



Strategieplan 2019-2022

Plezier in Onderwijs

PPO de Link

Vastgesteld : Toezichhoudend bestuur
Datum : 14 januari 2019

Inhoud

1	Voorwoord bestuur.....	3
2	Voorwoord algemeen directeur	4
3	Inleiding	5
4	Maatschappelijke context en ontwikkelingen	6
	4.1 Kwaliteit van het onderwijs	6
	4.2 Curriculum.....	6
	4.3 Demografische ontwikkelingen	7
	4.4 Arbeidsmarkt	7
	4.5 Passend Onderwijs.....	7
	4.6 CAO 2018.....	8
	4.7 Vervangingsfonds	8
	4.8 Lerarenregister.....	8
5	Terugblik en interne ontwikkelingen	9
6	SWOT analyse 2018	11
7	Missie en Visie	13
8	Basiskwaliteit PPO de Link	15
9	Ambities PPO de Link 2019-2022	17
	9.1 (Wereld)burgerschap – vrijheid in verbondenheid	17
	9.2 Personeelsbeleid, werkplezier bij PPO de Link.....	17
	9.3 ICT voor je laten werken	18
	9.4 Positionering, wie kent PPO en de scholen binnen PPO niet?	18
10	Doorvertaling strategische doelen	20

1 Voorwoord bestuur

Ieder jaar kijken we in onze begrotingscyclus achteruit om te overzien wat we op basis van onze plannen het afgelopen bereikt hebben. Vervolgens kijken we vooruit om te besluiten welke daarvan het komend jaar nog opvolging behoeven en wat onze nieuwe ambities zijn. Het jaar 2018 was in die zin een bijzonder jaar, omdat we dit hebben gedaan voor een planperiode van vier jaar. Het resultaat van dit proces is een strategisch plan voor de periode 2019-2022.

Het bestuur is trots op het feit dat we voortbouwen op de ontwikkeling die de organisatie de laatste 14 jaren heeft ondergaan. De afgelopen jaren lag de nadruk op een toenemende focus op ons primaire proces en het stimuleren van een lerende houding door de gehele organisatie heen. Dit proces is zeker niet af, de komende vier jaren bouwen we verder aan onze organisatie. Hiernaast zoeken we in ons strategisch plan naar antwoorden op recentere ontwikkelingen. We vinden dat het plan hiermee een juiste balans heeft tussen verder ontwikkelen op basis van eerder ingezette trajecten en het meenemen van actuele ontwikkelingen voor de komende vier jaar.

Het strategische plan 2019-2022 heeft de titel “Plezier in Onderwijs”. Natuurlijk gaan onze ambities veel verder dan uitsluitend plezier in onderwijs. Maar plezier is wel belangrijk. Allereerst voor onze kinderen. We zorgen ervoor dat school een veilige en plezierige omgeving is, plezier is randvoorwaardelijk als het gaat om leerprestaties en ontwikkeling van een kind. We wensen hen tevens, naast alles wat we hen willen meegeven, dat ze ooit terugkijken op een plezierige jeugd en tijd op de basisschool!

Hiernaast is plezier ook belangrijk voor onze collega's. Een grote uitdaging ligt de komende jaren in het verder aantrekkelijk houden en maken van het geven van onderwijs en als afgeleide daarvan PPO de Link als werkgever. Het onderwijs, en daarmee PPO de Link, heeft antwoorden te vinden als het gaat om werkdruk en een afnemend aanbod van geschikte mensen. Dit is de afgelopen twee jaar ook breed uitgemeten in de media, waarbij het vaak gaat over geld. Maar voor veel collega's in het onderwijs gaat het vooral ook om de inhoud van het vak. De problemen zijn er en dienen geadresseerd te worden. Hier heeft de landelijke politiek een rol en hier hebben we als werkgever zelf mede een rol in. Nadrukkelijk wil PPO de Link deze verantwoordelijkheid nemen en binnen haar eigen mogelijkheden optimaal bijdragen aan de huidige problematiek rondom de personele kant van onderwijs. Plezier in Onderwijs, in je werk, zeker waar het gaat om mensen die primair intrinsiek gemotiveerd zijn, is hierin essentieel.

Tenslotte geeft de titel ‘Plezier in Onderwijs’ wat ons betreft tegenwicht aan de negatieve geluiden vanuit de media. Werken in het onderwijs kent grote uitdagingen, maar het is vooral ook een prachtig vak, met een grote maatschappelijke meerwaarde, met mogelijkheden om jezelf te ontplooien en met ruimte om je vak binnen kaders in te vullen op een wijze die je als persoon past. Daar spannen we ons voor in!

Namens het toezichhoudend bestuur

Mr. J.F. Wijsma
(voorzitter)

2 Voorwoord algemeen directeur

Voor u ligt het strategisch plan van PPO de Link voor 2019-2022. Om te komen tot een dergelijk plan is het altijd goed om eerst na te denken over het proces. In het voorjaar van 2018 hebben we dan ook eerst met zowel het MO, de GMR als het toezichthoudend bestuur het proces vastgesteld. Hierbij was de nadrukkelijke denkrichting dat het nieuwe plan een voortzetting van het vorig plan zou zijn, waarbij de huidige missie en visie nog relevant en actueel is. We namen daarom het besluit proces en plan compact, bondig en concreet te houden.

Zoals wel vaker was de werkelijkheid weerbarstiger. Want natuurlijk wilden we ook zoveel mogelijk de mening van onze medewerkers direct horen. En hoe concreet maak je een strategisch plan? Er dient nadrukkelijk een balans te blijven tussen autonomie op het onderwijsconcept voor de scholen en de gezamenlijke belangen die we als stichting hebben. Dat betekent dat je een strategisch plan niet kunt dichttimmeren, het moet gaan over waar we over vier jaar als stichting willen staan. De weg ernaar toe is nog in te vullen.

