



Waarde geef je door

STRATEGISCH PLAN 2014-2018

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Veluwe Onderwijsgroep	4
Missie	4
Visie	4
Identiteit	5
Kernwaarden en ankers	6
Besturingsfilosofie	8
Terugblik strategisch plan 2010-2014	9
Externe ontwikkelingen	10
Strategische doelstellingen Veluwe Onderwijsgroep	13
Borging	15



Waarde geef je door

STRATEGISCH PLAN 2014-2018

23 mei 2014 | college van bestuur

INLEIDING

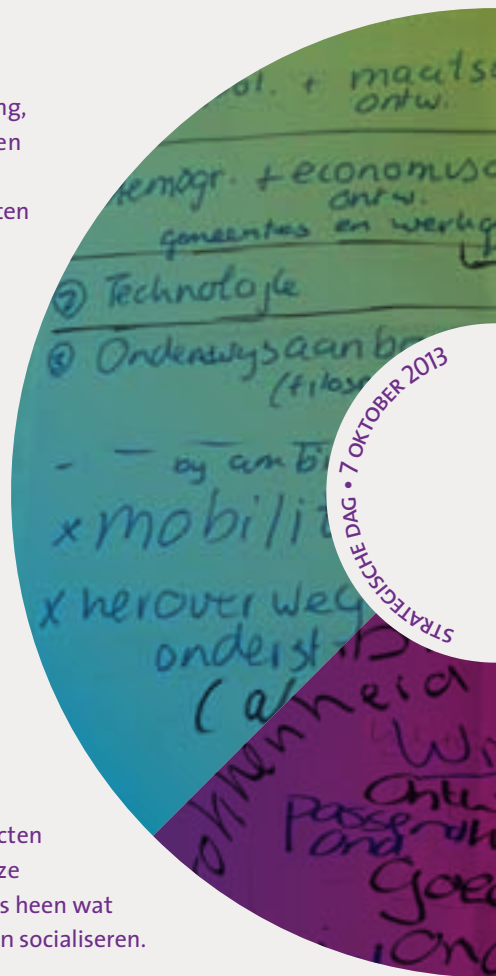
Waarde geef je door


Wij leven in een wereld van informatisering, individualisering en internationalisering, secularisatie en pluriformiteit. Onze scholen staan voor de opdracht ervoor te zorgen dat onze leerlingen zich zo ontwikkelen, dat zij zich aan kunnen passen in een snel veranderende omgeving. Ons onderwijs is deel van de samenleving. Enerzijds moeten onze scholen daarom flexibel zijn om op veranderingen in de samenleving in te kunnen spelen, anderzijds reflecteert ons onderwijs juist op die samenleving.

Wij geloven dat ieder mens van waarde is. Met ons onderwijs willen we leerlingen stimuleren hun persoonlijke waarde te ontdekken, hun ambities te ontwikkelen en hun talenten in te zetten voor anderen. Op die manier geven we de komende planperiode waarde door: aan elkaar, onze leerlingen en de maatschappij.

In dit beleidsplan worden de strategische doelstellingen van de Veluwe Onderwijsgroep gepresenteerd voor de periode 2014-2018. Wij trekken de lijn door van het voorgaande beleidsplan 'Samen meer waarde maken'. Het plan geeft de koers aan voor de onderliggende stichtingen voor de planperiode 2014-2018 en biedt ruimte voor directies om de plannen op stichtings- en schoolniveau vorm te geven. Het servicebureau biedt op relevante terreinen ondersteuning.

De positieve ontwikkeling van de Veluwe Onderwijsgroep in de afgelopen jaren is mede te danken aan de integrale aanpak, waarbij steeds aandacht is voor alle aspecten van de schoolorganisatie. Daarbij is ontwikkeling een belangrijk kenmerk van al onze scholen. Als organisatie willen we niet stilstaan. Daarvoor gebeurt er te veel om ons heen wat invloed uitoefent op de belangrijkste opdrachten van het onderwijs: kwalificeren en socialiseren.





