

STRATEGISCH PLAN  
2015 - 2020



Noordkwartier,  
waar de toekomst vandaag begint

OKTOBER 2015

# INHOUD

1. Voorwoord.....	3
2. Kerntaak, kernwaarden en identiteit .....	4
3. Relevante ontwikkelingen.....	5
4. Situatie Noordkwartier.....	6
5. Speerpunten.....	6
6. Het INK-model .....	7
7. De 9 aandachtsgebieden van INK.....	9
8. Tenslotte .....	15
Bijlage: Het INK-model .....	16

# 1. VOORWOORD

Waar staat Noordkwartier aan het begin van het schooljaar 2019/2020? Hoe ziet ons onderwijs eruit en hoe onze organisatie? En hoe komen we daar? Wat is de weg die we met elkaar gaan bewandelen en wat zijn de wegwijzers op de route? Deze vragen stelden we ons aan het begin van het traject dat tot dit strategisch plan leidde.

Onze schooldirecteuren gaven de aftrap in een brainstorm. Vervolgens zijn we met stakeholders in gesprek gegaan. Gemeentes, portefeuillehouders, basis- en voortgezet onderwijs, kinderopvang, instellingen voor kunsteducatie en sportverenigingen; met elkaar dachten we na en maakten we plannen om een brede ontwikkeling van de kinderen op onze scholen te bevorderen.

In dichterbevolkte gebieden is deelname van kinderen aan culturele en sportactiviteiten eenvoudig te organiseren. Sportverenigingen, muziekscholen, bibliotheken, etcetera, bevinden zich 'om de hoek'. De scholen van Noordkwartier staan in een krimpregio. De afnemende bevolkingsomvang leidt tot een teruggang van voorzieningen. Kinderen en ouders moeten meer moeite doen om deel te nemen aan sport en spel, kunst en cultuur. Om ook de kinderen in onze krimpregio in de gelegenheid te stellen zich breed te ontwikkelen, haalt Noordkwartier de buitenwereld naar binnen.

Versterking van de kwaliteit van het onderwijs staat in al ons handelen voorop. Dit doen we door de ontwikkeling van onze leerlingen nauwlettend te volgen, vernieuwingen te borgen, leerkrachten te scholen en moderne leermiddelen te gebruiken, onder meer door nog nadrukkelijker inzet van ICT. Door nauwkeurig te monitoren, te reflecteren en bij te sturen, maken we ons onderwijs en onze scholen klaar voor de toekomst. Een belangrijk speerpunt voor de komende jaren. We vragen ons daarbij af wat kinderen moeten leren om in de 21ste eeuw als volwaardig burger te participeren in de samenleving.

Om een brede ontwikkeling van kinderen te bevorderen, zet Noordkwartier sterk in op samenwerking. Samenwerking met andere scholen, besturen, gemeentes, culturele en sportinstellingen zal ertoe leiden dat kinderen van 0 tot 12 jaar op school terecht kunnen. In onderwijstijd kunnen zij kennismaken met tal van activiteiten: muziek, theater, dans, tekenen en schilderen, sport en spel. Doel is dat onze kinderen hun talenten ontdekken en zich breed kunnen ontwikkelen.

Het ontwikkelen van talenten krijgt hiermee een belangrijke plaats binnen het onderwijs van Noordkwartier. Om dat te realiseren staat ook de professionaliteit van onze leerkrachten hoog in het vaandel. Zij zijn het die de brede ontwikkeling van leerlingen mogelijk moeten maken.

Dit is het eerste langjarige strategisch plan van Noordkwartier. Dit document zal jaarlijks worden geactualiseerd en vertaald in actieplannen. Binnen de scholen zal het z'n neerslag krijgen in de schoolplannen.

We wensen u veel leesplezier!

Geert Meijer  
*Directeur - bestuurder*

## 2. KERNTAAK, KERNWAARDEN EN IDENTITEIT

### 2.1 KERNTAAK

Onze kerntaak en wettelijke opdracht luidt: de kwalificatie, socialisatie en identificatie van leerlingen.

Kwalificatie houdt in dat we kinderen opleiden voor vervolgonderwijs; socialisatie dat we kinderen opleiden tot volwaardig deelnemer in de 21e eeuw en identificatie betekent dat we kinderen helpen om door zelfkennis, zelfsturing en talentontwikkeling te ontdekken wie ze zijn en wat ze kunnen.

### 2.2 KERNWAARDEN

Bij het uitvoeren van onze opdracht, staan drie kernwaarden staan: veelkleurig, verantwoordelijk en verbonden.

**Veelkleurig** omdat onze scholen naast hun christelijke identiteit een eigen gezicht hebben, een eigen 'kleur' aan hun onderwijs geven. We stimuleren diversiteit in onderwijs en talentontwikkeling. Profileren van de scholen, binnen de bestuurlijke kaders, heeft een hoge prioriteit.

**Verantwoordelijk** omdat kinderen recht hebben op kwalitatief hoogwaardig onderwijs, gegeven door professionals en gericht op de toekomst. Als christelijke scholen leggen we, vanuit onze overtuiging, verantwoording af voor de keuzes die we maken. Zowel ouders als overheden verschaffen we inzicht in de opbrengsten door kwaliteitsmeting. Verantwoordelijkheden binnen de organisatie zijn duidelijk en we spreken elkaar daar op aan. We werken effectief en efficiënt, zodat middelen optimaal worden benut.