Het resultaat is een kader voor de komende vier jaar, waarbij de scholen genoeg ruimte hebben om dit op basis van team en omgeving de komende jaren in een eigen tempo verder in te kleuren. Het is ook een plan wat volgens mij aan de ene kant nadrukkelijk in het verlengde ligt van Passend Ambitieuus. Aan de andere kant geeft het denk ik ook een nieuw geluid, met meer nadruk op het verschil tussen eigen ambities als organisatie en waar we gewoon standaard voor aan de lat staan met elkaar. En meer dan ooit zijn de financiën en de eventuele bewuste keuzes die we maken als er niet genoeg financiën zijn, volgend. De inhoud van ons werk is leidend! Dat maakt een proces om te komen tot (strategische) plannen en begrotingen weliswaar wellicht niet gemakkelijker, maar volgens mij wel veel waardevoller.

Michel Buurman
Algemeen directeur

3 Inleiding

Het strategisch plan 2019-2022 van PPO de Link dient als kader voor de komende vier jaar. Het is de route waarlangs wij de komende jaren onze missie en visie verder invulling willen geven. Onze gezamenlijke ambitie als stichting wordt erin benoemd. Het plan is het kader voor de schoolplannen van de diverse scholen binnen PPO de Link. Deze zullen op basis van dit kader in het voorjaar van 2019 gemaakt worden.

Het plan dient van buiten naar binnen gelezen te worden. In het volgende hoofdstuk wordt uiteengezet welke ontwikkelingen we zien die we van belang achten voor de komende vier jaren. Hierna wordt de blik naar binnen gericht en geschetst welke ontwikkeling PPO de Link heeft doorgemaakt en welke van belang blijven de komende vier jaren. Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 een SWOT analyse gegeven. Hierbij worden zowel de sterke als minder sterke kanten van de organisatie in beeld worden gebracht, alsmede de kansen en bedreigingen die we zien. Binnen de kaders die het strategisch plan schetst zullen de komende jaren kansen en bedreigingen als activiteiten kunnen terugkomen in onze jaarplannen.

Hierna volgt in hoofdstukken 7, 8 en 9 de essentie van het plan: de missie en visie van PPO de Link, de basiskwaliteit die we (willen) neerzetten en de eigen ambities voor de komende jaren bovenop de basiskwaliteit.

Het plan wordt afgesloten met een uiteenzetting hoe we de komende jaren de realisatie van het plan willen monitoren.

4 Maatschappelijke context en ontwikkelingen

Bepalen van strategie is wat betreft Stichting Partners Primair Onderwijs (hierna: PPO) de Link zowel een proces van buiten naar binnen, als van binnen naar buiten. Onze taken zijn vanuit de Wet op primair onderwijs (Wpo) duidelijk: we geven onderwijs aan kinderen vanaf 4 jaar en leggen de grondslag voor aansluitend vervolgonderwijs. PPO de Link vindt dat er hiernaast ook een bredere, maatschappelijke, opdracht ligt, waarbij het gaat om sociale samenhang. We willen onze kinderen voorbereiden op (wereld) burgerschap.

Onze omgeving wordt gevormd door de sociale en politieke context in de gemeenten, wijken en dorpen waar onze scholen staan. Ook zijn de landelijke ontwikkelingen van belang die tot hun recht komen in wetgeving, akkoorden en de CAO. Onze omgeving is continu in beweging en hierop anticiperend en reagerend zijn wij als organisatie ook continu in beweging. Ons strategisch plan 2019-2022 begint dan ook met het van buiten naar binnen schetsen van een aantal ontwikkelingen welke wij van belang achten voor de komende jaren. Deze worden meegewogen in de strategische koers voor de komende vier jaar, zoals verder in hoofdstuk 6 uiteengezet.

4.1 Kwaliteit van het onderwijs

In 2018 vindt een maatschappelijk discussie plaats over de kwaliteit van het onderwijs. De Staat van het Onderwijs 2018, een onderwijsverslag van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) geeft aan dat de foto over 2016-2017 reden geeft om optimistisch te zijn over de kwaliteit van het onderwijs in Nederland. Tegelijk geeft het verslag aan dat de film over de afgelopen 20 jaar een ander beeld laat zien, waarin de kwaliteit van het onderwijs afneemt. Als voorbeelden worden taal- en rekenonderwijs gegeven, waar mindere resultaten worden geboekt dan in het verleden.

De Inspectie van het Onderwijs geeft juist aan in het Onderzoekskader 2017, gepubliceerd in juli 2018, dat de kwaliteit over de afgelopen jaren op scholen beter is geworden. Dat maakt dat de focus van het onderzoekskader is verschoven van scholen naar het verantwoordelijke bestuur.

Er is dan ook sprake van verschillende geluiden. Welke kant de discussie ook op gaat, vanuit de bestuurlijke verantwoordelijkheid is het zaak voor PPO de Link om het kwaliteitsbeleid verder te ontwikkelen en zorg te blijven dragen voor optimaal inzicht in de kwaliteit van het onderwijs. Het kind en kwalitatief goed onderwijs staan centraal binnen onze stichting en te allen tijde willen we hier onze verantwoordelijkheid nemen.

4.2 Curriculum

Een curriculum is de landelijk verplichte inhoud van een opleiding: de vakken en de inhoud van die vakken. In het basisonderwijs bestaat het curriculum uit kerndoelen en referentieniveaus. De Rijksoverheid stelt het curriculum formeel vast. Het huidige curriculum stamt uit 2006. Er wordt inmiddels gewerkt door het onderwijsveld aan een nieuw curriculum.

De verwachting is dat medio 2019 voorstellen naar de Tweede Kamer gestuurd worden. PPO de Link ervaart dit als een kans, het huidige curriculum wordt als vol en veelomvattend ervaren, waarbij de richting van de kerndoelen niet als duidelijk wordt ervaren.

Vanaf schooljaar 2019-2020 kan deze ontwikkeling gevolgen hebben voor de inrichting van ons onderwijs.

