Communicatie

- Ieder jaar is er een personeelsdag gehouden over inhoudelijke onderwerpen en / of met informele ontmoetingsmogelijkheden.
- Er zijn tevredenheidspeilingen gehouden onder leerkrachten, directies, GMR-leden en ouders. De gegevens worden gebruikt bij het opstellen van het nieuwe strategische beleidsplan. Daarnaast zal iedere school de eigen gegevens analyseren en waar nodig acties ondernemen.
- Er is een communicatieplan in voorbereiding, waarin transparante, structurele en systematische communicatie in- en extern wordt opgenomen. Dit plan moet nog verder worden afgerond en vervolgens geïmplementeerd.

Bijlage: Wat komt er de komende periode op ons af?

Onderwijs en haar omgeving is de laatste jaren in beweging, in een stroomversnelling zelfs. Veel ouders kiezen bewust een school die bij hun kind en bij hun opvoeding past. De opvattingen over goed onderwijs veranderen voortdurend, de eisen aan goed onderwijs worden hoger, de middelen voor goed onderwijs zijn beperkt.

In deze turbulente omgeving is een van de belangrijkste ontwikkelingen die op het gebied van passend onderwijs. De overheid heeft een aantal jaren geleden passend onderwijs als thema voor het onderwijs ingevoerd. We zien in de afgelopen drie jaar de nodige verschuivingen in het beleid van de overheid en daardoor is er geen helder beeld hoe het beleid zich precies gaat ontwikkelen. Wat wel helder is, is dat de schoolbesturen in de nieuwe wetgeving vanaf 2012 de zogenaamde zorgplicht hebben. Zorgplicht betekent dat ieder schoolbestuur de verantwoordelijkheid heeft om iedere leerling passend onderwijs aan te bieden. Dat kan op eigen kracht of met hulp van andere gespecialiseerde organisaties. En als een schoolbestuur voor een bepaalde leerling geen passend onderwijs kan bieden, dan kan het schoolbestuur de ouders en het kind gericht doorverwijzen. Het bestuur moet daarbij samenwerken met andere besturen, die voor deze leerling wel passend onderwijs hebben. De school waar het kind zit, blijft verantwoordelijk tot het kind op een andere school is ingeschreven.

Wat ook duidelijk is ten aanzien van het beleid van de overheid, is dat de middelen voor extra zorg vanaf augustus 2010 minder zijn geworden, en nog minder zullen worden als gevolg van de zogenaamde budgetfinanciering: een vaste hoeveelheid middelen voor speciaal onderwijs, ongeacht het aantal leerlingen dat er zichtbaar en objectief vastgesteld behoefte aan heeft. Dit betekent dat er veel gevraagd wordt van onze scholen en van hun samenwerking met andere scholen en organisaties.

Naast deze belangrijke ontwikkeling heeft Panta Rhei de volgende ontwikkelingen opgemerkt, die van invloed zijn op ons beleid voor de komende jaren:

1. (Ver)brede scholen worden zowel landelijk als in de eigen regio (verder) gestimuleerd.
2. Het aantal leerlingen zal de komende jaren licht stijgen. Daarna daalt het geleidelijk, mede op basis van de zogenaamde demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing en minder kinderen per gezin.
3. Ontwikkelingen op het gebied van ICT gaan supersnel. Dit betekent dat het aantal mogelijkheden om dit te gebruiken als hulpmiddel bij of onderdeel van het onderwijs ook supersnel groeit.
4. De onderwijswet is aangepast op basis van het 'wetsvoorstel Gouvernance'. Daarin krijgt het bestuur van een school een stevige rol en verantwoordelijkheid. Ook gaat de onderwijsinspectie een nieuw toetsingskader gebruiken, en krijgt de inspectie meer bevoegdheden van de Minister om in te grijpen als het niet goed gaat op een school.
5. Opbrengstgericht werken is een van de centrale thema's en opdrachten voor het onderwijs: de opbrengsten en resultaten zijn de graadmeter voor goed onderwijs.
6. Financieel zijn het krappe tijden: overal zijn er bezuinigingen, niet alleen in onderwijs, maar ook in de (geïndiceerde) jeugdzorg en bij gemeenten.
7. De AOW-leeftijd gaat omhoog. Wanneer en hoe is nog niet duidelijk. Dit zal ook consequenties hebben voor het personeel van Panta Rhei. Bij het maken van dit strategisch beleidsplan is nog niet duidelijk of dit in de komende periode al een rol gaat spelen. Het is dan ook een aandachtspunt waar we alert op zullen zijn en zo nodig beleid voor zullen formuleren.
8. De aantrekkelijkheid van het beroep van leraar lijkt nog steeds af te nemen. De Hogescholen hebben weinig inschrijvingen voor de opleiding tot leerkracht. Veel leerkrachten gaan voor hun AOW buiten het onderwijs aan het werk.

Een aantal van deze ontwikkelingen zijn ook meegenomen in de analyse van de financiële risico's die Panta Rhei de komende jaren loopt. De belangrijkste risico's spelen zich af op de volgende gebieden:

- personele lasten
- de onderwijskwaliteit op enkele scholen
- de meerjarenbegroting
- de materiële baten en lasten
- de nieuwe BAPO-regeling
- enkele scholen die onder de opheffingsnorm zitten of dreigen te raken
- een lagere bekostiging vanuit de overheid.

Het is duidelijk dat we in een turbulente tijd nieuw strategisch beleid moeten maken. We zullen ons zo goed mogelijk op voorbereiden op ontwikkelingen die komen gaan. We nemen een pro-actieve houding aan waar het kan. Voor risico's moeten we beleid formuleren om een gezonde organisatie te blijven. Bij sommige ontwikkelingen die op ons afkomen hebben we een keuze. Soms zullen we ook niet anders kunnen dan reageren op wat gebeurt, ons aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid die zich aandient.