**Verbonden** omdat onze scholen midden in de samenleving staan. We streven ernaar onderwijsvoorzieningen te realiseren op dorps- of wijkniveau, in samenwerking met alle betrokkenen, zoals kinderen en ouders, andere scholen, bibliotheken, culturele instellingen en (lokale) overheden.

### 2.3 IDENTITEIT

De identiteit van de scholen van Noordkwartier staat als volgt in de statuten: 'Het onderwijs aan de christelijke scholen wordt gegeven met de Bijbel als grondslag. Het onderwijs aan de samenwerkingsschool wordt gegeven op algemeen bijzondere grondslag.' In het schoolplan en de schoolgids wordt per school aangegeven op welke wijze hieraan vorm en inhoud wordt gegeven.

Binnen onze scholen leren kinderen voor zichzelf te denken en open te staan voor anderen. Zingeving krijgt aandacht bij levensbeschouwelijke vorming. De leerlingen leren vanuit hun eigen achtergrond om te gaan met verschillende levensopvattingen

en levensbeschouwingen. De scholen kennen vormen van dagopeningen, hebben uren voor levensbeschouwelijke vorming en vieren bewust religieuze feesten.

### 3. RELEVANTE ONTWIKKELINGEN

Hieronder wordt een aantal belangrijke ontwikkelingen genoemd die van invloed zijn op ons onderwijs.

- De kennissamenleving waarin wij leven, vraagt andere kennis en vaardigheden dan scholen nu over het algemeen aanbieden en onderwijzen. Daarnaast heeft hersenonderzoek nieuwe inzichten opgeleverd over hoe mensen leren. Hierdoor worden van leerkrachten en leerlingen nieuwe vaardigheden gevraagd. Scholen moeten toe naar een methodiek die kinderen leert om eigen kennis te construeren, interesses en talenten te ontwikkelen en waarbij kinderen hun eigen leerstijl ontdekken en inzetten.
- De buitenwereld verwacht van scholen dat er aandacht is voor maatschappelijke issues. Daarnaast wordt er steeds kritischer gekeken naar bereikte resultaten. Dit legt een sterke druk op scholen.
- De krimp in onze regio zet zich onverminderd voort. Dit leidt onder meer tot leegstand van scholen en schoollokalen en tot een afname van voorzieningen.
- Om een goed aanbod te kunnen (blijven) leveren is schaalgrootte van belang. Onderwijs, peuterspeelzalen en kinderopvang werken daarom al steeds meer samen. Ook fusies tussen scholen en andere samenwerkingsvormen vloeien hieruit voort.
- Onze regio is sociaal-economisch niet sterk wat zich onder meer vertaalt in veel taalzwakke kinderen op onze scholen.
- Financieel is de aanpassing van het bekostigingsbeleid van invloed. Scholen zijn tegenwoordig zelf verantwoordelijk voor het buitenonderhoud. De toegenomen verantwoordelijkheid van scholen, vraagt meer bedrijfsmatige expertise in de organisatie.
- Landelijk zijn afspraken gemaakt over de gewenste ontwikkeling van het onderwijs in het bestuursakkoord dat in juli 2014 door de PO-raad en de staatssecretaris is afgesloten. De ambities voor de komende jaren zijn langs vier lijnen uitgezet. Deze vier lijnen zijn:
  1. Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs; hierbij gaat het om digitalisering, talentontwikkeling voor ieder kind en een brede vorming voor alle leerlingen (onder meer door techniek en cultuureducatie).
  2. Een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering; de landelijke uitwerking hiervan is herijking van de kerndoelen en structurele reflectie op het onderwijsaanbod.

3. Professionele scholen; onder meer door planmatig werken met een systeem van kwaliteitszorg en investeren in ontwikkeling.
4. Doorgaande ontwikkellijnen; hier liggen accenten op het versterken van didactische vaardigheden, kennis en onderzoek in de school en breed samengestelde schoolteams.

## 4. SITUATIE NOORDKWARTIER

Noordkwartier heeft zich de vraag gesteld op welke wijze zij, rekening houdend met alle ontwikkelingen, haar maatschappelijke opdracht kan blijven vervullen en in de behoefte van kinderen en ouders kan blijven voorzien. De kerntaak blijft het kwalificeren en socialiseren van kinderen, maar de wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven vraagt om een visie op de toekomst.

De afgelopen vier jaar lag de focus voor een belangrijk deel op resultaatgericht werken. Uit evaluatie van het vorige beleidsplan is gebleken dat, met name op onderwijskundig gebied, op dit punt aanzienlijke vooruitgang is geboekt. Op organisatorisch gebied kunnen en moeten nog stappen worden gezet. Beleidsafspraken zijn onvoldoende geborgd.

De huidige organisatiestructuur gaat uit van een school als eenheid. De aansturing vindt plaats door een directeur per school. Daarnaast werken de scholen incidenteel samen. Door de structuur van de organisatie in te richten op meer samenwerking tussen scholen, kan efficiënter en effectiever worden gewerkt.