4.3 Demografische ontwikkelingen

Demografische ontwikkelingen zijn per definitie van belang voor de instroom van leerlingen. Over het geheel genomen is er bij ons demografisch een neergaande beweging te constateren. Dat betekent dat ook bij een gelijk of zelfs licht stijgend marktaandeel het aantal leerlingen, en daarmee onze inkomsten, de komende jaren zullen dalen. In relatie tot de demografische ontwikkelingen zijn we erop gericht zoveel mogelijk kinderen van ons onderwijs te laten genieten. Tegelijk zullen we in de meerjaren begrotingen vooruit moeten blijven kijken en bij een daadwerkelijke daling van het aantal leerlingen hier op de langere termijn rekening mee houden. Als gevolg hiervan bezien we de meerjarenbegroting niet als vier jaar, maar als twee plus twee, waarbij een toenemende daling van het aantal leerlingen in het derde jaar kan leiden tot daling van het aantal personeelsleden om de meerjarenbegroting evenwichtig te houden. Het vraagt hiernaast om een lange termijn perspectief op PPO de Link als organisatie.

4.4 Arbeidsmarkt

De economie van Nederland draait op volle toeren. Dit heeft gevolgen voor de arbeidsmarkt, het aanbod van (kwalitatief goed) personeel is gedaald. De onderwijssector is de afgelopen jaren extra getroffen door een dalend aantal PABO studenten (verscherpte eisen) en de arbeidsvoorwaarden die niet marktconform zijn, en zelfs binnen de onderwijssector zelf (in relatie tot het VO) achter blijven. Ten opzichte van de daling de afgelopen jaren is in 2018 het aantal PABO studenten voor het eerst weer licht gestegen. Hiermee is het niveau voor de daling echter nog niet bereikt. Hiernaast is er een eerste inhaalslag gemaakt op het gebied van de arbeidsvoorwaarden. Wat dit echter op korte en lange termijn voor effect gaat hebben blijft onduidelijk.

Aan de andere kant stromen er als gevolg van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd de komende jaren mensen uit. Dit is naast natuurlijk verloop. Tot 1 januari 2024 zal op basis van de pensioengerechtigde leeftijd ongeveer 10 FTE PPO de Link verlaten. Dit maakt de uitdaging op de arbeidsmarkt nog groter. We zullen dan ook scherp moeten blijven op onze rol als goed werkgever, als stichting waar je graag wilt werken.

4.5 Passend Onderwijs

De wet op Passend Onderwijs is per 1 augustus 2014 een feit. De scholen van PPO de Link vallen vanaf die datum onder twee samenwerkingsverbanden (SWV). De scholen in Renkum vallen onder SWV PassendWijs; de scholen in Wageningen en Rhenen vallen onder SWV Rijn en Gelderse Vallei.

Ondanks dat we nu vier jaar onderweg zijn, blijft passend onderwijs constant in ontwikkeling. Hierbij wordt ook (politiek) de vraag gesteld of passend onderwijs een succes is.

Daarnaast is in 2015 de Transitie Jeugdzorg gestart. Deze transitie kent een verbinding met passend onderwijs en daardoor met de SWV-en. De samenwerking tussen onderwijs, zorg en gemeente is nog niet optimaal. Dit kan betekenen dat kinderen niet de juiste zorg en onderwijs krijgen, en/of thuis kunnen komen te zitten.

In het kader van passend onderwijs, willen we zicht blijven houden op onze eigen ambities ten aanzien van de ondersteuning die wij kunnen en willen bieden. Het SWV heeft een wettelijk vastgelegde taak, hiernaast heeft PPO de Link zelf een bestuurlijke verantwoordelijkheid als het gaat om de kwaliteit van het onderwijs.

We willen dan ook waken voor verplichtingen die het nemen van deze verantwoordelijkheid tegenwerken, een te grote overhead en bureaucratie bij SWV-en in het algemeen, werkdruk als gevolg hiervan bij medewerkers van PPO de Link en het uitblijven van de juiste ondersteuning naar (onze) leerlingen. We willen graag een verbindende rol spelen, waarbij thuisnabij onderwijs voorop staat. Inhoudelijk en financieel willen wij de ontwikkelingen landelijk en binnen de SWV-en nauwgezet blijven volgen;

4.6 CAO 2018

De nieuwe CAO is per 1 augustus 2018 in werking getreden. Opvallend is de loonontwikkeling voor leerkrachten en het uitblijven hiervan voor directie en OOP. Verdere zaken die n.a.v. de nieuwe CAO expliciet onze aandacht gaan vragen zijn werkverdeling en tijd, contracten en bovenwettelijke uitkeringen en tenslotte functies en loongebouw als gevolg van de nieuwe salarisschalen in de CAO.

4.7 Vervangingsfonds

Het Vervangingsfonds (Vf) gaat moderniseren. Kortweg houdt dit in dat op termijn de verplichte aansluiting wordt opgeheven, hoewel de meest recente informatie de deadline hiervoor ongedefinieerd verder de toekomst in schuift. De voor- en nadelen van het eigen-risico-dragerschap (ERD) willen we verder verkennen. Op basis van de uitkomsten willen we nieuw beleid formuleren en implementeren om eventueel succesvol ERD te zijn. In de komende planperiode neemt PPO de Link een definitief besluit om wel of niet ERD te worden en wordt dit besluit uitgevoerd.

4.8 Lerarenregister

Per 1 augustus 2018 was oorspronkelijk gepland dat het Lerarenregister een feit zou zijn. Inmiddels is het niet meer duidelijk in welke vorm het Lerarenregister gaat dienen als platform voor professionalisering. Minister Slob heeft aangegeven het verplichte karakter op te schorten naar een later te bepalen datum, na verder onderzoek hoe het register in te richten. We volgen de ontwikkelingen.

Hiernaast ambiëren we zelf, los van alle politieke ontwikkelingen, nog nadrukkelijker professionaliserings- en scholingsbeleid dat erop gericht is dat alle medewerkers (niet alleen de leerkrachten) van PPO in staat zijn een portfolio op te bouwen en bij te werken. PPO de Link is geen voorstander van de toenemende tweedeling (in o.a. CAO) tussen leerkrachten enerzijds en directie en OOP anderzijds. We werken allen, in teamverband, vanuit onze rol aan goed onderwijs.

