



Beleidsplan stichting Fortior 2012-2016

Ingestemd door	datum
College van Bestuur	23-01-2012
Raad van Toezicht	19-01-2012
GMR	30-01-2012



“Fortior krachtig in ontwikkeling”

Stichting Fortior
Beleidsplan 2012-2016

definitieve versie



Samen maken we het waar

Stichting Fortior is een onderwijsorganisatie voor katholiek en protestants-christelijk primair onderwijs in de gemeente Venlo. Op 12 scholen voor regulier basisonderwijs en 1 school voor speciaal basisonderwijs verzorgen 312 medewerkers onderwijs aan ruim 2.800 kinderen tot 13 jaar.

Hoewel het aantal leerlingen in de komende jaren minder sterk daalt, zal na 2020 weer een sterke daling optreden. Dat heeft gevolgen voor alle scholen maar wij geloven in kansen en nieuwe mogelijkheden. In het beleidsplan 2012-2016 laten we zien dat we het al ingezette beleid voortzetten. We laten ook zien dat we in de komende 4 jaar duidelijke accentverschillen leggen. De samenwerking tussen onze scholen gaan we nog verder versterken, we gaan als één Fortior onze krachten bundelen en naar buiten treden en leggen meer nadruk op het resultaat van ons werk. Alles met het doel om samen onze missie en visie waar te maken zodat 'onze' kinderen zich optimaal kunnen ontplooiën.

Een belangrijke basis voor het beleidsplan 2012-2016 is door het College van Bestuur en schooldirecteuren tijdens 2 vruchtbare managementdagen gelegd. Vervolgens is op basis van diverse besprekingen de inhoud verder bijgeschaafd en biedt dit beleidsplan een goede uitgangspunt voor het uitwerken van concrete jaarplannen.

In dit beleidsplan voor 2012-2016 geven we antwoord op de vraag 'Waarom', 'Wat' en 'Hoe' en creëren daarmee hét vertrekpunt voor de komende vier jaar voor Fortior, maar ook voor elke school en elke medewerker.

Samen maken we onze missie en visie waar want Fortior is krachtig in ontwikkeling!

College van Bestuur:
Peter van Eijk

Directeuren:	
Wim de Bruijn	Basisschool Groeneveld
Eric Classens	School met de Bijbel
Jan Hovens	Basisschool Gemma
Nico de Leeuw	Basisschool Kleur-Rijk en basisschool Taal&Lent
Koen Kemps	Basisschool De Zuidstroom (m.i.v. 01-08-2012)
Jos Rutten	Talentencampus Venlo (SBO de Opstap en basisschool Hertog Reinoud)
Leo Smeets	Basisschool De Meule
Wiel Storcken	Basisschool 't Wijdtveld en basisschool 't Kapelke
John Vullings	Andreasschool
Louis Morre	Basisschool St. Willibrordus



Inhoudsopgave

	Pag.
1. Wat leren we als we terugkijken?	1
Een terugblik op 2008-2012	
1.1 Onze 4 grootste uitdagingen	1
1.2 Belangrijkste strategische ontwikkelingen 2012-2016	2
2. Waarom? Wat? Hoe?	4
Missie, visie en strategie 2012-2016	
2.1 Waarom?	4
Onze missie	
2.2 Wat?	5
Onze visie	
3. Hoe?	6
Strategische doelen	
3.1 3 strategische doelen en randvoorwaarden	6
3.2 Optimaal OntplooiingsOnderwijs O₃	9
3.2. A Invoering en sturing op O ₃	9
3.2. B Veilige school	10
3.3 Competente medewerkers	11
3.3. A Actieve leerhouding	11
3.3. B Competentie ontwikkeling	11
3.3. C Leren van elkaar	11
3.3. D Doel- en opbrengstgerichtheid	11
3.4 Samenwerking met ketenpartners en ouders	13
3.4. A Het stimuleren van de ontplooiing van kinderen op thema's die niet direct aan school gekoppeld zijn	13
3.4. B Aanbieden dagarrangementen	14
3.4. C Betrokkenheid en tevredenheid ouders	15
3.5 Interne randvoorwaarden en kaders	15
3.5. A Middelen/geld	16
3.5. B HRM	17
3.5. C Planning & Control	17
3.5. D Verandermanagement	18
3.4. E Strategische samenwerking	18
3.4. F Interne en externe communicatie	18
3.4. G ICT	19

Bijlage

1. Wat leren we als we terugkijken?

Een terugblik op 2008-2012

We ontwikkelen ons door goed te kijken naar wat we in de afgelopen 4 jaar hebben gerealiseerd, te leren van onze sterkten maar ook van wat we beter kunnen doen. Op basis van een analyse van beleidsdocumenten in de afgelopen 4 jaar en een evaluatie van de 4 belangrijkste uitdagingen in het beleidsplan 2008-2012 hebben we ons beleid voor de komende jaren uitgestippeld. Wat 'leren we uit het verleden'?

Veel bereikt

Uit de evaluatie van het beleidsplan 2008-2012 blijkt dat we veel bereikt hebben. We zijn ons veel bewuster geworden van kansen en mogelijkheden tot doorontwikkeling. Op onze scholen zijn verschillende onderwijsvernieuwingen doorgevoerd zoals de toepassing van vernieuwde werkvormen en nieuw beleid zoals het mobiliteitsbeleid met betrekking tot het invoeren van de functiemix. Bestuurlijk is er het een en ander veranderd door de invoering van het 'governance model' waardoor taken en verantwoordelijkheden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht gescheiden zijn. Ook de invoering van tweescholendirecteuren leidde tot veel positieve veranderingen in de aansturing van de scholen. De samenwerking met de stichting Akkoord binnen Saam heeft ook voordelen opgeleverd op facilitair gebied.

Meetbaar maken

Wat opvalt, is dat we niet alle gestelde doelen voldoende meetbaar hebben gemaakt. Het volgen van de voortgang van ons beleid, de effecten en het nemen van mogelijke maatregelen, kreeg nog onvoldoende aandacht. De samenwerking tussen scholen is versterkt maar kan nog beter. Op stichtingsniveau is veel aandacht geschonken aan de bedrijfsvoering en dat blijven we in de komende jaren doen. De kwaliteit van het onderwijs komt duidelijk centraal te staan bij het sturen op resultaten en nemen we op in onze planning- en controlcyclus op alle niveaus.