Noordkwartier werkt samen met verschillende partners. Stichting openbaar onderwijs Marenland en Kids2b zijn partners waar al een langere relatie mee is. Door samenwerking met het openbaar onderwijs op schoolniveau, ontstaan steeds meer samenwerkingsscholen. In de kindcentra in Appingedam en Delfzijl werkt Noordkwartier samen met een andere school, de gemeente en andere organisaties. Hierdoor kan efficiënter gewerkt worden en krijgen leerlingen een breder aanbod. De komende jaren zal gezocht worden naar nog meer samenwerking met partners die het onderwijs binnen Noordkwartier kunnen versterken en verrijken.

## 5. SPEERPUNTEN

De gesprekken die we voerden met onze directeuren en stakeholders, de landelijke en regionale ontwikkelingen en de analyse volgens het INK-model (zie volgend hoofdstuk) leidden ons naar vijf speerpunten voor de komende jaren. Dit is waar we ons voor zullen inzetten, ons mee zullen profileren en op de werkvloer concreet mee aan de slag zullen gaan.

## Talenten

We stimuleren leerlingen en medewerkers hun talenten te ontdekken en ontwikkelen. En zo het beste uit zichzelf te halen. Eigenheid en trots mogen bij ons gezien worden. We laten ook aan anderen zien wat we doen.

## Professionaliteit

We investeren in de professionaliteit van de leerkracht. Bevoegdheden liggen bij ons in de organisatie zo laag mogelijk. De professional is verantwoordelijk voor de uitvoering. We spreken elkaar aan op resultaten. Resultaten staan bij ons centraal in de verantwoording op alle niveaus.

## Toekomst

We bieden hoogwaardig en innoverend onderwijs voor de toekomst. Zo bereiden we kinderen voor op hun rol in de wereld van morgen. ICT wordt hierbij bewust als middel ingezet.

## Samenwerking

We richten ons op samenwerking, zowel intern als extern. Samenwerkingsrelaties zijn nodig om onze doelstellingen te realiseren en ons onderwijs te versterken en verrijken.

## Kwaliteit

Kwaliteit is vanzelfsprekend, maar nooit gewoon. Het vraagt om voortdurend vinger aan de pols. We werken planmatig en gestructureerd. En realiseren op al onze scholen een aanbod dat voor zoveel mogelijk leerlingen uit de omgeving passend is.

## 6. HET INK-MODEL

Als hulpmiddel bij het opstellen van dit strategisch plan is gebruik gemaakt van het INK-managementmodel (zie ook bijlage).

Het INK-model is een organisatie-ontwikkelingsmodel waarmee doelen planmatig worden bepaald, acties aan doelen worden gekoppeld en resultaten worden geëvalueerd. Het is een sturingsinstrument om overzicht te krijgen en te behouden op de relevante ontwikkelingen in en buiten de eigen organisatie. Het sluit daarom uitstekend aan bij de ontwikkelingen binnen Noordkwartier van besturen op hoofdlijnen en sturen op resultaten. Aan de basis van het INK-model ligt een visie op leren excelleren en verbeteren van

organisaties die in jaarplannen vertaald moeten worden. Het model is opgebouwd uit negen aandachtsgebieden: vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden. In de organisatiegebieden wordt het functioneren van de organisatie beschreven. In de resultaatgebieden is aangegeven wat de doelen zijn.

Via het proces van leren en verbeteren is terugkoppeling mogelijk van de resultaten naar de organisatiegebieden. Het beleid kan worden bijgesteld en verbeteringen in gang worden gezet. Resultaatgerichtheid, transparantie, continue verbetering en samenwerking zijn belangrijke kernwaarden in het werken met het INK-model. Het streven is een excellente organisatie te worden waarbinnen optimale resultaten worden behaald en een optimale samenhang in alle beleidsterreinen is gerealiseerd.

Ontwikkeling volgens het INK-model verloopt in vijf fasen. Die moeten doorlopen worden om een excellente organisatie te worden. De fasen lopen op in mate van complexiteit. In fase 1, *activiteit georiënteerd*, is de organisatie voornamelijk intern gericht en gaat alle aandacht uit naar het zo goed mogelijk uitvoeren van activiteiten. In de daarop volgende fasen komt de samenhang tussen activiteiten steeds duidelijker in beeld en slaagt de organisatie er steeds meer in om pro-actief op te treden en tijdig in te spelen op veranderingen en ontwikkelingen. Bovendien is in latere fasen sprake van een sterkere focus op het voldoen aan de wensen en verwachtingen van de diverse doelgroepen van de organisatie.

Noordkwartier bevindt zich op dit moment deels in fase 2: *procesgerichte fase*. Dit betekent dat het primaire proces wordt beheerst: er bestaat een helder en gedeeld beeld van de wijze waarop het onderwijs aansluit op de wensen van de ouders en kinderen en wat daarvoor aan inzet van personeel en middelen nodig is. De afzonderlijke processtappen zijn vastgesteld en taken en verantwoordelijkheden zijn beschreven.

De organisatie heeft zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld naar fase 3: *systeem georiënteerd*. Dit betekent dat op alle niveaus (directie, team, individuele leerkracht) systematisch wordt gewerkt aan het verbeteren van het primaire proces. De kwaliteitscyclus wordt toegepast zowel in het primaire proces als in de ondersteunende- en besturingsprocessen. Voor alle processen zijn prestatie-indicatoren vastgesteld aan de hand waarvan wordt geëvalueerd en bijgesteld.