5 Terugblik en interne ontwikkelingen

Naast in kaart brengen wat de maatschappelijke context en ontwikkelingen van ons vraagt is het ook belangrijk om van binnen naar buiten te schetsen waar PPO de Link de komende jaren zich op wil richten. PPO de Link is in 2004 ontstaan als gevolg van de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs in de gemeenten Renkum, Wageningen en Rhenen. Deze periode werd gekenmerkt door zaken als de overdracht van medewerkers, overdracht van gebouwen en inboedel en afhandeling van financiële zaken. Intern ging het in deze periode vooral om het opbouwen van professionele relaties, creëren van onderling vertrouwen en het realiseren van transparante communicatie. Dit kwam tot uiting in de toenmalige missie/visie: “Het bestuur van PPO de Link is er samen met de scholen op gericht met vertrouwen in elkaar te bouwen aan de kwaliteit en positionering van het openbaar onderwijs”.

In 2014 werd duidelijk dat de organisatie zich op allerlei gebieden ontwikkeld had. De focus lag niet langer op het bouwen van vertrouwen, maar meer en meer op het primaire proces. Het kind en ons onderwijs staan centraal. Dit maakte een herijking van de missie en visie noodzakelijk. Er is vervolgens gekeken naar rapportages van de voorliggende planperiode, we hebben een analyse gemaakt van onze sterke en zwakke kanten en van de kansen en bedreigingen en we hebben gesproken met allerlei mensen buiten onze organisatie, zoals:

- ouders die nog geen schoolgaande kinderen hebben maar wel hele jonge kinderen;
- schoolverlaters;
- ouders van schoolverlaters;
- coördinatoren en bestuurders van het VO;
- collega bestuurders van vergelijkbare organisaties;
- ambtenaren transitie jeugdzorg;
- zorgcoördinatoren van het SWV Veluwe Rijn Vallei.

De voornaamste conclusie van de herijking was de behoefte aan een missie/visie die meer het primaire proces van onze organisatie raakt, het geven van onderwijs aan leerlingen. De nieuw geformuleerde missie/visie was de basis van een strategisch plan 2015-2018, Passend Ambitieus.

Passend Ambitieus is de afgelopen jaren voor het grootste deel gerealiseerd. Binnen Passend Ambitieus is drie jaar geleden een traject ingezet waarbij we door het groeien naar een lerende organisatie en eigenaarschap bij onze professionals goed en modern onderwijs willen bieden. De afgelopen vier jaar zien we als start van deze ontwikkeling, waarbij het ging om definiëren en bewustwording.

We hebben hiertoe in 2017 de zogenaamde “9 V’s” gedefinieerd als voorwaarden om te komen tot een lerende organisatie:

Voorwaarden:	Omschrijving:
Visie	Gezamenlijke visie is essentieel op elke school. Deze is leidend en biedt het kader.
Voornemen	Blijf focus houden op je voorgenomen doel.
Verbinden	Verbinden door met elkaar de professionele dialoog aan te gaan; eerst begrijpen, dan begrepen worden.
Vertrouwen	Vertrouwen is de basis om samen te leren.
Verantwoordelijk	Eigenaarschap nemen en bevorderen bij onszelf, teams, leerlingen.
Vrijheid	Ruimte geven aan experimenteren en ontwikkelen binnen het kader; autonomie in gezamenlijkheid.
Vergevingsgezind	Vouten maken mag, dan wordt het meeste geleerd.
Vasthouden	Borg de ontwikkelingen.
Vrolijk	Zorg voor humor en maak het niet te zwaar / groot.

De komende vier jaar willen we deze ontwikkeling doorzetten, waarbij de lerende organisatie zowel in structuur als in cultuur verder vorm gaat krijgen. We zien dan ook het nieuwe strategisch plan als een logische voortzetting van onze ontwikkeling als organisatie en van de mensen in die organisatie.

6 SWOT analyse 2018

Om te komen tot het bepalen van strategie is het noodzakelijk om de genoemde interne en externe factoren mee te wegen. Een SWOT analyse is een hulpmiddel om de grote hoeveelheid informatie van wat aan interne en externe ontwikkelingen speelt en/of verwacht wordt te verwerken. Een SWOT is een model en hiermee altijd een vereenvoudiging van de werkelijkheid, het is bedoeld om snel overzicht te krijgen. De SWOT analyse is uitgevoerd door management en staf in de loop van 2018. De antwoorden op de vragenlijsten medewerkers in oktober 2018 hebben tevens gediend als input.

	Sterktes	Zwaktes
Interne analyse	Voldoende tot goed beoordeelde scholen met in ieder geval een basisarrangement van de Inspectie	Verspreid over groot geografisch gebied
	Variatie in onderwijsconcepten	Autonomie van scholen op onderwijsconcept is een kracht maar kan als nadelig zijn voor de gezamenlijkheid binnen de stichting
	Sterke financiële positie	Twee samenwerkingsverbanden, drie gemeenten, twee vakantieregio's, er moet op veel borden geschaakt worden
	Goede reputatie op de arbeidsmarkt	In de gemeente Rhenen en op regionaal en landelijk niveau een (relatief) kleine speler
	Stabiel, gemotiveerd en kwalitatief goed personeel: OOP, OP, staf, managementteam en bestuur	Overvloed aan beleid op de plank wat niet actueel is en als gevolg daarvan ook onbewust verschillend ingezet wordt of een papieren werkelijkheid is
	Schaalgrootte, waardoor de organisatie korte lijnen heeft	ICT voorzieningen van/voor de medewerkers zijn onvoldoende
	Flexibele organisatie die open staat voor kansen en nieuwe ontwikkelingen	Kwaliteitssysteem is voldoende, maar op stichtingsniveau nog niet af
	Goed onderhouden gebouwen met een aantrekkelijke uitstraling of zicht op nieuwbouw	Verbinding medewerkers is meer op school gericht dan op de stichting, maakt bredere kennisdeling moeilijker
	Duidelijke visie op mens en maatschappij	Leren van en met elkaar ontwikkelt zich moeizaam
	Compacte en kostenefficiënte organisatie	Door schaalgrootte relatief veel zelfstandige functies zonder achterwacht soortgelijke functie (IB, staf, management)
	Eerst inhoud, dan cijfers, de organisatie staat voor een kwalitatieve benadering	Het eigenaarschap bij de individuele medewerker kan sterker ontwikkeld worden
	Menselijke benadering, medewerkers zijn geen nummer, maar als persoon bekend	
	Lef om te investeren, zowel materieel als kwalitatief	