1.1 Onze 4 grootste uitdagingen

1. Onderwijs op maat

Passend Onderwijs. Onderwijs op maat voor ieder kind, indien mogelijk op de school in de buurt. Voor ons betekent dit dat wij boven alles de ontwikkelbehoeften van onze leerlingen centraal moeten stellen.

De ambities en maatregelen zijn deels gerealiseerd. Veel maatregelen zijn beleidsmatig uitgewerkt en waar mogelijk ingevoerd. Dit is echter per school verschillend. Er is slechts beperkt zicht op de resultaten waardoor resultaatsturing nog niet mogelijk is.

2. Competente medewerkers

Vakbekwame medewerkers stellen de ontwikkelbehoeften van onze leerlingen centraal. Wij willen onze medewerkers daarom blijven boeien en binden en stimuleren de ontwikkeling van hun vakkundigheid.

Maatregelen ten aanzien van het ontwikkelen van een herkenbare 'Fortior-cultuur', de invoering van competentie management en het binden en boeien van medewerkers zijn deels gerealiseerd. Concrete vervolgstappen, vooral met betrekking tot de invoering van het competentie management moeten we nog zetten.

3. Betaalbaar onderwijs

Het realiseren van een gezonde financiële positie om onderwijs op maat mogelijk te maken.



Maatregelen voor het verlagen van kosten zijn deels gerealiseerd. Maatregelen om extra inkomsten te genereren zijn nog niet voldoende gerealiseerd. Verder is er veel energie gestoken in het onderzoeken van mogelijkheden voor schaalvergroting, maar dit leidde nog niet tot resultaat.

4. Krachtig management en bestuur

In een veranderende omgeving heeft Fortior behoefte aan management dat gezamenlijk en daadkrachtig de gestelde doelen realiseert door nauwe samenwerking tussen Raad van Toezicht, College van Bestuur en schooldirecteuren.

Er is een intensievere samenwerking maar het 'van elkaar leren' verdient verdere aandacht. De managementstructuur is deels aangepast, verder is er een management development traject voor de komende jaren gepland en voor een deel gerealiseerd. Ook met betrekking tot de 'planning- en control-cyclus' zijn eerste stappen gezet.

1.2 Belangrijkste strategische ontwikkelingen ten opzichte van 2008-2012

Om onze missie en visie waar te maken zal op stichtingsniveau en op schoolniveau een aantal veranderingen plaatsvinden die passen bij de ontwikkeling van de organisatie, onze visie maar zeker ook bij de leerpunten uit de vorige beleidsperiode. Onderstaand zijn deze beknopt weergegeven.

1) Meet- en realiseerbaar beleid

Uitgangspunt is dat in het strategisch beleidsplan en in de schoolplannen resultaatverplichtingen zijn opgenomen. De doelen die we in dit beleidsplan voor de hele organisatie en per school stellen dienen we eind 2015 gerealiseerd te hebben. Tussentijds wordt de realisatie gevolgd en gemeten door:

- ✓ kwaliteitscontrole. Kwaliteitscriteria worden vastgesteld om inhoud te geven aan de pdca-cyclus.(Plan-Do-Check-Act);
- ✓ inbedding van indicatoren m.b.t. de missie/visie en de daarbij behorende drie strategische doelen in de planning- en controlcyclus;
- ✓ het op Fortiorniveau per schooljaar ontwikkelen en implementeren van jaarplannen die een directe afgeleide van dit beleidsplan zijn;
- ✓ minimaal eenmaal per jaar de mate van realisatie van het jaarplan en het strategisch beleidsplan te evalueren waarna (waar noodzakelijk) maatregelen worden ingezet;
- ✓ de directe koppeling van de schoolplannen aan dit beleidsplan.

2) Van inspannings- naar resultaatverplichting

Het gaat niet alleen om de resultaten maar ook om de wijze waarop we die resultaten bereiken. We hopen op een gezonde mix van 'inspanning en resultaat' te gaan sturen zodat er een cultuur van resultaatgerichtheid op alle niveaus in de organisatie ontstaat.



3) Van eenheid in verscheidenheid naar verscheidenheid in eenheid

Fortior hanteert in de nieuwe beleidsperiode een gezamenlijke visie op stichtingsniveau om de missie te realiseren. Deze focus markeert een belangrijke omslag binnen onze organisatie. We gaan steeds meer naar bindende minimumafspraken waaraan elke school zich conformeert. Zo wordt bijvoorbeeld een minimum maatstaf voor het ondersteuningsprofiel van alle scholen afgesproken. Ook met betrekking tot de ontplooiings- en ontwikkelresultaten wordt een kwantitatief en kwalitatief minimumniveau afgesproken. Kortom, voor alle aangesloten scholen bij Fortior gaan we standaarden afspreken. Ruimte voor 'couleur locale' is mogelijk als aanvulling op de standaardafspraken. Het betekent dat we meer (van elkaar) gaan leren, de interne transparantie vergroten en voorkomen dat we het wiel opnieuw uit moeten vinden.

4) Integraal managen

In de afgelopen jaren hebben we de eerste stappen gezet naar een integraal management (op basis van het INK-managementmodel) en een integrale planning- en controlcyclus. Dat willen we in de komende 4 jaar verder ontwikkelen en invoeren. We sturen op alle relevante bedrijfsaspecten waarbij de kwaliteit van het onderwijs de kern vormt.

5) Samenwerking met ketenpartners en ouders

Intensieve samenwerkingsvormen worden opgezet voor het aanbieden van een breed ontplooiingsaanbod, veiligheid op scholen en het ontwikkelen van een ondersteuningsaanbod om samen te werken aan de optimale ontplooiing en ontwikkeling van kinderen.

6) Scholen maken deel uit van een maatschappelijke context

Onderwijs staat niet op zichzelf. Onderwijs maakt deel uit van een brede maatschappelijke context waarin vergrijzing en krimp kenmerkend is. De samenstelling van stadswijken en dorpen waarin de Fortiorscholen gelegen zijn verschilt, van elkaar en vraagt om een aanpak waarin 'couleur locale' kan worden toegepast.