De komende vier jaar willen we een stap maken naar fase 4: *keten georiënteerd*. Het beleid van de organisatie komt in nauwe samenwerking met de partners tot stand. Partners zijn bijvoorbeeld andere onderwijsorganisaties, samenwerkingsverbanden, netwerken, ondersteunende organisaties en overheden. Het streven is om gezamenlijk maximale toegevoegde waarde te realiseren. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak mee uit te voeren. Ook de evaluatie van beleid wordt gezamenlijk met partners ondernomen. Innovatie staat voorop.



## 7. DE 9 AANDACHTSGEBIEDEN VAN INK

Het INK-model kent aandachtsgebieden: vijf organisatiegebieden en vier resultaatgebieden.

De organisatiegebieden zijn:

- leiderschap
- strategie en beleid
- management van medewerkers
- management van middelen
- management van processen

De resultaatgebieden zijn

- waardering van medewerkers
- waardering ouders, leerlingen en partners
- maatschappij
- bestuur en financiers

In de volgende paragrafen vullen we de gebieden in voor Noordkwartier.

### 7.1 LEIDERSCHAP

Leidinggevendens laten zoveel mogelijk ruimte voor de professionals bij de uitvoering van hun werk. Medewerkers worden aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheden en professionaliteit.

De taak van de leidinggevende is gericht op input en output. De input gaat over de vraag wat de medewerker nodig heeft om zijn of haar taak te kunnen uitvoeren. Daarnaast heeft de leidinggevende gesprekken met medewerkers over resultaten. Deze gesprekken zijn niet bedoeld als afrekening, maar om vast te stellen welke resultaten zijn bereikt en te evalueren waarom sommige resultaten wel en andere niet zijn behaald. De gesprekken vinden plaats in een cyclus, waarin ook functioneren en beoordelen een plaats hebben.

Leidinggevendens richten zich op hun kerntaak: het geven van leiding. Zij stimuleren verbetering en vernieuwing. Verantwoordelijkheden worden lager in de organisatie neergelegd. Dit betekent dat leidinggevendens moeten kunnen delegeren.

Schooldirecteuren geven leiding aan de ontwikkeling van onderwijs. Dit strategisch plan geeft een aantal kaders aan, op schoolniveau wordt de onderwijsvisie verder uitgewerkt en vormgegeven. Onze schooldirecteuren zullen leiding gaan geven aan meerdere scholen. Dit is te realiseren door te werken met clusters. Door clustering gaan teams meer samenwerken. Medewerkers met specifieke taken en specialisaties, kunnen breder in de organisatie kunnen worden ingezet. Dit betekent ook dat er nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers ontstaan. Mogelijk leidt de nieuwe structuur tot de ontwikkeling van nieuwe functies. Door te werken met grotere eenheden, is een andere inrichting van de organisatie binnen het cluster mogelijk.

Clusterdirecteuren hebben, vanuit hun onderwijskundige visie en doelen, in ontwikkeling en implementatie een belangrijke rol. Samenwerking met andere partners, binnen en buiten

het onderwijs, is hierin cruciaal. Er worden structurele samenwerkingsvormen ontwikkeld, zoveel mogelijk op lokaal niveau. De kerntaak van Noordkwartier in de samenwerking blijft het bieden van onderwijs.

## 7.2 STRATEGIE EN BELEID

Strategie en beleid zijn de komende jaren gericht op talentontwikkeling, professionaliteit, samenwerking en de ontwikkeling van kindcentra, toekomstgericht onderwijs en kwaliteit.

### 7.2.1 Talentontwikkeling

Noordkwartier zet de komende jaren nadrukkelijk in op talentontwikkeling. De talenten van de bovenschoolse organisatie, van directies en medewerkers zullen ingezet worden voor de verbetering van het onderwijs en het ontwikkelen van een goede werk- en leeromgeving. In een Interne Academie, die door medewerkers zelf wordt ingevuld, kunnen medewerkers zich scholen, ontwikkelen en inspiratie opdoen. Om optimaal gebruik te kunnen maken van alle talenten zullen medewerkers flexibel worden ingezet. Dit zal leiden tot een grotere mate van mobiliteit.

De scholen maken ruimte om de talenten van leerlingen naar boven te halen en te ontwikkelen. Dit zal gebeuren op verschillende manieren en in samenwerking met diverse partners. Zie hiervoor de uitwerking van de onderwijsvisie en het aanbod in de schoolplannen.

### 7.2.2 Professionaliteit

De teams staan centraal in het vormgeven van het onderwijs. Door clustervorming zullen medewerkers van meerdere scholen straks een team vormen. Een team betekent dat er wordt samengewerkt en samen wordt geleerd. Teams worden gestimuleerd om een professionele cultuur te laten zien. Een professioneel team kenmerkt zich door een open communicatie waarbij mensen elkaar aanspreken op gedrag, waarin verantwoordelijkheden duidelijk zijn vastgelegd, en deskundigheid en talenten worden erkend en zo veel mogelijk worden benut. Om dit te bewerkstelligen, zal het programma leerKRACHT op alle scholen als instrument worden ingezet.