	Kansen	Bedreigingen
Externe analyse	Mogelijkheid om te investeren in kwaliteit, kansen en ontwikkelingen door financiële positie	Verdergaande demografische krimp, wat een gevaar kan zijn voor onze benodigde schaalgrootte
	Verdere positionering met nieuwe schoolgebouwen	Ons verliezen in alles wat de maatschappij van onderwijs verwacht. Uiteindelijk hebben we een kerntaak, onderwijs
	Goed personeel binden en aantrekken door goede reputatie en werkgeverschap op maat	Door schaalgrootte niet de menskracht en aandacht hebben om ook de blik naar buiten (en daarmee kansen en ontwikkelingen) te houden
	Door het vrijkomen van meer bovenschoolse data verder investeren in de kwaliteit van ons onderwijs	Krapte arbeidsmarkt, vooral voor leerkrachten, maar het geldt in toenemende mate voor het gehele functiebouwwerk van de stichting
	Kinderopvang integreren in onze stichting	Werkdruk, mede als gevolg van bovenstaande ontwikkelingen
	Nader verkennen van mogelijkheden in relatie tot de toekomstbestendigheid van de stichting.	Politieke proefballonnetjes op landelijk niveau en op basis van uitzonderingen die kunnen leiden tot niet doordachte beslissingen m.b.t. hoogte en verdeling middelen. De afhankelijkheid is een risico
	Verder uitbouwen en versterken van onze onderwijsconcepten	Overhead en regeldruk vanuit de samenwerkingsverbanden, zonder dat dit ten goede komt aan de kwaliteit van de (basis) ondersteuning
	Verder oppakken van onze maatschappelijke rol richting de directe omgeving, de wijk	Grootschaligheid, geringe efficiëntie en kwetsbaarheid vervangingspool en samenwerking hierin
	Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans geven werkzaam te zijn bij ons binnen een passende rol	
	Verdere visie ontwikkelen en integreren op verwachtingsmanagement naar ouders en andere stakeholders	
	Uitbreiding samenwerkingen, zoals IKC, zorg, VO en SO	
	Meer scholen met de waardering "Goed" van de Inspectie	
	Verder opbouwen samenwerking met PABO's, opleidingsscholen	
	Onderzoeken kleinschaligere en minder afhankelijke mogelijkheden vervanging leerkrachten in combinatie met ERD	
	We kunnen intern meer kansen bieden op doorgroeimogelijkheden (in de breedte), de nieuwe CAO 2018 biedt hiertoe mogelijkheden	

7 Missie en Visie

Zowel de externe als de interne ontwikkelingen maken dat meer dan ooit de focus op het primaire proces van groot belang is. Het bieden van kwalitatief zo goed mogelijk onderwijs aan kinderen is onze kerntaak. We maken hierbij onderscheid tussen basiskwaliteit, en wat we vanuit de bestuurlijke verantwoordelijkheid van PPO de Link verder aan eigen ambities ontwikkelen. De basiskwaliteit is wat in ieder geval in het onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs benoemd wordt, aangevuld met wat PPO de Link vindt wat er standaard van de (scholen in) de stichting verwacht mag worden. Hiernaast formuleren we voor de komende planperiode eigen ambities. Deze komen voort uit wat we voor de komende vier jaar de belangrijkste accenten zijn die we willen neerleggen in het bereiken van onze missie en visie. Deze eigen ambities liggen voor een deel bij de scholen zelf. Ze komen bijvoorbeeld voort uit het onderwijsconcept van de betreffende school en zullen een plaats vinden in de schoolplannen. Het kader stellen we echter als stichting gezamenlijk vast, waarbij we op stichtingsniveau het doel stellen, en het vervolgens aan de schoolteams laten hoe hier invulling aan te geven de komende vier jaar

PPO de Link biedt dan ook onderwijs met ambitie! We dragen niet alleen zorg voor basisvakken als rekenen en lezen, maar willen ook onze kinderen vaardigheden en bewustzijn meegeven die hen voorbereiden op hun leven als volwassenen. We ervaren onze huidige missie en visie op basis van de externe en interne ontwikkelingen dan ook nog als zeer passend. We hebben slechts, vanuit de ervaring van de afgelopen vier jaar, lichte aanpassingen gemaakt in onze missie en visie;

MISSIE PPO de LINK

Wij staan voor waarde(n)vol openbaar onderwijs met ambitie, waarbinnen kinderen zich in een veilig klimaat ontplooiën tot zelfdenkende en verantwoordelijk handelende wereldburgers, met oog, hart en respect voor elkaar en hun omgeving.

VISIE PPO de LINK

Vanuit een oriëntatie op de toekomst en de omgeving realiseren de openbare scholen van PPO de Link onderwijs dat gericht is op de behoefte van iedere leerling. Hierbij focussen wij op de volgende vier pijlers:

Onderwijs ambitie:

Onze scholen gaan uit van onderwijs met ambitie. Dit komt tot uiting in:

- het opstellen van hoge en realistische doelen ten aanzien van de gewenste kennis, levensvaardigheden en attitudes;
- Onderdelen daarvan zijn:
 - kritisch denkvermogen;
 - creativiteit;
 - vaardigheden om problemen op te lossen;
 - ICT-basisvaardigheden/ informatievaardigheid;
 - vermogen tot samenwerken;
 - sociale en communicatieve vaardigheden;
 - zelfregulatie
- een gedifferentieerd aanbod realiseren;
- zorg bieden aan iedere leerling.