Het rendementsdenken, de toenemende vraag naar een transparante verantwoording van onderwijsresultaten en de wettelijke zorgplicht voor besturen om de kwaliteit van het onderwijs te borgen, maken het noodzakelijk om op het hoogste aggregatieniveau nadrukkelijk op onderwijsproces en -kwaliteit te sturen. Het feit dat flankerende processen de afgelopen jaren grotendeels op orde zijn gebracht, helpt ons bij de realisatie van onze onderwijsdoelstellingen. Voor dit strategisch beleidsplan zijn wij vooral uitgegaan van onze eigen visie op onderwijs, de strategische agenda's van de PO-raad en VO-raad, het rapport 'Een smalle kijk op onderwijskwaliteit' van de Onderwijsraad en de toezichtkaders voor het PO en het VO. Vanuit deze benadering geven we eenduidig vorm en inhoud aan de strategische doelstellingen.

Wij gaan in dit plan eerst in op onze visie, missie, identiteit en besturingsfilosofie. Vervolgens kijken we terug op de afgelopen planperiode. Wat is terechtgekomen van doelstellingen die we toen gesteld hebben? Daarna worden de nieuwe strategische doelstellingen van de Veluwe Onderwijsgroep gepresenteerd. Het beleidsplan wordt afgesloten met het hoofdstuk Borging.

In dit laatste hoofdstuk wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de twee laatste onderdelen van onze besturingsfilosofie. Richting geven en ruimte bieden zijn al langer leidend voor de wijze waarop we willen sturen. De komende planperiode zullen we gezamenlijk resultaatverantwoordelijk zijn en verantwoording afleggen. We zorgen ervoor dat we op basis van geïnformeerd vertrouwen op alle niveaus tijdig kunnen bijsturen indien daar aanleiding toe is.

Het strategisch beleidsplan 2014-2018 is tot stand gekomen met hulp van directie en management, waarbij medezeggenschap op gepaste wijze betrokken is. Na goedkeuring door de raad van toezicht draag ik in vertrouwen de nadere uitwerking van de in dit plan geschetste kaders op stichtings- en schoolniveau aan hen over.

College van bestuur
Wim Hoetmer



VELUWSE ONDERWIJSGROEP

Geloven in ontwikkeling

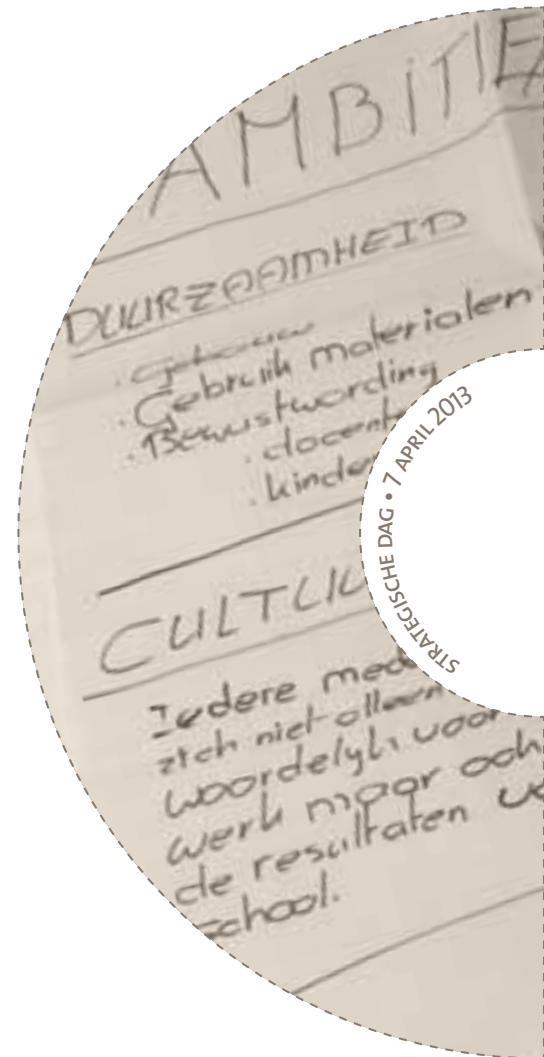
De Veluwse Onderwijsgroep is een talent- en ambitie gedreven organisatie, die er in de eerste plaats is voor de leerling. Wij streven ernaar dat leerlingen zichzelf en elkaar zodanig ontwikkelen dat zij nu en later zo optimaal mogelijk van hun talenten gebruikmaken. Medewerkers zullen zich daarvoor ook als professional moeten blijven ontwikkelen. Onderwijs is onze kerntaak en is gericht op het heden en de toekomst van de leerling zodat het onderwijs hen verbindt met de samenleving.