### 7.2.3 Samenwerking en de ontwikkeling van kindcentra

Noordkwartier ziet samenwerking in netwerken als een mooie en eigentijdse kans om de mogelijkheden voor het onderwijs te vergroten en te versterken. Samenwerking hoeft niet noodzakelijk plaats te vinden vanuit fusie of (andere) juridische constructen. Samenwerking betekent dat partners een gedeelde ambitie hebben en leidt tot meerwaarde voor alle betrokkenen. Voor verschillende activiteiten worden verschillende, en steeds passende, kansen gezocht. Het gaat om het zoeken naar wederzijds voordeel. Dit gebeurt op organisatieniveau, op schoolniveau en individueel tussen medewerkers binnen en buiten Noordkwartier.

Teams en teamleden worden gestimuleerd om binnen de clusters samen te werken, maar ook buiten de eigen clusters samenwerking met anderen te zoeken. Op schoolniveau wordt zoveel mogelijk met ouders, en met plaatselijke instellingen en bedrijven samengewerkt. Noordkwartier wil aan anderen laten zien wie we zijn en wat we doen. We willen een initiatiefnemer zijn in het samenwerken met partners.

Op dit moment wordt op veel gebieden samengewerkt met Marenland. Samenwerking vindt plaats op het gebied van passend onderwijs, kindcentra en samenwerkingscholen. De komende jaren wordt onderzocht welke kansen er nog meer zijn voor samenwerking met Marenland en andere besturen.

Samenwerking met ouders is belangrijk binnen onze scholen. Ouderbetrokkenheid helpt kinderen en de school. Ouders kennen hun kind het beste. Vanuit deze opvatting werken we op onze scholen samen in een educatief en pedagogisch partnerschap, ieder vanuit zijn eigen rol en deskundigheid.

Samenwerking met de voor- en vroegschoolse educatie en het voortgezet onderwijs wordt geïntensiveerd om doorlopende leerlijnen te optimaliseren.

Voor het bevorderen van de professionaliteit en het brengen van meer kennis en onderzoek in de scholen, wordt meer samengewerkt met de opleidingen. Er wordt onderzocht of we een of meerdere van onze scholen, in samenwerking met de Pabo, tot academische school kunnen ontwikkelen.

### 7.2.3.1 Kindcentra

Noordkwartier kiest ervoor om onderwijs te bieden vanuit grotere eenheden: grotere scholen die samenwerken in een kindvoorziening waar kinderen uit de stad of uit de regio naar toe komen. Schaalgrootte bepaalt voor een belangrijk deel de mogelijkheden die aan kinderen geboden kunnen worden. Binnen de kindcentra zorgen we voor een aanbod voor 0 tot 13-jarigen. Te denken valt aan kinderopvang, tussenschoolse- en naschoolse opvang, buitenschoolse activiteiten (sport, muziek, creativiteit), (jeugd)zorg, maatschappelijke ondersteuning, etc.

In Appingedam en Delfzijl zijn inmiddels vier kindcentra actief. De gemeenten Delfzijl en Loppersum hebben, samen met Noordkwartier, Marenland en Kids2b, kerngebieden aangewezen waar kindcentra zullen komen. Deze worden de komende jaren gerealiseerd. Waar geen ruimte is voor kindcentra, wordt samengewerkt met andere scholen in de regio, al dan niet gerealiseerd door een fusie.

Samenwerkingscholen ontstaan waar onze scholen fuseren met scholen van een andere denominatie (in de praktijk meestal openbaar). Deze scholen worden opgezet als ontmoetingschool: een school die leerlingen laat kennismaken met verschillende levensbeschouwingen en waar ruimte is voor dagopeningen en christelijke vieringen.

Als eerste stap in de richting van grote scholen en kindcentra zullen directeuren sturing gaan geven aan meerdere scholen. Dit past ook binnen de visie dat verantwoordelijkheden lager in de organisatie zullen worden neergelegd.

#### 7.2.4 Toekomstgericht onderwijs

Ons onderwijs is toekomstgericht: wij stimuleren talentontwikkeling door uitdagend onderwijs. ICT is hierbij een belangrijk middel. Er is binnen onze scholen aandacht voor inzet van 21st century skills. Vaardigheden zoals communiceren, samenwerken, probleemoplossend denken en creativiteit helpen kinderen om ook in de toekomst volwaardig deelnemer aan de maatschappij te zijn. Goed onderwijs betekent voor ons ook aandacht voor de individuele talenten van kinderen. Ieder kind heeft talenten. En dan gaat het niet alleen om cognitieve vaardigheden. We willen onze kinderen een brede vorming bieden.

Ook de invoering van passend onderwijs, doorlopende lijnen en het inspelen op specifieke behoeften van leerlingen zijn thema's die de komende periode in alle scholen vorm zullen krijgen.

#### 7.2.5 Kwaliteit

Op het gebied van kwaliteit van onderwijs is de afgelopen jaren veel bereikt. Het is belangrijk dat de kwaliteit vastgehouden of verbeterd wordt door er structureel aandacht aan te besteden. Deze aandacht is gericht op resultaten, processen en op medewerkers. Kwaliteitsinstrumenten die een meerwaarde bieden, blijven belangrijk. Verder zal kritisch worden bekeken waar verantwoording van kwaliteit effectiever kan worden uitgevoerd.