Wereldburger:

Onze scholen ondersteunen leerlingen in de ontwikkeling van een eigen identiteit, realiserend dat deze in relatie staat tot de eigen omgeving en de continu veranderende en steeds meer mondiaal georiënteerde samenleving.

Waarde(n)vol:

De waarde van onze scholen, is gelegen in de positie en de rol die zij in relatie tot hun omgeving vervullen. De verschillende onderwijskundige visies van onze scholen gecombineerd met het uitgangspunt dat *elk kind welkom is*, beschouwen wij als leidend.

Binnen onze scholen zijn zorg voor elkaar en respect voor de wereld om ons heen belangrijke waarden. Wij hebben hierbij voor ogen dat wij kinderen begeleiden om op te groeien tot zelfdenkende en verantwoordelijkheid nemende (wereld)burgers en werken hier samen met kinderen en ouders/verzorgers aan.

Omgeving:

Onze scholen vormen een professionele leergemeenschap en functioneren in een groter geheel van organisaties en individuen waarmee nauw wordt samengewerkt. Onze scholen hebben een naar buiten gerichte en op samenwerking gerichte houding met als doel het onderwijs optimaal af te stemmen op de onderwijsbehoeften van het kind.

8 Basiskwaliteit PPO de Link

Voor de onderhavige planperiode maken we, zoals aangegeven, een duidelijk verschil tussen basiskwaliteit en wat we als PPO de Link aan eigen ambities formuleren. PPO de Link ziet als basiskwaliteit

Basiskwaliteit PPO de Link

- Alle scholen hebben ten minste een basisarrangement van de Inspectie van het Onderwijs en behouden deze.
- De stichting heeft inzicht in de kwaliteit van het onderwijs en werkt op basis hiervan aan constante verbetering van (de kwaliteit van) het onderwijs.
- Alle scholen beschikken over een ondersteuningsprofiel conform de richtlijnen van het betreffende SWV.
- De stichting beschikt over een (meerjaren)begroting en stuurt hier cyclisch op. De begroting komt voort uit inhoudelijke beleidsplannen, de financiën zijn een gevolg van de inhoud, en kunnen hoogstens tot afgewogen keuzes in beleid leiden. Hierbij gaat het vooral om onderwijs en personeelsbeleid.
- Beleid wordt constant verder geconsolideerd, regelmatig geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. Hierbij gaat het om personeelsbeleid, financieel beleid en enig ander terrein waarvan van ons (wettelijk) verwacht wordt dat we beleid ontwikkelen. De begrotingscyclus dient als middel om daadwerkelijk te toetsen op toepassing van uitvoering, evaluatie en bijstelling van beleid.
- Nieuwe wet en regelgeving wordt opgevolgd. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om een nieuwe CAO.
- De stichting heeft een actueel Meer Jaren Onderhouds Plan (MJOP). Doel van dit plan is het beschikken over technisch goede, veilige huisvesting en een plezierige, stimulerende en gezonde leer- en werkomgeving.
- De stichting beschikt over een actuele risicoanalyse. Hierdoor is duidelijk welke financiële buffer zij moet handhaven en wat te investeren reserve is.
- De stichting is een lerende organisatie, waarin het gewoon is om feedback te geven en te ontvangen.
- We werken in een maatschappelijke context met o.a. kinderen, ouders, gemeenten, samenwerkingsverbanden, andere schoolbesturen, kinderopvang en zorg. Wij werken vanuit deze context graag samen en zijn altijd bereid in te spelen op kansen.

Bovenstaande is grotendeels een vertaling in eigen woorden van wat wettelijk verplicht is. Uitsluitend de laatste twee genoemde ambities in bovenstaande opsomming kunnen als niet wettelijk verplicht worden gezien. PPO de Link vindt leren en samenwerken echter van zo groot belang dat we ook dit zien als basiskwaliteit. Basiskwaliteit betekent niet dat we deze ambities al gerealiseerd hebben. Grotendeels wel, het gaat om een beweging van goed naar beter. Dit maakt het echter ook uitdagend, van goed naar beter lijkt soms een moeilijker proces van slecht naar voldoende. Wellicht speelt hierbij het ontbreken van directe urgentie mee.

We vinden het belangrijk om te beseffen dat het op deze manier nemen van onze verantwoordelijkheid ook zorgt dat de werkzaamheden die we als organisatie dagelijks uitvoeren een zeer brede en complexe verantwoordelijkheid kennen. Wil je als organisatie naast deze basiskwaliteit zaken oppakken dan betekent dat keuzes maken in wat je wilt doen. Doe je dit niet dan is het gevaar dat je als organisatie wel veel van plan bent, maar niet goed in staat bent om dit te realiseren. Het betekent dan ook een balans tussen ambitie en realisme, een balans tussen kwaliteit op orde hebben en houden, en hiernaast de lat weer hoger leggen voor onszelf. Het maakt dan ook dat we duidelijke keuzes maken in wat we aan eigen verdere ambities, naast wat we vinden wat standaard van ons verwacht mag worden, willen vaststellen. Met het stellen van onze ambities schetsen we de route die we de komende vier jaar willen bewandelen om onze missie en visie nog krachtiger dan nu uit te dragen.

9 Ambities PPO de Link 2019-2022

In deze paragraaf worden de ambities naast de basiskwaliteit geformuleerd voor de periode 2019-2022. De doelen vloeien voort uit:

- ontwikkelingen die we in de afgelopen jaren hebben ingezet;
- onze missie en visie;
- SWOT-analyse 2018;
- gesprekken met directeuren, intern begeleiders, leerkrachten en stafmedewerkers;
- gesprekken met medezeggenschap;
- de landelijke en regionale ontwikkelingen voor zover die nu bekend zijn;
- de interne ontwikkelingen ten aanzien van leerlingenaantallen en samenstelling van het personeelsbestand.