7) Leefwereld

Het onderwijs maakt ook deel uit van de leefwereld van kinderen en hun gezinnen. Fortior vindt de samenwerking met ouders daarom heel belangrijk. Ouders zijn voor ons een maatschappelijk klankbord. Een goede relatie tussen onze scholen en de ouders van onze leerlingen is een belangrijk onderdeel van de hele schoolontwikkeling.

8) Samenwerking

Voor Fortior is samenwerking met andere stichtingen en organisaties belangrijk voor het creëren van een maatschappelijk draagvlak. Naast het feit dat samenwerking met collega-organisaties op lokale en regionale schaal ons inhoudelijk kansen biedt om onze strategische doelen beter te realiseren, maken de bezuinigingen en dalende leerlingaantallen het noodzakelijk om efficiënter te werken en samenwerking te realiseren.



2. Waarom? Wat? Hoe?

Missie, visie en strategie 2012-2016

De uitdagingen en ontwikkelingen in de komende jaren maken het voor Fortior belangrijk om in de nieuwe beleidsperiode 2012-2016 expliciet helder te maken wie we zijn, waarin we ons onderscheiden, waarom we ons bepaalde doelen stellen, wat we daarvoor moeten doen en op welke wijze we dat gaan doen. Aan de hand van de vraag Waarom, Wat en Hoe? geven we met dit beleidsplan richting aan het realiseren daarvan. Het helpt ons kritisch en consistent te zijn en om de juiste en bewuste keuzes te maken om onze missie en visie waar te maken.

2.1. Waarom?

In de missie verwoorden we allereerst wie we zijn en wat we doen en geven daarmee antwoord op de bestaansvraag van Fortior als onderwijsstichting. *Waarom* zijn wij op aarde?

Fortior heeft een hernieuwde missie en visie ontwikkeld waarin het ambitieniveau hoger ligt dan in de voorgaande 4 jaren.

Onze missie

Stichting Fortior draagt zorg voor de ontwikkeling van katholieke en protestants-christelijke scholen in het primair onderwijs in de gemeente Venlo. Onze missie is:

Fortior zorgt voor een optimale en brede ontplooiing en ontwikkeling van kinderen.

Bij Fortior staan de leerlingen en hun ontplooiingsmogelijkheden centraal. Alles binnen de organisatie is erop gericht om met de beschikbare middelen het optimale uit elk van de ruim 2.800 leerlingen te halen. Dit uiteraard binnen de ontplooiingsmogelijkheden en -behoeften van elke leerling.

Een *optimale ontplooiing* betekent dat we samen met ouders en ketenpartners alles uit het kind halen wat erin zit. Een *brede ontplooiing* betekent dat we niet alleen werken aan de ontplooiing op het vlak van de kernvakken (rekenen, taal, lezen en spelling), maar ook op andere (expressieve) vakken, de sociaal emotionele ontwikkeling en motivatie van het kind.



2.2. Wat?

De toekomst van Fortior gebeurt niet zomaar, die máken wij. En daar hebben wij een visie voor nodig: een ambitieus en origineel beeld van onze toekomst. Onze visie geeft antwoord op de vraag *Wat* we willen bereiken en hoe wij ons zelf zien in de wereld van morgen.

Onze visie

We willen als organisatie voortreffelijk onderwijs bieden, onderscheidend zijn en als zodanig herkenbaar zijn voor alle stakeholders. Aan de basis hiervan staan Optimaal OntplooingsOnderwijs (O₃), competente medewerkers en de samenwerking met ketenpartners en ouders. De ontwikkeling van het kind is hierbij leidend.

Onder *stakeholders* verstaan wij (potentiële) ouders, ketenpartners, leerlingen, medewerkers en de Onderwijsinspectie. *Optimaal OntplooingsOnderwijs (O₃)* is een Fortior-concept dat alle Fortiorscholen hanteren. Centraal hierin staat de optimale en brede ontplooiing van elk individueel kind. Vormen van 'passend onderwijs' en 'onderwijs op maat' zijn onderdelen van O₃.

Nulmeting

In de eerste helft van 2012 werken we aan het meetbaar maken van de mate waarin we onze missie en visie realiseren. Om resultaten aantoonbaar te maken en te meten wordt een nulmeting per school en groep gemaakt. Het blijft niet beperkt tot een interne meting. Ook de mate waarin ouders, leerlingen, medewerkers en ketenpartners vinden dat we onze missie realiseren is van belang. We willen het niet alleen goed doen, we willen ook dat onze stakeholders weten en vinden dat we het goed doen.

3. Hoe?

3 strategische doelen

Onze strategie geeft aan *Hoe* we onze visie willen bereiken. Daarvoor hebben we 3 strategische doelen geformuleerd:

- Optimaal OntwikkelingsOnderwijs (O₃);
- Competente medewerkers en
- Samenwerking met ketenpartners en ouders.

3.1. 3 strategische doelen en randvoorwaarden

Optimaal OntwikkelingsOnderwijs (O₃)

Optimaal OntplooiingsOnderwijs (O₃) is een Fortior-concept dat alle Fortiorscholen hanteren. Het is een centrale uitdaging maar scholen hebben de ruimte om binnen diverse bovenschoolse vastgestelde kaders eigen doelen uit te werken.

De optimale en brede ontplooiing en ontwikkeling van elk kind staat centraal. Vormen van 'passend onderwijs' en 'onderwijs op maat' zijn onderdeel van O₃. Het is één geheel van onderwijshoud, pedagogisch klimaat en didactiek.

Belangrijke subdoelen van O₃ zijn:

- ✓ Invoering en sturing op O₃ (1A)
- ✓ Veilige school (1B)

Competente medewerkers

Het tweede strategische doel is dat onze competente medewerkers kinderen optimaal begeleiden en O₃ inzetten om onze missie te realiseren.

Belangrijke subdoelen zijn:

- ✓ Actieve leerhouding (2A);
- ✓ Competentieontwikkeling (2B);
- ✓ Leren van elkaar (2C) en
- ✓ Doel- en opbrengstgerichtheid (2D).

Samenwerking met ketenpartners en ouders

Het lukt ons alleen met de intensieve samenwerking met ketenpartners en ouders om onze missie en visie waar te maken. Vandaar dat we in de komende beleidsperiode intensief investeren in samenwerking.

Belangrijke subdoelen zijn:

- ✓ Stimuleren ontplooiing van kinderen op thema's die niet direct aan school gekoppeld zijn (3A);
- ✓ Aanbieden dagarrangementen (3B);
- ✓ Betrokkenheid en tevredenheid ouders vergroten (3C) en ouders goed informeren (3C).

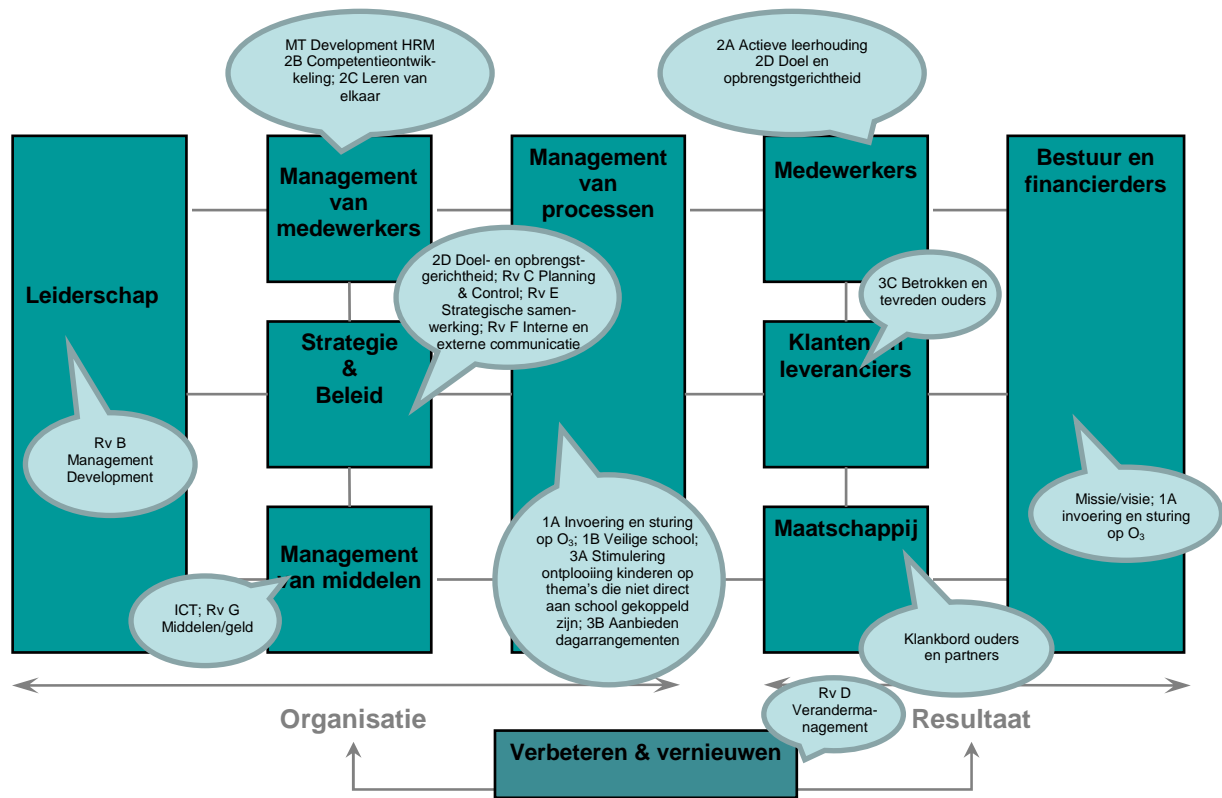


Randvoorwaarden

Om bovenstaande drie strategische doelen waar te maken, is het van belang dat een aantal ondersteunende, interne randvoorwaarden en kaders goed zijn georganiseerd.

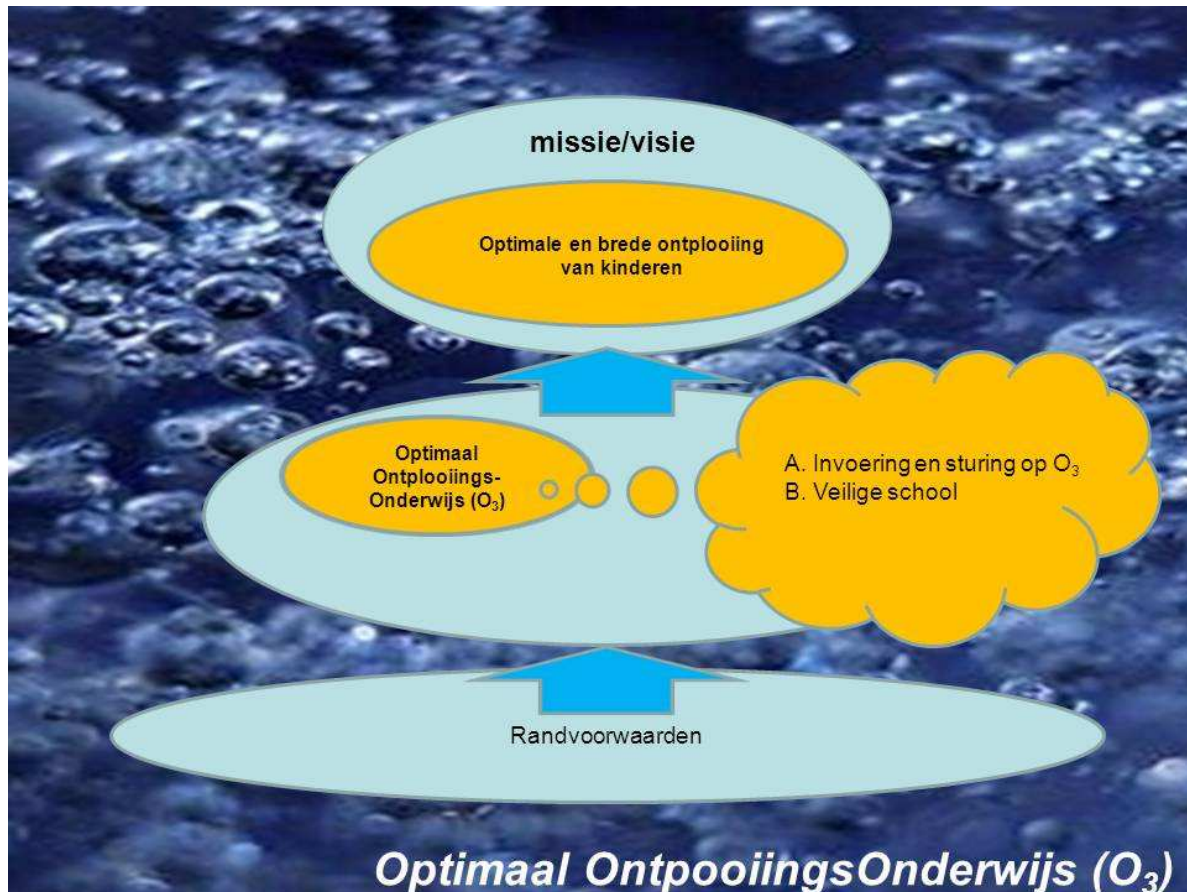
Subdoelen zijn:

- ✓ Middelen/geld (A);
- ✓ Management Development (B);
- ✓ Planning & Control (C);
- ✓ Verandermanagement (D);
- ✓ Strategische samenwerking (E);
- ✓ Interne en externe communicatie (F) en
- ✓ ICT (G).



3.2. Optimaal OntplooingsOnderwijs (O₃)

Om onze missie en visie te realiseren zal elke Fortiorschool O₃ invoeren. Dit bestaat uit onderwijsmethoden en –vormen en didactische begeleidingsvormen die zorgen voor een optimale en brede ontplooiing van leerlingen van Fortior. Om de optimale en brede ontplooiing van kinderen te realiseren worden maatregelen op 2 subdoelen ingezet.



3.2.A Invoering en sturing op O₃

Alle scholen hebben in de afgelopen jaren stappen gezet in het vernieuwen van de onderwijsinhoud, het pedagogisch klimaat, didactiek en vernieuwende (klasoverstijgende) vormen van organisatie waarin zelfwerkzaamheid, eigen verantwoordelijkheid en samenwerking tussen leerlingen onderling kenmerkend zijn. Elke Fortiorschool heeft op haar eigen manier een krachtige leeromgeving, effectieve instructievormen en een adequaat pedagogisch klimaat geheel of gedeeltelijk ingevoerd. Deze ontwikkeling zet zich in de komende jaren voort.

Voor de komende beleidsperiode zijn de volgende doelstellingen opgenomen:

- ✓ Sterk inhoud geven aan het resultaatgericht werken en het volgen en sturen van resultaten. Leeropbrengsten benoemen waarbij de kwaliteit op de vakgebieden rekenen, taal, lezen en spelling hoog in het vaandel staan. Op stichtingsniveau en op

schoolniveau kwaliteiten en resultaten volgen en waar nodig verbeterplannen opstellen.

- ✓ Participeren in het samenwerkingsverband Passend Onderwijs en het in samenwerking met andere stichtingen voor primair onderwijs in Noord-Limburg actief uitdragen van visie op samenwerking met scholen voor speciaal (basis) onderwijs, zoals de Talentencampus Venlo, waar samenwerking tussen regulier en speciaal onderwijs in praktijk wordt gebracht.
- ✓ Elke school heeft een ondersteuningsprofiel uitgewerkt en ingevoerd waarvoor minimumcriteria zijn vastgesteld waaraan elke school minimaal moet voldoen. Hierin is ook vastgelegd voor welke kinderen we wel en geen onderwijsaanbod kunnen aanbieden (conform wettelijk kader Passend Onderwijs).
- ✓ Onderzoek doen naar de toegevoegde waarde van het vanaf groep 1 vastleggen van de kindkenmerken en het periodiek actualiseren van deze informatie.
- ✓ Ontwikkelperspectief beschrijven voor elk kind met een eigen leerlijn;
- ✓ Leerlingvolgsysteem ombouwen naar leerlingstuursysteem. De ontplooiing van kinderen ten aanzien van kernvakken en kerndoelen (lezen, taal rekenen) wordt met behulp van cito-scores gevolgd. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de sociaal emotionele ontwikkeling te meten. Het leerlingvolgsysteem dat nu al in gebruik is, wordt omgebouwd naar een leerlingstuursysteem waarbij minimaal tweemaal per jaar gemeten en gestuurd wordt. Ook zullen naast meetbare gegevens, meer proces- en ontwikkelingsgerelateerde gegevens deel uitmaken van het sturen van de ontwikkeling en ontplooiing van kinderen.
- ✓ Vaststellen meetinstrumenten voor andere vakken dan de kernvakken (inclusief lichamelijke opvoeding, beeldende vakken en muziek) om de ontplooiing van kinderen te volgen.
- ✓ Beschrijven en realiseren leerwegen en onderwijsdoelen voor alle vakken, ook voor de creatieve vakken.
- ✓ Uitwerken en invoeren arrangementen voor meer begaafde kinderen.

3.2.B Veilige school

Kinderen kunnen zich alleen optimaal ontwikkelen in scholen waar zij zich veilig voelen. Om kinderen optimaal te begeleiden hebben medewerkers op hun beurt een veilige werkomgeving nodig. Er wordt daarom gewerkt aan het verder vergroten van de veiligheid op onze scholen waarvoor de volgende doelstellingen geformuleerd zijn:

- ✓ In 2012 is een veiligheidsplan, op basis van de kwaliteitskaart van het Nederlands Jeugd Instituut, op elke school ingevoerd. De veiligheidsplannen worden in de volgende jaren geïmplementeerd.
- ✓ In 2012 is een planning- en evaluatiecyclus betreffende de plannen en protocollen in het veiligheidsplan ingevoerd.

3.3. Competente medewerkers

Het tweede strategisch doel is ervoor zorgen dat onze medewerkers kinderen optimaal begeleiden en O₃ inzetten om onze missie en visie te realiseren. Om te volgen in welke mate we hierin slagen worden indicatoren ontwikkeld. Mogelijke indicatoren hiervoor zijn de beoordelingen van het functioneren en de mate waarin medewerkers voldoen aan de competenties in het kader van BIO (Beroepen In het Onderwijs) en de schoolspecifieke competenties.

3.3.A Actieve leerhouding

Een actieve leerhouding van alle medewerkers is essentieel voor de ontwikkeling van competenties. Maar ook de wil en motivatie van medewerkers om hun competenties te ontwikkelen is belangrijk. Elke medewerker moet zich verantwoordelijk voelen om zich continu te ontwikkelen en daartoe ook zelf initiatieven nemen.

Doelstellingen:

- ✓ Stimuleren van een professionele houding van alle medewerkers om duurzaam te leren. Mensen motiveren om te leren en zich te ontwikkelen.
- ✓ Actieve leerhouding van medewerkers onderwerp maken van de gesprekscyclus. Medewerkers actief betrekken en verantwoordelijk maken bij afspraken en doelen in en vanuit de gesprekscyclus (POP, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken).
- ✓ Bovenschools faciliteren van het actief leren.

3.3.B Competentieontwikkeling

Voor alle functieniveaus zijn de noodzakelijke en optimale competenties in kaart gebracht.

Doelstellingen:

- ✓ Invoeren competentie bevorderende maatregelen gekoppeld aan de gesprekscyclus (POP, beoordelingsgesprekken, etc.).
- ✓ Ontwikkelen van competenties van leerkrachten (en instrumenten) door feedback te vragen van leerlingen met behulp van medewerker- en leerling-waarderingsonderzoek.
- ✓ Coachen en scholen van medewerkers op het gebied van didactische kennis en instructievaardigheden in combinatie met het toepassen van vernieuwde leervormen.
- ✓ Verder ontwikkelen van functiedifferentiatie door de invoering van de functiemix.
- ✓ Leerkrachten ontwikkelen alle competenties zoals bedoeld in de wet BIO (wet op de beroepen in het onderwijs).

3.3.C Leren van elkaar

Uit de evaluatie van de afgelopen 4 jaar blijkt dat we het leren van elkaar nog verder kunnen ontwikkelen teneinde de kwaliteit van het onderwijs te stimuleren.

Doelstellingen:

- ✓ Jaarlijks bezoek leerkrachten aan een andere (Fortior) school. Een auditvorm is daarvoor een goede optie.
- ✓ Collegiale visitatie door elke directeur en deelteamleider aan een andere (Fortior) school met als doel om te sparren over een vooraf vastgesteld specifiek onderwerp.
- ✓ Ontwikkelen maatregelen ter bevordering van de mobiliteit.

3.3.D Doel- en opbrengstgerichtheid

Het doel is om op alle functieniveaus binnen de organisatie te ontwikkelen van een inspannings- naar een resultaatgerichte organisatie. Medewerkers hebben een belangrijke taak in het realiseren van doelen en het uitwerken van activiteiten voor alle niveaus.

Doelstellingen:

- ✓ Doel- en opbrengstgericht werken benoemen tot een van de ontwikkelpunten voor de komende jaren. Instructievaardigheden en het vertalen van toetsresultaten naar planmatig onderwijs horen hierbij.
- ✓ Vaststellen streefdoelen voor leerkrachten van alle groepen voor de basisvakken rekenen, taal, lezen en schrijven. Rapportage van monitoring van meetbare doelen en sturing vindt plaats op groep-, school- en Fortiorniveau.
- ✓ Hanteren professionele gesprekscyclus waar met elke medewerker functionerings- en competentiegesprekken gevoerd worden gevolgd door een beoordelingsgesprek.



3.4. Samenwerking met ketenpartners en ouders

Alleen door de intensieve samenwerking met ketenpartners en ouders zal het ons lukken om onze missie en visie te realiseren. In de komende beleidsperiode investeren we intensief in deze samenwerking. Fortior kiest daarbij bewust voor samenwerking met andere partners om de ontplooiing van kinderen van 0 tot 14 jaar inhoud te geven.

3.4.A Het stimuleren van de ontplooiing van kinderen op thema's die niet direct aan school gekoppeld zijn.

De ontplooiing van kinderen is gebaat bij een actieve inbreng van een aantal partners.

Partners;

- ✓ in de onderwijsketen om een doorgaande ontwikkelingslijn vorm te geven: kinderopvang, peuterspeelzalen, voortgezet onderwijs en buitenschoolse opvang;
- ✓ in het aanbieden van een breed ontplooiingsaanbod op het gebied van cultuur, sport en techniek;
- ✓ in het realiseren van veiligheid op de scholen en hun omgeving. Bijvoorbeeld wijkoverleg, politie, woningbouwverenigingen en gemeente;
- ✓ in het ontwikkelen van een ondersteuningsaanbod. Bijvoorbeeld logopedisten, fysiotherapeuten, partners in zorg (zorgadviesteams) en GGD;
- ✓ die samen met Fortior verder invulling geven aan de katholieke en protestants-christelijke identiteit;
- ✓ waarmee we een relevante samenwerking aangaan op het gebied van sport, cultuur, techniek en
- ✓ op het gebied van opleiden zoals Pabo, MBO.



3.4.B Aanbieden dagarrangementen

Fortior werkt alleen samen met partners die ons helpen onze missie en visie te realiseren. In de samenwerking worden gezamenlijke kwaliteitsafspraken gemaakt. Voldoet een samenwerkende partner niet aan de gestelde eisen dan wordt de samenwerking beëindigd.

Om optimaal bij te dragen aan de ontplooiing van kinderen zal Fortior het aanbod van kwalitatief hoogwaardige dagarrangementen realiseren.