Kwaliteitszorg in het primaire proces wordt geborgd en uitgebreid. Leerkrachten gaan meer bij elkaar in de klas kijken om van elkaar te leren. Er worden regelmatig interne audits uitgevoerd.

Een belangrijk speerpunt voor de komende jaren is het borgen van de kwaliteit van het beleid. Zowel op school- als op organisatieniveau wordt een systeem ontwikkeld waarin afspraken worden gearcheveerd.

Afspraken in nieuwe Cao's worden uitgewerkt en op professionele wijze uitgevoerd. Onderdeel hiervan is onderzoek naar aanpassing van het taakbeleid, waarin scholen, en straks clusters van scholen, meer ruimte kunnen krijgen voor eigen invulling van taakbeleid.

Bewaking van kwaliteit vindt plaats door toepassing van de PDCA-cirkel. Deze methode wordt binnen de organisatie op alle niveaus toegepast. Er wordt standaard aan nieuwe beleidsafspraken een paragraaf toegevoegd waarin evaluatie en bijstelling staan gepland.

### 7.3 MANAGEMENT VAN MEDEWERKERS

Ontwikkeling van medewerkers is van belang. De gesprekkencyclus zal geactualiseerd worden. Gesprekken in de cyclus zijn gericht op ontwikkeling. Iedere medewerker heeft een bekwaamheidsdossier dat voldoet aan wettelijke eisen.

Mobiliteit wordt blijvend gestimuleerd met als doel ontwikkeling en groei te stimuleren en 'vastroesten' in gewoontes te voorkomen. Leren is belangrijk in de hele organisatie en op alle niveaus. Dit doen we door op bovenschools niveau te kijken naar wat goed gaat en wat niet. We stellen elkaar regelmatig de vraag: wat leren we hiervan? Het geleerde wordt ingezet en met anderen gedeeld.

Doordat verantwoordelijkheden lager in de organisatie wordt ingezet, is het van belang dat er goede afspraken worden gemaakt over wie welke verantwoordelijkheden heeft. Het past bij een professionele cultuur om keuzes te maken en dat wat niet bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van de school, los te laten.

Veranderingen op het gebied van ICT, passend onderwijs en clustervorming vragen andere competenties van medewerkers. Medewerkers worden als team en individueel (binnen de ontwikkelcyclus) begeleid in het ontwikkelen van competenties die nodig zijn om in - voor hen - nieuwe situaties succesvol te kunnen handelen.

Binnen scholen en/of clusters kan worden gewerkt met specifieke (leerkracht)talenten en specialisten: leerkrachten en vakspecialisten bieden instructie en ondersteuning op een specifiek gebied. Onderwijsassistenten kunnen worden ingezet voor begeleiding bij het verwerken van het geleerde en het maken van opdrachten.

Per cluster wordt een team gevormd. Een team kan bijvoorbeeld worden ondersteund door een directeur, een ib'er, Lb-docenten met specifieke taken en eventueel administratieve ondersteuning. In de uitwerking wordt de samenstelling van de teams definitief bepaald.

### 7.4 MANAGEMENT VAN MIDDELEN

De begroting is een uitwerking van gepland beleid. Voor nieuw beleid worden middelen vrijgemaakt. Er wordt ruimte gemaakt voor de verandertrajecten die nodig zijn en voor de ondersteuning van medewerkers om in de nieuwe situaties bekwaam te kunnen handelen.

Het bestaande model voor *Beleidsrijk formatief begroten* - op schoolniveau - wordt herzien. Directeuren werken met een eigen begroting die is gebaseerd op de afspraken die in de (nieuwe) notitie *Beleidsrijk begroten* staan beschreven.

Middelen worden zo efficiënt mogelijk ingezet. Daarnaast wordt gezocht naar financiële voordelen door samenwerking tussen scholen en door samenwerking met andere organisaties of instellingen.

Bewaking van financiën vindt plaats door controle en huidige monitoring- en rapportage-systemen. Directeuren zijn er verantwoordelijk voor dat alle uitgaven binnen hun begroting

vallen. De toetsing door het bovenschools management vindt plaats tijdens de jaarlijkse resultaatgesprekken.

## **7.5 MANAGEMENT VAN PROCESSEN**

Voor een aantal processen, zoals bijvoorbeeld het bewaken van de begroting en de beheersing van personele inzet, worden procedures (verder) ontwikkeld, geborgd en geïmplementeerd. Borging en facilitering van processen en procedures wordt digitaal goed ondersteund.

(Resultaat)gesprekken en evaluaties vinden plaats op grond van vastgelegde feiten. Data zijn leidend in het geven van sturing.

Kennis en ervaring van partners en andere organisaties worden benut om verbetermogelijkheden op te sporen.

## **7.6 WAARDERING MEDEWERKERS**

Het streven is niet om te komen tot grote tevredenheid. We gaan verder. Om medewerkers duurzaam in te kunnen zetten is het van belang dat men:

- plezier heeft in het werk;
- zich gewaardeerd voelt;
- ervaart dat er ruimte is voor ontwikkeling en inzet van talenten.

Deze items worden regelmatig getoetst.

## **7.7 WAARDERING OUDERS, LEERLINGEN EN PARTNERS**

Regelmatig wordt een meting uitgevoerd onder ouders, leerlingen en partners.

Criteria die hierbij van belang zijn, zijn in ieder geval:

- herkenbaarheid van de kernwaarden;
- tevredenheid over resultaten;
- tevredenheid over werkwijzen;
- tevredenheid over communicatie.

## **7.8 MAATSCHAPPIJ**

Noordkwartier voelt zich verantwoordelijk voor de omgeving en de samenleving en wil dit ook uitdragen. Waar mogelijk realiseren we in samenwerking meerwaarde voor andere doelgroepen dan onze primaire doelgroepen. We werken mee aan initiatieven en projecten die deze betrokkenheid zichtbaar maken.

We zijn ons bewust van onze stakeholders en van hun behoeften. Daar willen we optimaal op inspelen en samen onderzoeken waar we elkaar kunnen versterken. Jaarlijks organiseren we een bijeenkomst met stakeholders.

Onze scholen staan midden in de samenleving en houden daar voeling mee. We willen graag weten welk beeld de omgeving heeft van onze scholen. Regelmatig vindt er een breed imago-onderzoek plaats in de regio (collega-scholen, partners).

## 7.9 BESTUUR EN FINANCIERS

Het College van Bestuur legt jaarlijks financiële verantwoording af aan de Raad van Toezicht en aan de overheid. We zijn transparant, zowel op bestuursniveau als op schoolniveau. De scholen verantwoorden zich, intern en extern, over het gevoerde beleid en de bereikte resultaten. Indien mogelijk wordt daarbij gebruik gemaakt van *benchmarking*. Zo krijgen ze inzicht in de eigen positie ten opzichte van landelijke, regionale en onderlinge kengetallen.

## 8. TENSLOTTE

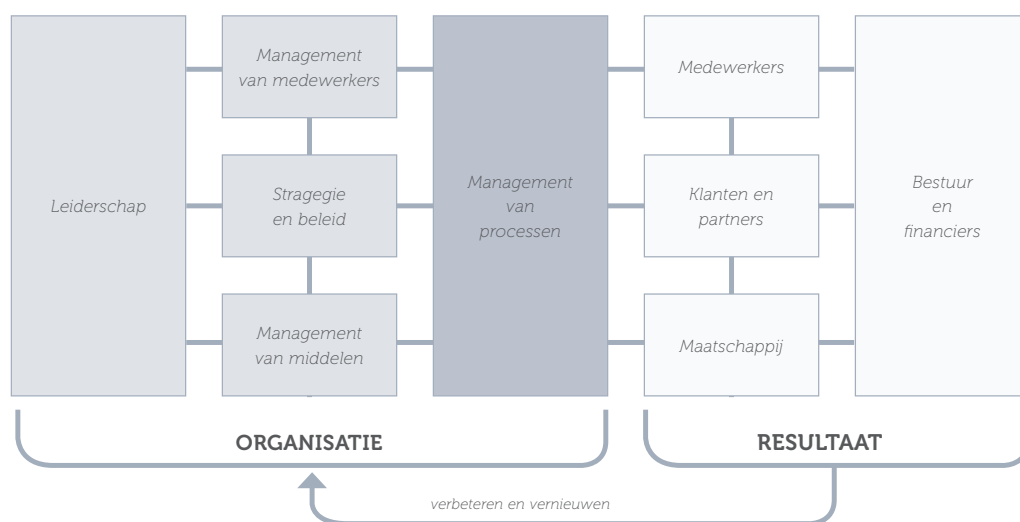
Dit strategisch plan is ambitieus. Er zijn op basis van onze visie en de analyse van de huidige situatie keuzes gemaakt die de komende jaren bepalend zijn voor de organisatie.

Er zal worden gewerkt aan het realiseren van de ambities die in dit strategisch plan staan beschreven. Dat betekent dat de plannen worden uitgezet in beleid en plannen van aanpak. We zullen medewerkers, directeuren en andere betrokkenen begeleiden in de veranderprocessen die hieruit voortvloeien. Het betekent dat er inzet en samenwerking wordt gevraagd die we met elkaar kunnen én willen waarmaken.

## Het INK-model

### Aandachtsgebieden en een feedbackloop

Het INK-model is een kader, een 'denkraam' om naar organisaties te kijken. Het model geeft schematisch de tien belangrijkste aspecten van een organisatie in hun onderlinge verband weer. Om goed sturing te kunnen geven aan de organisatie dient het management aandacht te besteden aan elk van de tien aandachtsgebieden.



Binnen het model zijn er negen aandachtsgebieden, te onderscheiden in:

**Organisatiegebieden.** Dit gebied wordt bestreken door managers die betrokken zijn bij het besturen van de organisatie, en deze omvatten:

1. leiderschap
2. beleid en strategie
3. management van medewerkers
4. management van middelen
5. management van processen

**Resultaatgebieden,** waarbij het gaat om;

6. waardering door klanten
7. waardering door medewerkers
8. waardering door de maatschappij
9. de behaalde ondernemingsresultaten



In de vijf organisatiegebieden, de linkerhelft van het model, wordt weergegeven hoe de organisatie is ingericht, gelet op de visie en de doelen van de organisatie. Ook wordt hier informatie aangereikt in welke richting de organisatie zich zou kunnen verbeteren. De organisatiegebieden dagen het management uit om, uitgaande van een heldere missie en visie (Leiderschap), een duidelijke strategie (Strategie & beleid) te kiezen en daarbij passende doelen te formuleren, zowel voor de inzet van personeel (Management van medewerkers), geld, kennis en gebouwen (Management van middelen) als voor de inrichting van processen (Management van processen).

De vier resultaatsgebieden (de rechterhelft van het model) geven weer wat de beoogde of bereikte resultaten zijn van de organisatie. De gedachte hierbij is dat een organisatie altijd resultaten bereikt voor een bepaalde doelgroep. Dat kunnen zijn: klanten, leveranciers en samenwerkingspartners, de eigen medewerkers, de maatschappij, het bestuur en de financiers (bijv. de overheid) van de organisatie. Het INK-model stelt dat de organisatie voor elk van deze doelgroepen moet bepalen welke resultaten het voor die doelgroep wil behalen (welke waardering). De vier resultaatsgebieden bieden een structuur om voor de verschillende doelgroepen relevante prestatie-indicatoren of maatstaven te kiezen, aan de hand waarvan vervolgens behaalde resultaten gemeten kunnen worden.

Gemeten resultaten en evaluatiegegevens dienen altijd te worden meegenomen bij het formuleren van nieuw beleid. Dit komt aan de orde in het tiende aandachtsgebied, 'verbeteren en vernieuwen'.

## Vijf ontwikkelingsfasen

In het INK-model worden vijf fasen onderscheiden, die doorlopen moeten worden om een excellente organisatie te worden. De fasen lopen op in mate van complexiteit. In de fasen zijn de vijf fundamentele kenmerken terug te vinden: naarmate de werkwijzen van de organisatie meer voldoen aan deze vijf kenmerken, bevindt de organisatie zich in een hogere fase. In fase 1 is de organisatie voornamelijk intern gericht en gaat alle aandacht uit naar het zo goed mogelijk uitvoeren van activiteiten. In daarop volgende fasen komt de samenhang tussen activiteiten steeds duidelijker in beeld en slaagt de organisatie er steeds meer in om pro-actief op te treden en tijdig in te spelen op veranderingen en ontwikkelingen. Tevens is in latere fasen sprake van een sterkere gerichtheid op het voldoen aan de wensen en verwachtingen van de diverse doelgroepen van de organisatie. Hieronder lichten we de vijf ontwikkelingsfasen toe.

### Fase 1: Activiteit georiënteerd

In deze fase staat kwaliteit op de werkplek centraal. Medewerkers van de organisatie zijn erop gericht hun taak, het leveren van goede producten en diensten, zo goed mogelijk uit te voeren. De medewerkers zijn goed opgeleid. Vakmanschap wordt gewaardeerd. De directie regelt het beleid en de externe contacten en informeert de medewerkers hierover. Als er klachten zijn probeert de organisatie die te verhelpen.

## Fase 2: Proces georiënteerd

Het primaire proces, het leveren van goede producten en diensten wordt beheerst: er bestaat een helder en gedeeld beeld van de wijze waarop producten en diensten aansluiten op de wensen van de klant en wat daarvoor aan inzet van personeel en middelen nodig is. De afzonderlijke processtappen zijn vastgesteld en taken en verantwoordelijkheden zijn beschreven. Voor het primaire proces zijn prestatie-indicatoren afgesproken; op basis van metingen daarmee worden verbeteringen aangebracht.

## Fase 3: Systeem georiënteerd

Op alle niveaus (directie, team, individuele leerkracht) wordt systematisch gewerkt aan het verbeteren van het primaire proces. De 'Plan-Do-Check-Act cyclus' wordt toegepast zowel in het primaire proces als in de ondersteunende en besturingsprocessen. Voor alle processen zijn prestatie-indicatoren vastgesteld aan de hand waarvan wordt geëvalueerd en bijgesteld. Op deze wijze beïnvloedt de waardering van de leerlingen, de ouders, het bestuur en de buurt/maatschappij in belangrijke mate het beleid van de organisatie. De focus ligt op het voorkomen van problemen in plaats van het verhelpen van problemen.

## Fase 4: Keten georiënteerd

Het beleid van de organisatie komt in nauwe samenwerking met de partners tot stand. Partners zijn bijvoorbeeld andere onderwijsorganisaties, samenwerkingsverbanden, netwerken, ondersteunende organisaties en overheden. Het streven is om gezamenlijk maximale toegevoegde waarde te realiseren. Per partner wordt bepaald wie het meest geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren. Ook de evaluatie van beleid wordt gezamenlijk met partners ondernomen. Innovatie staat voorop.

## Fase 5: Transformatie georiënteerd

De organisatie is erop gericht om tot de besten te horen. Het proces van continu verbeteren is in de organisatiestructuur en –cultuur verankerd. Trends als maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen in wetgeving worden vroegtijdig gesignaleerd. Op basis van een langetermijnvisie worden de bakens tijdig verzet. Zo kunnen nieuwe activiteiten vroegtijdig gestart worden, kan de organisatie daarvoor ingericht worden en de samenwerking met partners bijgesteld.