De uitgangspunten zoals geformuleerd in de vorige paragraaf maken dat we de domeinen als geformuleerd in Passend Ambitieuus loslaten. Een domein als Passend Onderwijs en de bijbehorende doelstellingen zien we teveel als onderdeel van onze basiskwaliteit. We zijn op zoek naar verdieping en verdere focus naar het vorm geven van onze eigen ambities, naast de basiskwaliteit. We hebben dan ook gekozen voor een andere structuur om onze doelstellingen weer te geven. Wel liggen de doelstellingen inhoudelijk nadrukkelijk in het verlengde van het ingezette proces van de afgelopen jaren. We hebben gekozen voor vier gebieden waar we de komende vier jaar verdere focus op willen aanbrengen en waar we ons op willen onderscheiden:

9.1 (Wereld)burgerschap – vrijheid in verbondenheid

Het gaat in onze organisatie allereerst om onderwijs. Hierbij valt uit onze missie en visie af te lezen dat we kinderen willen laten ontplooiën tot zelfdenkende en verantwoordelijk handelende wereldburgers. Wat ons mede onderscheidt is onze openbare identiteit. Dat uit zich in dat alle leerlingen welkom zijn, dat we daarmee een afspiegeling van de maatschappij zijn en we van daaruit kinderen willen leren hoe als individu zorg te dragen voor zichzelf en de gemeenschap. Hiermee vullen we ook een deel van onze maatschappelijke opdracht in, we dragen bij aan het voorkomen van sterke segregatie in het basisonderwijs. We willen onze visie op de ontwikkeling van kinderen tot wereldburgers meer vorm geven en wereldburgerschap graag concreter maken, zowel voor onze leerlingen als onze directe omgeving in de wijk.

9.2 Personeelsbeleid, werkplezier bij PPO de Link

Welke externe of interne ontwikkeling je ook benoemt, de medewerkers van PPO de Link staan hierin centraal. Onderwijs valt of staat met goede mensen in en rond de school. Dat betekent dat goed werkgeverschap belangrijk is om deze mensen te vinden en te behouden. Het betekent dat het duidelijk moet zijn wat je van mensen verwacht, dat er genoeg professionele ruimte is, dat mensen in een plezierige en veilige werkomgeving kunnen werken, dat er genoeg ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling. Zodat je met plezier bij PPO de Link werkt. We zijn een relatief kleine organisatie met korte lijnen, waar je gezien wordt als collega en niet als nummer en waar grote bereidheid is om medewerkers alle mogelijkheden te laten vinden om intern of extern door te groeien. Deze ambitie ligt mede direct in het verlengde van de ingezette ontwikkeling als lerende organisatie. Het is tevens de ambitie die we het meest nadrukkelijk als stichting benaderen.

We laten de scholen autonomie als het gaat om onderwijsconcept, we zijn hiernaast echter één werkgever, waarbij er geen verschil is voor een medewerker bij welke school, of pool, je nu werkzaam bent.

9.3 ICT voor je laten werken

Informatie- en communicatietechnologie (ICT) is niet meer weg te denken uit onze maatschappij. Hiermee is het belangrijk voor onderwijs. ICT zien we niet alleen als apparaten en diensten, maar ook als vaardigheden. Ook vinden we de invloed die toegang tot informatie heeft en hoe je met deze vele informatie omgaat van belang. In ons onderwijs hebben we nadrukkelijk aandacht voor het meegeven van vaardigheden rondom ICT. Hiernaast kan ICT een hulpmiddel zijn op vele terreinen, zowel bedrijfsmatig als onderwijskundig. Het kan ons o.a. ondersteunen in het geven van onderwijs en het aanleren van bijvoorbeeld ICT vaardigheden en informatieverwerking van kinderen. Hiernaast kan ICT ondersteunend zijn in het verminderen van werkdruk door bijvoorbeeld het sneller genereren van (verplichte) rapportages en verslagen en in het meer inzicht krijgen onderwijskwaliteit. Dit betekent wel dat randvoorwaardelijk ICT op orde moet zijn, dat teamleden vaardig zijn om in brede zin optimaal ICT te kunnen benutten en we een vastgelegd idee hebben hoe we vanuit onze diverse onderwijsconcepten ICT voor ons kunnen laten werken. Hiertoe zullen we binnen PPO de Link tijd en middelen ter beschikking stellen.

9.4 Positionering, wie kent PPO en de scholen binnen PPO niet?

We hebben oog voor de belangen van PPO als organisatie en wegen daarbij andere belangen mee. Samenwerking staat bij ons voorop, we zien een duidelijke maatschappelijke rol voor het onderwijs. Bovenal zijn we trots op ons onderwijs en willen we dit aan zoveel mogelijk kinderen geven. Ouders zien we op de scholen als onze partner, we vinden wel dat we hierin verschillende rollen hebben. Het is goed om de komende jaren als schoolteam een duidelijk beeld te hebben wat ouders van ons mogen verwachten. Vervolgens is de vraag hoe we dit goed communiceren. PPO de Link vindt positioneren dan ook van groot belang. Vooral als scholen afzonderlijk binnen hun lokale omgeving, maar ook als stichting. PPO de Link speelt als stichting immers een rol als werkgever naar werknemers. Hiernaast heeft PPO de Link een rol naar lokale en landelijke partijen als gemeenten (B&W en gemeenteraden), de Inspectie, de samenwerkingsverbanden en de PO raad. Ook dienen we als stichting zicht te hebben op onze toekomstbestendigheid.

Dit alles resulteert dat we op stichtingsniveau de komende vier jaar op bovenstaande gebieden de volgende doelen willen bereiken;

Strategische doelstellingen eigen ambitie PPO de Link 2019-2022

(Wereld)burgerschap

Als een openbare stichting vinden wij het vanzelfsprekend dat onze scholen leerlingen ondersteunen in de ontwikkeling van een eigen identiteit, realiserend dat deze in relatie staat tot de eigen omgeving en de continu veranderende en steeds meer mondiaal georiënteerde samenleving. We concretiseren dit verder in ons onderwijsaanbod.