Doelstellingen:

- ✓ Zelf initiëren van samenwerking met ketenpartners om dagarrangementen aan te kunnen bieden;
- ✓ Invoeren van structureel overleg met betrokken partijen. De afstemming heeft betrekking op organisatorische aspecten zoals: planning, pedagogisch handelen, didactisch handelen, inhoud (activiteiten), LVS (LeerlingVolgSysteem) (doorgaande lijn), huisvesting (inclusief buitenruimten), beheer, overlegstructuur en prioritering. De afstemming heeft ook betrekking op inhoudelijke aspecten en partnerschap op het gebied van cultuur, sport en techniek.
- ✓ Samenwerking met partners die ons helpen het aanbod van dagarrangementen in aansluiting op onze missie en visie te realiseren. Fortior sluit met deze partners contracten met als doel de brede ontplooiing van kinderen ook voorschools en naschools in te richten.



3.4.C Betrokken en tevreden ouders

Betrokken ouders die hun kinderen helpen zich optimaal te ontplooiën zijn belangrijk voor het realiseren van onze missie en visie.

Doelstellingen:

- ✓ Realiseren hoger deelnamepercentage ouders aan ouderwaarderingsonderzoek dat eenmaal per 3 jaar plaatsvindt en waarmee onder andere de realisatie van onze missie en visie wordt gemeten;
- ✓ Actieve informatieverstrekking aan ouders;
- ✓ Vergroten betrokkenheid van en interactie met ouders door ondersteuning op de scholen en het tonen van betrokkenheid bij het leerproces van hun kinderen;
- ✓ Afstemmen van schoolse en niet-schoolse activiteiten samen met ouders. Zoals dagarrangementen maar ook vormen van extra begeleiding en ondersteuning van kinderen met specifieke hulpvragen.

3.5. Interne randvoorwaarden en kaders

Om de drie strategische doelen waar te maken, is het van belang dat een aantal interne randvoorwaarden en kaders goed zijn georganiseerd.

Die randvoorwaarden zijn:

- A Middelen/geld;
- B HRM;
- C Planning & Control;
- D Verandermanagement;
- E Strategische samenwerking;
- F In- en externe communicatie en
- G ICT.



3.5.A Middelen/geld

Om alle ambities als organisatie waar te kunnen maken is het van belang dat de organisatie een taakstellende begroting heeft en resultaat afspraken maakt. Naast het zorgen voor een sluitende boekhouding worden de volgende maatregelen genomen:

- ✓ Het op stichtings- en schoolniveau taakstellend begroten van middelen voor materieel en personeel. Het beter afstemmen van formatie in relatie tot leerlingaantallen leidt tot investeringsmogelijkheden op het gebied van techniek.
- ✓ Het verwerven van additionele middelen.
- ✓ Het inzetten op vergroten van de mogelijkheden van de stichting door middel van verregaande samenwerking.
- ✓ Het stimuleren van het gebruik van (deeltijd) pensioen en gebruik van andere mogelijkheden door medewerkers die ertoe bijdragen dat personele kosten en baten beter in balans zijn.
- ✓ Voortzetting van het huidige beleid om overhead doelmatig en efficiënt in te zetten waar mogelijk op basis van outsourcing.
- ✓ Het inzetten van middelen voor competentieontwikkeling.



3.5.B HRM

Het traject "Leidinggeven aan Fortiorscholen in 2015" dat de afgelopen beleidsperiode is ingezet wordt in de komende jaren voortgezet.

De belangrijkste maatregelen zijn:

- ✓ De 'juiste persoon met de juiste competenties op de juiste plek' (tot 2015). Voor directeuren geldt dat met name strategische vaardigheden verder ontwikkeld worden.
- ✓ Beleid ontwikkelen en invoeren om de doorgroei van deelteamleiders naar directeur mogelijk te maken (bron: Medewerkers Tevredenheid Onderzoek)
- ✓ Invoeren van functiemix waardoor leerkrachten zich kunnen specialiseren, ontwikkelen en in aanmerking kunnen komen voor beloningsdifferentiatie.
- ✓ Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van onderwijsassistent tot en met directeur duidelijk maken.
- ✓ Het verder ontwikkelen van personeelsbeleid waarin we specifiek aandacht besteden aan de competenties en strategische vaardigheden van directeuren die verantwoordelijk zijn voor een grote school of een combinatie van scholen.
- ✓ Het ontwikkelen van deelteamleiders op tactisch niveau zodat zij samen met de strategisch directeur leiderschap delen en een gezamenlijke rol vervullen als boegbeeld van de school.
- ✓ In de beleidsperiode 2012-2016 ontwikkelen de Fortiordirecteuren op basis van competentieprofielen zich als strategisch schooldirecteuren.
- ✓ Ontwikkelingsperspectief creëren voor onderwijsondersteunend personeel en stagiaires.

3.5.C Planning & Control

In de afgelopen periode zijn maatregelen genomen voor het verder optimaliseren van planning & control op alle managementniveaus. Bijvoorbeeld door het integreren van onderzoeken en metingen in één geïntegreerde planning- en controlcyclus. We zetten dit verder door en leggen de nadruk op:

- ✓ Het maken van een beleidsplan voor de periode 2012-2016 door scholen waardoor er een gelijkschakeling plaatsvindt met de beleidscyclus van Fortior. De schoolplannen koppelen we inhoudelijk aan het strategisch beleidsplan.
- ✓ Het ontwikkelen van jaarplannen voor de stichting die een directe afgeleide zijn van dit beleidsplan. Jaarlijks wordt dit Fortior-jaarplan geëvalueerd.
- ✓ Het ontwikkelen en invoeren van verantwoording en integrale sturing (gericht op strategische doelen uit dit beleidsplan en de operationele doelen).
- ✓ Integratie van de onderwijsinhoudelijke opbrengsten en kwaliteitsmonitor in de planning- en controlcyclus.
- ✓ Het inzetten van prognoses om personeel en materieel goed in evenwicht te brengen. Als goed werkgever vraagt dit om een meerjarenplanning te begroten.



3.5.D Verandermanagement

Uit de evaluatie van de vorige beleidsperiode is gebleken dat Fortior nog niet sterk is in het organisatiebreed implementeren van maatregelen, de implementatiekracht is nog beperkt. In de afgelopen beleidsperiode is er een start gemaakt met het werken in projectgroepen waarin directeuren een actieve rol hebben. De projectgroepen bereiden op basis van het strategisch beleidsplan beleidsontwikkeling voor en/of realiseren projecten die in lijn liggen met het bovenscholse beleid. In de komende beleidsperiode willen we doelen realiseren door op een professionele manier verandermanagement toe te passen. Deze doelen zijn:

- ✓ Het initiëren van een ontwikkelproces van waarom naar wat en hoe. Het initiëren van een proces om missie en visie te realiseren.
- ✓ Het ontwikkelen van beleidsplan, jaarplan in relatie met beleidsstukken en protocollen.
- ✓ Invoeren projectmanagement op bovenscholse niveau om grotere implementatietrajecten te realiseren (uit eigen gelederen, inhuur)
- ✓ Monitoren van concrete implementaties/veranderingen in Planning & Control (op basis van verzamelen kengetallen)

3.5.E Strategische samenwerking

Fortior blijft continu in gesprek met andere schoolorganisaties om strategische samenwerkingsverbanden aan te gaan. Schaalvergroting biedt ons de kans om ons verder te professionaliseren zodat we in staat zijn om onze leerlingen nog beter te bedienen. Daarnaast gaan we binnen SAAM! afspraken maken over een intensieve samenwerking op facilitair gebied zodat we de efficiency vergroten en de kosten verlagen.

3.5.F Interne en externe communicatie

Interne en externe communicatie is essentieel om ervoor te zorgen dat alle stakeholders op de hoogte zijn van onze missie en visie, van ons beleid en de resultaten van onze organisatie.

Met betrekking tot de in- en externe communicatie leggen we het accent op:

- ✓ Het versterken van de betrokkenheid van Fortior met al haar in- en externe belanghebbenden. Een communicatieplan biedt een professionele basis om de in- en externe communicatie van Fortior vorm te geven. Zowel voor wat betreft ons in- en extern communicatiebeleid als de concrete uitwerking van communicatiemiddelen;
- ✓ In de communicatie zal openheid en vernieuwing centraal staan. Vooruitlopend op het ontwikkelen van een communicatieplan vinden wij het noodzakelijk om alle medewerkers persoonlijk over het strategisch beleidsplan te informeren zodat we de juiste 'lading geven' aan de informatie. De individuele directeuren spelen in de communicatie naar medewerkers een belangrijke rol;
- ✓ De plaatsing van dit beleidsplan op de website van Fortior en op de website van alle aangesloten scholen. Dit geldt ook voor andere documenten zoals het jaarverslag en de kwaliteitsmonitor;
- ✓ Het communicatieplan moet voorzien in een strategie ter versterking van de interne communicatie door de inzet van communicatiemiddelen zoals sociale media, nieuwsbrieven en intranet;
- ✓ Ouders en ketenpartners goed informeren volgens uitwerking van het communicatieplan;

- ✓ Het structureel koppelen van het strategisch beleidsplan aan elk school- en jaarplan. (Periodiek en eindejaars);
- ✓ Het agenderen van het strategisch beleidsplan op de overleggen van de individuele directeuren op elke school.

Met betrekking tot de externe communicatie naar ketenpartners (onder andere SO en VO), de inspectie en (potentiële) ouders leggen we in de komende 4 jaar het accent op een aantal zaken die ertoe bijdragen dat onze missie, visie, beleid en resultaten van ons beleid ook bij hen bekend zijn. In onze visie staat immers dat ook externe partijen moeten ervaren dat we de optimale ontplooiing van kinderen realiseren.

In onze externe communicatie leggen we de nadruk op:

- ✓ Het vergroten van de transparantie over beleid, ontwikkelingen en resultaten (het toegankelijk maken van beleidsplannen, jaarverslagen, rapportages, et cetera);
- ✓ Het upgraden van de website(s);
- ✓ Het inzetten van communicatiemiddelen waaronder sociale media om directer en sneller met ouders en ketenpartners te communiceren.

3.5.G ICT

Onderwijs zonder ICT is niet meer voor te stellen. De inzet van ICT en moderne media wordt gezien als een belangrijke ondersteuning om O₃ in te voeren. De landelijke ontwikkelingen gaan snel, moderne ICT sluit beter aan op de leermethoden van kinderen, stimuleert hun ontplooiing en heeft een motiverend effect. Verder maakt ICT het leren op afstand en het verbeteren van de communicatie met ouders mogelijk.

Ten aanzien van ICT hebben we volgende doelen gesteld:

- ✓ Het investeren in en inzetten van digitale hulpmiddelen zoals digiborden en/of tablets;
- ✓ Het verder ontwikkelen van de ICT-vaardigheden (moderne media) van medewerkers;
- ✓ Leerlingen leren omgaan met sociale media;
- ✓ Kennis en ervaring schooloverstijgend delen;
- ✓ ICT inzetten om leerresultaten te verbeteren, communicatiedoelen te realiseren en leerlinggestuurd te werken;
- ✓ ICT inzetten om informatie efficiënt te beheren en te gebruiken om als verantwoordingsrapportage te verbreiden en te verdiepen;
- ✓ ICT is een middel om O₃ te realiseren en leerlingen te helpen bij zelfstandig werken.



BIJLAGE

Geanalyseerde beleidsdocumenten beleidsperiode 2008-2012:

1. Strategisch beleidsplan 2008-2012
2. Kwaliteitsonderzoeken: directie / middenkader / onderwijsgevend / ouders / leerling
3. Kwaliteitsmonitor stichting Fortior juni 2011
4. Inspectieverslagen scholen
5. Bestuursverslag en jaarrekening
6. Onderzoek Capgemini "Onderwijs op maat en ICT in beeld"
7. Leerlingprognoses
8. Lokaal onderwijsbeleid VVE monitor 2009
9. Integraal huisvestingsplan 2010-2013
10. ICT beleidsplan 2011
11. Communicatieplan
12. Relatie VO
13. Peuterspeelzaal: notitie projectgroep kindcentra / verslag projectgroep kindcentra
14. Kader passend onderwijs / brief ministerie "naar passend onderwijs" / ontwikkelingen op het gebied van passend onderwijs / passend onderwijs Limburg / rapportage regiogesprekken passend onderwijs
15. Talentencampus: visiedocument / projectplan
16. WSNS: zorgplan WSNS 2011-2012 / kaderplan WSNS 2008-2012