MISSIE

De Veluwse Onderwijsgroep wil alle kinderen in Apeldoorn en omgeving eigentijds en vooruitstrevend onderwijs bieden voor een succesvolle toekomst, geïnspireerd door christelijke waarden en normen.

VISIE

Wij geloven dat ieder mens het in zich heeft zich te ontwikkelen tot een waardevol lid van onze maatschappij en naar vermogen bij te dragen aan een rechtvaardige samenleving. Wij dragen hieraan bij door leerlingen en medewerkers gelijke kansen te bieden op persoonlijke groei.



IDENTITEIT

School en geloof

De Veluwe Onderwijsgroep is een christelijke onderwijsorganisatie met scholen op (protestants) christelijke, katholieke en oecumenische grondslag. Dit betekent dat wij in ons dagelijks handelen ons laten leiden door kernbegrippen uit de Bijbel, als naastenliefde, talent en rentmeesterschap.

De directe relatie tussen geloof en schoolkeuze is niet altijd meer vanzelfsprekend aanwezig. Als gevolg van secularisering en de pluriforme samenleving ontmoeten mensen met verschillende achtergronden elkaar op hun school. Op onze scholen wordt vanuit de eigen identiteit inhoud gegeven aan opvattingen over burgerschap, sociale rechtvaardigheid en de rol van religie. Vanuit onze christelijke waarden zijn normen en moreel verantwoord handelen onontbeerlijk in de begeleiding van kinderen op weg naar volwassenheid.

Bij het zichtbaar vormgeven van de eigen identiteit, met de Bijbel als bron, is de inspiratie en bezieling van onze medewerkers van groot belang. Een ieder die onze normen en waarden onderschrijft is in principe welkom op onze scholen.

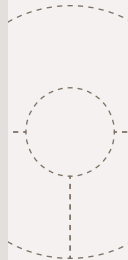
KERNWAARDEN

Onze drijfveren

Onze missie, visie en identiteit leiden tot onderstaande kernwaarden en bijbehorende ankers. De kernwaarden zijn richtinggevend. De uitwerking van de doelstellingen toetsen wij aan de bijbehorende ankers.

KERNWAARDE: AMBITIE

Dagelijks helpen onze medewerkers alle leerlingen bij het ontdekken en ontwikkelen van hun talenten. De Veluwe Onderwijsgroep wil zich in de voorhoede bevinden en adequaat reageren op de ontwikkelingen om zich heen. Daarom geven wij onze leerlingen en medewerkers de ruimte om te blijven werken aan hun eigen talenten en stimuleren wij hen vanuit een open houding nieuwe uitdagingen tegemoet te treden.



ANKER: HOGE KWALITEIT

Het ontwikkelen en stimuleren van ambitie en talent op elk niveau in de organisatie vraagt om een hoge kwaliteit van onze medewerkers, ons onderwijs en de ondersteunende processen die wij ten behoeve van het primaire proces inrichten.

KERNWAARDE: BETROKKENHEID

Onderwijs is onze kerntaak en is gericht op het heden en de toekomst van de leerlingen en verbindt hen met de samenleving. Ook hier komt de socialiserende taak van het onderwijs tot uiting. Daarom bouwen wij aan een optimale relatie met de leerlingen en hun ouders. In deze relatie staat de ontwikkeling van de leerlingen centraal. Onze scholen zijn relatief kleinschalig georganiseerd. Op deze wijze willen we de menselijke maat in het onderwijs bewaren zodat leerlingen en medewerkers zich gekend voelen.

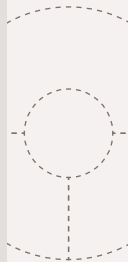


ANKER: VERBINDING

De scholen hebben de ruimte om binnen kaders aan hun eigenheid te (blijven) werken zodat we met een gevarieerd aanbod aan alle kinderen in Apeldoorn en omgeving onderwijs kunnen bieden. Vanuit verbinding ondersteunen, motiveren en inspireren scholen en afdelingen elkaar. Daarnaast kunnen de scholen meer gemeenschappelijke winst behalen, zowel op het gebied van onderwijskwaliteit als op het gebied van processen en bedrijfsvoering. Daarnaast is en blijft samenwerking met andere (onderwijs)organisaties van groot belang om een flexibele, aanpassings- en toekomstgerichte organisatie te zijn. Daarom zoeken en leggen wij binnen en buiten onze organisatie verbinding.

KERNWAARDE: VERANTWOORDELIJKHEID

Als onderwijsorganisatie zijn wij ons zeer bewust van onze maatschappelijke taak en de verantwoordelijkheid die dat met zich meebrengt. Het uitvoeren van deze bijzondere taak geeft ook richting en betekenis aan de levens van onze medewerkers. Ons onderwijs daagt uit tot zelfkennis, zelfsturing en verantwoordelijkheid voor onszelf en voor de ander.



ANKER: VERANTWOORDING

Vanuit onze (protestants) christelijke en katholieke signatuur is het voor ons een gegeven dat de huidige generatie de wereld slechts in beheer heeft en dat deze in goede staat doorgegeven dient te worden aan de volgende generatie. Dit vraagt van ons duurzame en transparante keuzes en een heldere verantwoording hierover. Verantwoording aan elkaar en onze omgeving speelt daarom een belangrijke rol op elk niveau in onze organisatie.

BESTURINGSFILOSOFIE

Kernbegrippen

De besturingsfilosofie is leidend voor de inrichting van de organisatie. De organisatiestructuur moet optimale voorwaarden creëren voor het behalen van de strategische doelen. De organisatie moet efficiënt, effectief en bestuurbaar zijn en kunnen voldoen aan de transparantie die de samenleving van ons vraagt. Wij kiezen er daarom voor om op basis van geïnformeerd vertrouwen bevoegdheden en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. Wij gaan daarbij uit van de volgende kernbegrippen.

RICHTING GEVEN

Met behulp van onder andere onze beleids- en jaarplannen geven wij richting aan ons dagelijks handelen. Op elk niveau in de organisatie worden daarmee meetbare doelstellingen geformuleerd. Voor een ieder is helder wat zijn of haar verantwoordelijkheid en bevoegdheid is in het behalen van deze doelstellingen.

RUIMTE BIEDEN

Om verantwoordelijkheid te kunnen nemen is ruimte nodig. Om eigenaarschap te stimuleren bieden wij deze ruimte door directeuren, binnen kaders, integraal verantwoordelijk te maken voor hun organisatieonderdeel. Docenten, leerkrachten en onderwijs ondersteunend personeel handelen vanuit de kaders van hun professionele autonomie.

RESULTAATVERANTWOORDELIJK ZIJN

Ruimte krijgen om verantwoordelijkheid te kunnen nemen betekent automatisch dat een ieder resultaatverantwoordelijk is voor de doelstellingen die zijn geformuleerd. Intern en extern zijn wij op elk moment daarop aanspreekbaar.

VERANTWOORDING AFLEGGEN

Het bieden van ruimte, eigenaarschap en het resultaatverantwoordelijk zijn gaat gepaard met transparantie en proactief verantwoording afleggen op alle niveaus. Wij handelen integer en zijn ons bewust van de normatieve component van ons handelen

TERUGBLIK STRATEGISCH PLAN 2010-2014

Samenhang en samenwerking

Het strategisch plan 2010-2014, 'Samen meer waarde maken', was het eerste gezamenlijk strategisch plan van de Veluwe Scholengroep en CVO, nu Veluwe Onderwijsgroep. Met behulp van dit plan is de afgelopen jaren een basis gelegd voor meer samenhang en samenwerking tussen de scholen en de stichtingen. We geven hieronder op organisatieniveau aan wat de accenten zijn geweest. Uiteraard was er voortdurend aandacht voor onderwijs en onderwijskwaliteit. Dat heeft onder meer geleid tot meer onderscheidende onderwijsconcepten op verschillende scholen. Ook is op bestuursniveau en schoolniveau nader inhoud gegeven aan het thema identiteit. Een ander belangrijk onderwerp was de bestuurlijke vormgeving van passend onderwijs in zowel het PO als VO.

Vanuit de politiek is de afgelopen jaren een steeds sterkere roep gekomen om transparantie en verantwoording door de schoolbesturen. Op dit vlak is door ons een stevige basis gelegd voor een goed ingerichte governancestructuur waarin op verschillende niveaus aandacht is gekomen voor (horizontale) verantwoording. De codes Goed Bestuur PO en VO zijn hierbij een belangrijk middel geweest.

De bestuursakkoorden die door de sectorraden zijn afgesloten, hebben in de afgelopen planperiode gezorgd voor een sterkere focus op opbrengstgericht werken en professionalisering. De eerste stappen in de goede richting zijn gezet. Zo is een managementinformatiesysteem ontwikkeld waarmee op verschillende niveaus inzicht wordt verschaft in ontwikkelingen op het gebied van onderwijskwaliteit, financiën en personeel. Ook hebben we een eigen Academie opgericht om nader invulling te kunnen geven aan goed werkgeverschap en professionalisering.

Het zwaartepunt lag de afgelopen jaren op het optimaliseren van de ondersteunende processen. Dat maakt dat de Veluwe Onderwijsgroep zich daarmee op landelijk niveau in de voorhoede bevindt. De inspanningen van de afgelopen jaren hebben er ook toe geleid dat onze scholen en het servicebureau nu een stevig fundament hebben om het primaire proces verder te optimaliseren en faciliteren. Met behulp van de doelstellingen uit dit strategisch plan is het nu zaak om als Veluwe Onderwijsgroep ook op het gebied van onderwijskwaliteit verder in de voorhoede te komen en te blijven.

EXTERNE ONTWIKKELINGEN

Invloed van onze omgeving

Als onderwijsorganisatie zijn wij diep verankerd in de maatschappij. Politiek en samenleving kijken voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken vaak naar het onderwijs. De laatste jaren is er tevens sprake van een economische benadering van het onderwijs. Tegelijkertijd is met het rendementsdenken daardoor de regel- en verantwoordingsdruk fors toegenomen.

Hoewel wij kritisch en soms met zorg kijken naar deze ontwikkeling, zien wij ook positieve aspecten. De nadruk op professionalisering van docenten en leerkrachten en een focus op opbrengstgericht werken helpen ons om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. Daarbij waken wij wel voor de gevaren van het uitsluitend sturen op cijfers in een organisatie waarin de ontwikkeling van leerlingen en medewerkers het belangrijkste doel is. Daarbij staan de kernfuncties van het onderwijs, 'kwalificeren' en 'socialiseren', voor ons centraal.

FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

De financiële kaders voor zowel het primair als het voortgezet onderwijs blijven onder druk staan. Het is zorgelijk om te constateren dat de structurele lasten, veelal veroorzaakt door overheidsbeleid, de laatste jaren harder zijn gestegen dan de structurele baten. Deze zogenoemde stille bezuinigingen worden niet of nauwelijks gecompenseerd. Daarnaast voert de overheid de laatste jaren vaak beleid met incidentele gelden waar onevenredig hoge inspannings- en verantwoordings-

verplichtingen tegenover staan. Dit geeft de scholen te weinig armslag waardoor wij het risico lopen dat de kwaliteit van het onderwijs onder druk komt te staan. De Veluwe Onderwijsgroep heeft de afgelopen jaren, ondanks bovengenoemde ontwikkelingen, effectief beleid gevoerd dat tot sluitende begrotingen en goede financiële resultaten heeft geleid. De komende jaren zal dit beleid, in relatie tot het ambitieniveau, gecontinueerd worden, waarbij voortdurend de vraag gesteld moet worden óf en zo ja wanneer effectief financieel beleid ten koste gaat van de kwaliteit van het onderwijs.

NATIONAAL ONDERWIJSAKKOORD (NOA)

Bovenstaande schets van de financiële ontwikkelingen wordt bevestigd in het Nationaal Onderwijsakkoord. De schommelingen in zowel het beleid als de bekostiging zorgen voor grote onduidelijkheid op belangrijke financiële posten in de lumpsum. Voorbeelden hiervan zijn de middelen die gemoeid zijn met de prestatiebox en de huisvestingsmiddelen die van het gemeentefonds worden overgeheveld naar de onderwijssectoren. In het VO zorgt ook de omvorming naar een nieuw bekostigingsmodel voor onzekerheid. Dit zal waarschijnlijk wederom gepaard gaan met bezuinigingen op lokaal niveau. Naast onzekerheden geeft het akkoord ons ook kansen. Zo lijkt het erop dat de nullijn losgelaten gaat worden door het kabinet. Ook wordt er door de sociale partners gewerkt aan modernisering van de arbeidsvoorwaarden met als doel betaalbaarheid en duurzame inzetbaarheid

van het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel. Tot slot bieden de invoering van het lerarenregister en een professioneel statuut mogelijkheden om ons streven naar verdere professionalisering en nog hogere kwaliteit van het primaire en ondersteunende proces extra kracht bij te zetten.

TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

Technologische ontwikkelingen hebben een grote impact op de hedendaagse en toekomstige samenleving. Veranderingen in vorm en inhoud van het onderwijs zijn daar onlosmakelijk mee verbonden. Voor onze scholen is het daarbij van belang deze ontwikkelingen goed te volgen en mee vorm te geven. Daarbij laten we ons niet leiden door hypes maar onderzoeken we hoe we de belangrijkste trends kunnen inzetten om het ondersteunende en primaire proces te optimaliseren.

DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN

De demografische ontwikkelingen laten regionale verschillen zien. Apeldoorn ligt in een regio waar krimp wordt verwacht. Daarbinnen is sprake van verschillen tussen de gemeenten. Met name de kleine kernen en dorpen laten veelal een flinke afname zien van het aantal geboortes. Krimp van het aantal gezinnen leidt tot een afname van het draagvlak van voorzieningen, zoals scholen, kinderopvang en andere op kinderen gerichte faciliteiten. Een blik in de toekomst is daarbij met veel onzekerheden omgeven.

Doordat de gezinsvormende generatie (20-ers en 30-ers) in omvang achterblijft, zullen er in de toekomst in Apeldoorn minder kinderen worden geboren en zal er minder behoefte zijn aan met name basisonderwijs. Zodoende bestaat de kans dat het onderwijsaanbod in

Apeldoorn zal gaan verschromelen. De Veluwe Onderwijsgroep maakt zich sterk voor behoud van kind nabije scholen en waar mogelijk behoud van scholen in kleine kernen. Daarbij heeft de kwaliteit van het onderwijs prioriteit.

ARBEIDSMARKTONTWIKKELINGEN

In de miljoenennota voor 2014 geeft het kabinet een verdere uitwerking aan van de plannen die de regering eerder maakte in het regeerakkoord en het sociaal akkoord. Voorgenomen wetswijzigingen en allocatie van middelen zullen ook in het onderwijs hun effect krijgen. In de komende periode worden op landelijk niveau eerder gemaakte afspraken verder uitgewerkt en uitgevoerd. Dit betreft onderwerpen als de modernisering van het ontslagrecht en de verhoging van de pensioenleeftijd. Daarnaast is er ook een principeakkoord op het gebied van onderwijs gesloten. De daaruit voortvloeiende sectorakkoorden vormen een belangrijke voorwaarde voor het vrijkomen van de intensiveringsmiddelen voor het onderwijs. De Veluwe Onderwijsgroep volgt de arbeidsmarktontwikkelingen op de voet zodat er op organisatie-niveau adequaat gereageerd kan worden.

PASSEND ONDERWIJS

De invoering van passend onderwijs is een ingrijpende stelselwijziging. In 2013 worden nieuwe samenwerkingsverbanden opgericht voor het basis- en het voortgezet onderwijs. De Veluwe Onderwijsgroep neemt deel in vier samenwerkingsverbanden: één in het voortgezet onderwijs en drie in het basisonderwijs. De samenwerkingsverbanden moeten worden gevormd samen met een groot aantal andere onderwijsorganisaties voor PO, VO, cluster 3 en 4.



Terwijl de nieuwe samenwerkingsverbanden worden opgericht, moeten de huidige worden afgebouwd. Dit heeft consequenties voor leerlingen, ouders en medewerkers van de huidige samenwerkingsverbanden. Voor het voortgezet onderwijs geldt bovendien dat de landelijke verevening van de financiële middelen in de komende jaren tot 2020 leidt tot forse problemen als er niet drastisch wordt bijgestuurd. Een ander gevolg is dat onze scholen de komende jaren in meer of mindere mate worden geconfronteerd met leerlingen die extra ondersteuning en begeleiding nodig hebben. De scholen werken aan hun ondersteuningsprofiel en bekijken welke deskundigheid en ervaring zij in huis hebben en wat er nog moet worden ontwikkeld. De ondersteuningsprofielen van de afzonderlijke scholen moeten bij elkaar een dekkend zorgaanbod opleveren in de regio.

DOORDECENTRALISATIE JEUGDZORG

Een ontwikkeling die nauw samenhangt met de invoering van passend onderwijs is de doordecentralisatie van jeugdzorg. Gemeenten worden vanaf 1 januari 2015 primair verantwoordelijk voor jeugdzorg. Deze doordecentralisatie gaat gepaard met een forse bezuiniging die tevens van invloed kan zijn op het onderwijs. Omdat de gemeenten primair verantwoordelijk worden voor jeugdzorg zijn zij daarmee een belangrijke partner voor het onderwijs in relatie tot de invoering van passend onderwijs. Wij zullen met de gemeente gericht overleg voeren om beide beleidsterreinen op elkaar af te stemmen.

STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN VELUWSE ONDERWIJSGROEP

Onze beloftes

Onderwijs is ons primaire proces. Om de kwaliteit van het gesprek over onderwijs te verbeteren helpt het om een gemeenschappelijk referentiekader te hanteren. Onder andere het waarderingskader 2013 voor PO en VO gebruiken we daarom als uitgangspunt voor het formuleren van onze ambities. Deze eenduidige vormgeving dient tevens om de interne en externe verantwoording op alle niveaus te vergemakkelijken. De werkzaamheden van het servicebureau zijn ondersteunend en voorwaardenscheppend. Daarbij staat een hoogwaardige dienstverlening aan het college van bestuur, de stichtingen en de scholen centraal. Tijdige inzet van de expertise van de specialisten van het servicebureau leidt tot betere kwaliteit, innovaties en/of grotere efficiëntie. Binnen het servicebureau wordt geborgd dat de organisatie voldoet aan wet- en regelgeving en worden de verschillende beleidsterreinen van de bedrijfsvoering op elkaar afgestemd, zodat een integrale benadering van vraagstukken plaatsvindt. Naast de voortdurende aandacht voor onderwijskwaliteit en een integrale benadering zal de komende jaren de focus liggen op onderstaande strategische doelen in aanvulling op de inspectiekaders.

BELOFTE AAN ONZE LEERLINGEN EN OUDERS: GOED ONDERWIJS

- 1** Wij geven vorm en inhoud aan een eigentijds en toekomstgericht didactisch concept waarin:
 - a. leerlingen uitgedaagd worden;
 - b. recht gedaan wordt aan verschillen tussen leerlingen;
 - c. excellentie van leerlingen wordt bevorderd;
 - d. aantoonbaar aandacht is voor cultuureducatie, burgerschapsonderwijs en vakoverstijgende 21ste eeuwse vaardigheden;
 - e. ICT als middel ingezet wordt.
- 2** Wij bezinnen ons regelmatig op de eigen identiteit zodat gewenste en werkelijke identiteit overeenkomen.
- 3** Wij vormen, in actieve verbinding met onze omgeving, een sociaal veilige gemeenschap.
- 4** Wij zorgen voor een goede aansluiting van PO naar VO op het gebied van onderwijsinhoud en overdracht van leerlinggevens. Daarbij bevorderen wij de doorstroming van leerlingen binnen de Veluwe Onderwijsgroep.
- 5** Wij dragen zorg voor de invoering van passend onderwijs. Daarom organiseren wij ondersteuning en begeleiding gericht op de verbetering van het onderwijsleerproces van de leerling en het pedagogisch handelen van de medewerkers.

- 6 Wij ontwikkelen beleid t.a.v. voor- en vroegschoolse educatie.
- 7 Wij verzorgen een complementair onderwijsaanbod in Apeldoorn en omgeving.
- 8 Wij formuleren beleid om te voldoen aan de wettelijk verplichte onderwijstijd.

BELOFTE AAN ONZE OMGEVING: HOGE KWALITEIT

- 1 Wij streven altijd naar hogere kwaliteit dan de basiskwaliteit.
- 2 Wij werken aantoonbaar opbrengstgericht.
- 3 Wij voeren uniform en cyclisch kwaliteitsbeleid.
- 4 Bewaken de solvabiliteit, liquiditeit en rentabiliteit op stichtingsniveau in meerjarenperspectief.
- 5 Formuleren normen voor het weerstandsvermogen en de kapitalisatiefactor van onze stichtingen.
- 6 Streven naar het verder optimaliseren van een efficiënte bedrijfsvoering. Bij het organiseren van ondersteunende processen in en voor de scholen is daarom harmonisatie en een effectieve besteding van middelen uitgangspunt.
- 7 Wij leggen proactief verantwoording af en voldoen aan alle voorwaarden op het gebied van governance en medezeggenschap. Daarbij hebben wij extra aandacht voor het organiseren van voldoende tegenspraak.
- 8 Ontwikkelen beleid hoe om te gaan met groei en krimp.

BELOFTE AAN ONZE MEDEWERKERS:

GOED WERKGEVERSCHAP

- 1 Wij sturen op voortdurende professionalisering van alle medewerkers. Scholing van onze medewerkers is erop gericht een zo hoog mogelijk niveau van functioneren te bereiken.
 - a. wij streven ernaar dat al onze medewerkers een zo hoog mogelijk kwalificatieniveau bereiken;
 - b. wij streven ernaar dat al onze medewerkers minimaal voldoen aan de voor hen geldende professionele standaard, indien mogelijk via aanmelding bij voor hen geldende beroepsregisters;
 - c. in scholingsbehoeftes wordt waar mogelijk voorzien door ondersteuning van de Academie.
- 2 Wij zijn een aantrekkelijke werkgever. Dit wordt onder meer zichtbaar door:
 - a. aandacht voor gezondheid, veiligheid en welzijn van medewerkers;
 - b. stimulerend personeelsbeleid;
 - c. motiverend scholingsbeleid;
 - d. uitstekende begeleiding;
 - e. het bieden van professionele ruimte;
 - f. het bevorderen van mobiliteit;
 - g. de ontwikkeling van levensfasebewust personeelsbeleid;
 - h. het streven naar een gelijke man/vrouwverhouding in het personeelsbestand.

BORING

Duurzaamheid

In dit laatste hoofdstuk geven we beknopt weer hoe de stichtingen en de scholen, vanuit hun eigenheid, nader vorm en inhoud gaan geven aan de kaders van dit strategisch plan. Hiermee borgen wij tevens het gemeenschappelijk referentiekader waarbinnen we het gesprek over de kwaliteit van ons onderwijs, onze processen en ons handelen voeren. Ook zal het de verantwoording hierover op alle niveaus in de organisatie vergemakkelijken.

Het doel dat feitelijk beoogd wordt, is om op elk niveau in de organisatie 'in control' te zijn. Hiermee zorgen we ervoor dat we tijdig kunnen bijsturen indien daar aanleiding toe is en dat de strategische doelen uit dit plan binnen de gestelde termijn behaald worden. Transparantie en proactief verantwoord zijn hier onlosmakelijk mee verbonden.

Om hier in de dagelijkse praktijk van ons handelen en op alle niveaus in de organisatie vorm en inhoud aan te geven, wordt uniform kwaliteitsbeleid ontwikkeld. Gezamenlijk zullen wij definiëren wat voor ons kwaliteit inhoudt. Ook maken wij afspraken over hoe wij de kwaliteit van ons onderwijs en de ondersteunende processen met behulp van onder andere informatie-systemen, formats, kwartaalgesprekken en evaluaties, kunnen monitoren en duurzaam kunnen borgen.

Op deze wijze creëren wij als Veluwe Onderwijsgroep de meest optimale uitgangspunten om te kunnen voldoen aan onze missie, namelijk:

**KINDEREN IN APELDOORN
EN OMGEVING EIGENTIJD
EN VOORUITSTREVENDE
ONDERWIJS BIEDEN VOOR EEN
SUCCESVOLLE TOEKOMST!**



© mei 2014

UITGAVE

Veluwe Onderwijsgroep Apeldoorn
Hoenderparkweg 61
7335 GR Apeldoorn
(055) 577 97 99
www.veluwseonderwijsgroep.nl

ONTWERP

Deel 2 ontwerpers





WWW.VELUWSEONDERWIJSGROEP.NL