1. De leerlingen hebben eigenaarschap over hun eigen ontwikkeling.
2. (Zelf)reflectie heeft een plaats in ons lesaanbod; leerkrachten staan hierin model.
3. De leerlingen hebben een verantwoordelijkheid in maatschappelijke betrokkenheid met als doel bewustwording van het collectieve belang.

Personeelsbeleid: Werkplezier bij PPO

Stichting PPO de Link heeft als speerpunt een aantrekkelijke werkgever te zijn voor (potentiële) werknemers. Goed werkgeverschap vindt PPO de Link een vanzelfsprekendheid. Daarnaast krijgt de werknemer optimale professionele ruimte. Doelen de komende 4 jaar:

1. De medewerkers zijn zich bewust dat zij mogelijkheden krijgen hun kwaliteit in te zetten en het potentieel benutten. Kennisdeling wordt binnen de school en de stichting gestimuleerd.
2. Eigenaarschap is een begrip en geïntegreerd in alles. Alle medewerkers zijn zich bewust van eigen verantwoordelijkheid van de professionele ontwikkeling en weten de weg te vinden in wat PPO daarin biedt.
3. PPO de Link zet zich blijvend in om mogelijkheden te verkennen om werkdruk verlagende maatregelen in te zetten.

ICT voor je laten werken

Op stichtingsniveau ten behoeve van de medewerkers, op schoolniveau ten behoeve van de ontwikkeling van de leerlingen. Om dit te realiseren is het van belang dat hardware, infrastructuur en de vaardigheden van de medewerkers op orde zijn.

1. Iedere school heeft een visie op ICT binnen het onderwijsaanbod en concretiseert deze.
2. PPO beschikt over een passend systeem (ParnasSys, WMK PO) waarmee data van de scholen gebruikt kunnen worden ten behoeve van het inzichtelijk krijgen van de kwaliteit.
3. PPO beschikt over goedwerkende systemen ten behoeve van de communicatie tussen medewerkers, ouders en andere stakeholders.

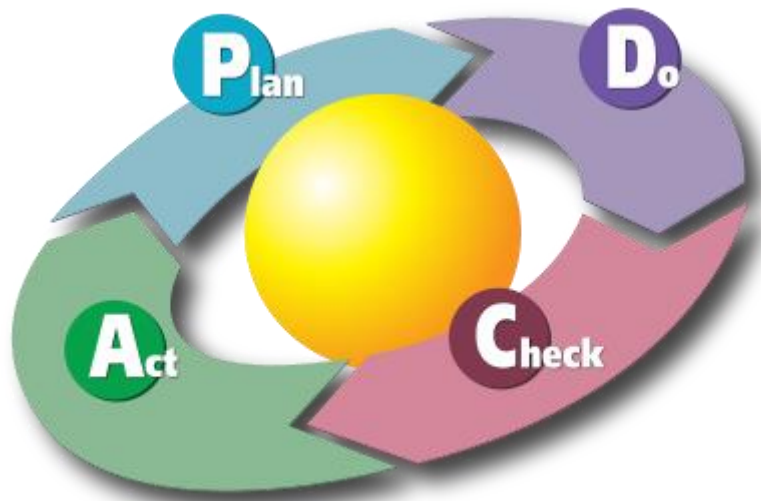
Positionering

PPO, met al haar scholen, staat bekend als een stichting die zich actief en open verhoudt in haar omgeving en met haar stakeholders. Alle scholen van PPO de Link dragen bewust en planmatig de visie van de school, de stichting en openbaar onderwijs uit. Om dit te realiseren is het van belang dat;

1. De stichting en de scholen alle stakeholders in beeld hebben en hun belangen kennen. We zijn ons ervan bewust waar wij invloed op kunnen uitoefenen. Hiertoe heeft iedere school positionering als onderdeel van het jaarplan uitgewerkt.
2. De scholen aantoonbaar (blijven) investeren in de eigenheid en dit uitdragen naar de omgeving.
3. De stichting en de scholen zich aantoonbaar proactief (blijven) ontwikkelen en open staan voor kansen om het (onderwijs)aanbod te verbreden.

10 Doorvertaling strategische doelen

Onze begrotingscyclus is leidend in het monitoren op de voortgang van onze strategische doelen. Deze worden zowel vanuit de basiskwaliteit als vanuit de eigen ambitie van de stichting vertaald in activiteiten die deels op schoolniveau en deels op stichtingsniveau liggen. Zowel op stichtingsniveau als op schoolniveau worden deze activiteiten benoemd in jaarplannen die jaarlijks in de begrotingscyclus als inhoudelijke uitgangspunten worden besproken binnen de diverse gremia. Hierbij wordt tevens het afgelopen jaar geëvalueerd en wordt op realisatie voor het komende jaar eventueel bijgestuurd. Het is overigens denkbaar dat de gestelde doelen en bijbehorende activiteiten vanwege ontwikkelingen die we nu nog niet overzien in de komende jaren zullen worden bijgesteld. Vanuit de inhoud krijgen jaarplannen in de begroting een financiële weerslag. Op deze wijze verbinden we onderwijsbeleid, personeelsbeleid en financieel beleid. Strategisch plan, schoolplan en begrotingscyclus staan hierin centraal. In feite werken we met de PDCA cyclus:



Zowel het plannen als het checken doen we jaarlijks in de begrotingscyclus, het volgende kalenderjaar voeren we uit en/of stellen we bij.

In 2019 stellen alle scholen een nieuw schoolplan op, op basis van het strategisch plan van de stichting. Het schoolplan heeft net als het strategisch plan van de stichting een looptijd van vier jaar. De schoolplannen zijn, naast de schoolspecifieke punten, ook een concrete vertaling van het strategisch plan van PPO de Link. Scholen hebben op deze wijze ruimte om het strategisch plan in te vullen op een wijze die bij de school past.

In schema ziet het verband tussen strategisch plan, schoolplan, jaarplan en begroting er als volgt uit:

