

STRATEGISCH PLAN 2016-2020

STICHTING FIORETTI TEYLINGEN



Versie: 0.5

Datum: 5 oktober 2016



Voorwoord

Voor u ligt het strategische beleidsplan van de stichting Fioretti Teylingen. Een plan dat onze koers en dromen voor de komende vier jaar beschrijft.

Het plan weerspiegelt een mooie combinatie van oud en nieuw. Van een rijke historie en een veelbelovende toekomst. Van het eerbiedigen van oude, wijze waarden en het omarmen van nieuwe ontwikkelingen waar we graag mee aan de slag willen. Van verworvenheden waar we trots op mogen zijn en waar we op voort kunnen bouwen.

Het plan weerspiegelt ook wat we samen hebben bereikt. Hoewel iedere school binnen de stichting een eigen identiteit heeft, is er ook het 'Fioretti Teylingen DNA'. Dat DNA geeft ons een gemeenschappelijk en stevig fundament.

Want dat fundament ligt er. We starten niet op 'nul', maar kunnen wat we de afgelopen jaren met hard werken hebben bereikt verder benutten. We willen wat goed gaat nog beter maken. Dat zijn we aan onszelf en vooral ook aan onze leerlingen verplicht.

De koers in dit plan wijst ons de weg de komende jaren. Een koers die we samen hebben uitgedacht. Via interviews, workshops en reviews op schoolniveau zijn we gekomen tot dit plan. Maar dit plan is slechts het begin. Het is één van de schakels in de realisatie van onze dromen. Een nog belangrijkere schakel is ons personeel, de medewerkers op de scholen en bij de ondersteunende diensten. Om de ambitie waar te kunnen maken zijn zij nu aan zet om de strategische koers in dit plan vertalen naar doelen voor onze scholen en activiteiten om die doelen te bereiken.

We beseffen dat het nieuwe niet zonder slag of stoot gerealiseerd kan worden. Veranderen is een taaie klus. Maar ons verleden leert ons dat veranderingsbereidheid onderdeel van ons fundament is. We hebben dan ook het volste vertrouwen dat we samen die taaie klus kunnen klaren.

Veel leesplezier,

Bestuur en directie

Stichting Fioretti Teylingen

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 – waar komen we vandaan?	4
Hoofdstuk 2 – waar staan we nu?	5
Onze kracht	5
Onze uitdagingen	6
Onze identiteit	9
Hoofdstuk 3 – waar willen we naartoe?	10
Onze ambitie	10
Perspectief	11
Professioneel.....	12
Profiel.....	12
Hoofdstuk 4- hoe gaan we daar komen?.....	14
Onze plannen	14
Onze werkwijze	14
Onze overkoepelende doelen	15
Perspectief	15
Professioneel.....	16
Profiel.....	16
Onze scholen.....	17
Onze ondersteunende diensten.....	17
Onze sturing	17
Bijlage A - Grafische weergave overkoepelende doelen	19
Bijlage B – toelichting verschil in doelen	20

Hoofdstuk 1 – waar komen we vandaan?

De stichting Fioretti Teylingen heeft een rijke historie, met dank aan de scholen die samen deze stichting vormen. Scholen die al lange tijd een belangrijke plek in de duin- en bollenstreek innemen en deel uitmaken van de sociale cohesie in deze streek.

De eerste oprichtingshandeling is de start van een klooster met bewaarschool in Oegstgeest op 2 juli 1850 door Zusterscongregatie van de Franciscanessen uit Roosendaal, de voorloper van het huidige Duinzigt

Scholen die een christelijke traditie delen en in staat zijn gebleken hun rijke historie te combineren met de eisen die de tegenwoordige tijd stelt aan scholen in Nederland. Scholen die zich blijven ontwikkelen om de (toekomstige) leerlingen in hun omgeving onderwijs te bieden dat voldoet aan hun eisen en wensen.

Deze leerlingen zijn kinderen in alle soorten en maten. Ze hebben verschillende achtergronden, maar ook talenten, toekomstwensen en ontplooiingsmogelijkheden. Voor al die leerlingen is plek op één van de scholen van Fioretti Teylingen.

Want hoewel de christelijke identiteit niet meer leidend is, zijn de bijbehorende normen en waarden wel belangrijk voor de scholen: in ruimte geven aan verschillen, in zorgen dat niemand achterblijft, in een warme cultuur waar men voor elkaar zorgt en in zoeken naar het positieve in de mens.

Na de eerste oprichtingshandeling zijn nog vele andere scholen opgericht en in de loop der jaren samengevoegd. Op 1 januari 2000 is de basis gelegd voor de huidige stichting Fioretti Teylingen door de fusie van het Fioretticollege en het Teylingen College. Een fusie die de wijsheid van het citaat van Aristoteles recht doet:

Het geheel is meer dan de som van de delen

De afgelopen jaren is samen een hoop bereikt en dit smaakt naar meer, met dit strategische plan willen we een koers uitzetten voor de komende jaren waarin die synergie en de kracht van samenwerking verder wordt uitgebouwd.

Hoofdstuk 2 – waar staan we nu?

Om te weten waar we naar toe willen, is het goed te onderzoeken wat het vertrekpunt is. Om te analyseren waar we nu staan en daar een oordeel over te vormen: waar zijn we blij mee en moeten we vooral blijven doen en waar kunnen we nog stappen maken die onze leerlingen ten goede gaan komen?

Dit hoofdstuk geeft deze analyse weer. We kijken naar onszelf en naar onze omgeving en maken duidelijk waar we trots op zijn en waar op grond van de huidige situatie onze uitdagingen liggen.

Onze kracht

De scholen binnen Fioretti Teylingen hebben hun zaken goed op orde:

- We hebben een goed imago en leveren kwaliteit
- Goede zorg en begeleiding van leerlingen staat voorop en wordt gestimuleerd
- Ons personeel is betrokken en de toestroom van nieuw talent via de opleidingsschool ROS Rijnland is succesvol
- Financieel staan we er goed voor
- De afgelopen jaren is hard gewerkt aan goede faciliteiten voor de leerlingen wat resulteert in een aantal prachtige nieuwe schoolgebouwen

Maar we realiseren ons terdege dat deze verworvenheden niet vanzelf ontstaan. Dat het inspanning vraagt om dit niveau te handhaven. En dat het daar niet bij kan blijven. Dat er altijd groei en ontplooiing mogelijk is, zowel bij de leerlingen die wij opleiden als bij onszelf als scholen en werknemers.

Het kan altijd 'meer' en 'beter'. Maar we beginnen niet op 'nul'. Wat we hebben bereikt willen we niet uit het oog verliezen: achter het mooie rijtje hierboven zit een wereld van hard werken en van dingen die goed gaan. En een grote drang om wat goed gaat nog beter te maken.

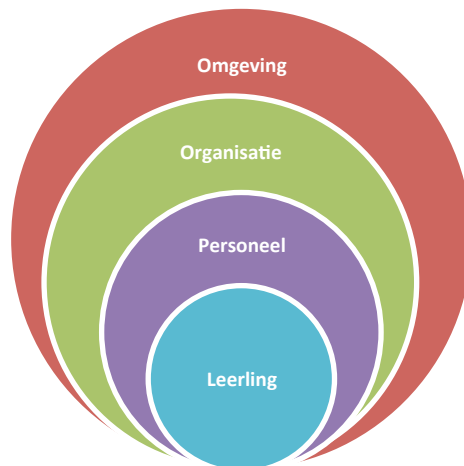
Geen rusten op de lauweren voor Fioretti Teylingen, maar kijken naar wat de toekomst vraagt van het onderwijs in Nederland en meer specifiek in deze regio en bepalen hoe wij daar het beste op in kunnen springen.

Dit vraagt om een ondernemende houding, gelukkig iets waar het ons niet aan ontbreekt: wij zijn niet bang zijn om uitdagingen om te buigen naar kansen en daarmee aan de slag te gaan.

Onze uitdagingen

Om voorbereid te zijn op de toekomst hebben we de uitdagingen waar we voor staan in kaart gebracht. Deze uitdagingen liggen op verschillende vlakken, het onderstaande figuur illustreert dit. Ze zijn ook niet geïsoleerd, maar hangen altijd met elkaar samen.

In de volgende paragrafen maken we dit inzichtelijk, te beginnen met waar het allemaal om draait: **de leerling**



De leerling

Tot op heden heeft geen van de scholen binnen Fioretti Teylingen te klagen over het aantal leerlingen. Sterker nog, het is vaak een uitdaging om het aantal leerlingen dat zich inschrijft te herbergen. Onder het motto dat er binnen Fioretti Teylingen voor ieder kind een plek is, wordt hard gewerkt en creatief gezocht naar oplossingen om niemand aan de poort te weigeren.

Dit maakt ook dat binnen Fioretti Teylingen een grote verantwoordelijkheid wordt gevoeld voor deze leerlingen en vooral ook voor hun toekomst:

- Wij zijn potentiële opleiders van alle kinderen binnen ons voedingsgebied
- Wij leiden deze kinderen op tot toekomstig werknemer van bedrijven in onze regio
- Wij laten deze kinderen doorstromen tot vervolgonderwijs binnen en buiten onze regio

Om deze rol goed te vervullen, moeten wij onszelf een aantal vragen stellen:

- Wie zijn deze kinderen die onze leerlingen (gaan) vormen en wat zijn hun talenten en wensen voor de toekomst?
- Als zij, nadat ze één van onze scholen verlaten, gaan werken in onze regio, hoe kunnen wij dan hun kansen op een baan vergroten en hoe weten wij wat hun toekomstige werkgevers van hen zullen verlangen?
- En als zij besluiten om door te leren, wat vragen hun vervolgonderwijs dan van hen en hoe kunnen wij zorgen dat ze zo goed als mogelijk hun opleiding kunnen vervolgen?

Eén ding is wel heel duidelijk, kwaliteit is voor ons niet zoveel mogelijk leerlingen die met een diploma onze scholen verlaten. Kwaliteit ligt voor ons in een stapje extra, leerlingen die de school verlaten met een grondhouding waar ze de rest van hun leven baat bij hebben: ze zijn in staat hun lot in eigen handen te nemen, zowel op school als nadat ze de school hebben verlaten.

De antwoorden op de bovenstaande vragen verzinnen we niet zelf. Hiervoor is het nodig dat we middenin onze omgeving staan en goed onderzoeken wat daar speelt. En dat we goed naar onszelf kijken en naar wat wij nog beter kunnen doen om deze rol te vervullen.

Wat we wel weten is dat de antwoorden op deze vragen allemaal bijdragen aan wat ons dag in, dag uit drijft:

Iedere leerling werkt gericht aan zijn of haar toekomst

Hoe we de antwoorden gaan vinden en hoe we onze leerlingen helpen om dit **perspectief** te realiseren staat beschreven in hoofdstuk 3.

Ons personeel

Wij zijn trots op ons kapitaal: iedereen die werkt binnen Fioretti Teylingen. Trots op wat wij bereiken in al onze uiteenlopende rollen: docent, onderwijsondersteuner, ICT-er, conciërge, schoolleider, personeelsadviseur. We vormen een betrokken club die zich verantwoordelijk voelt voor de leerlingen die op onze scholen aan hun toekomst werken.

Maar ook hier geldt: stilstand is achteruitgang. Er zijn genoeg uitdagingen waar we mee om moeten gaan om te zorgen dat dit zo blijft. En dat het nog beter wordt dan het al is. Vragen die hierbij horen zijn:

- Werken we als personeel ook aan onze toekomst, zoals we dat van onze leerlingen vragen? Benutten we opleidingsmogelijkheden genoeg, zijn we in staat te reflecteren en staan we open voor verandering?
- Nemen we de verantwoordelijkheid om onze rol zo goed mogelijk te vervullen en onze keuzes te onderbouwen en verantwoorden?
- Benutten we de collectieve kennis en ervaring binnen de stichting genoeg, blijven we niet teveel binnen de muren van de eigen school in plaats van samen te werken met collega's van andere scholen?
- Weten we wat speelt in de buitenwereld en kunnen we dit vertalen naar mogelijkheden om dit beter te benutten in onze dagelijkse werkzaamheden?
- Zijn we genoeg bezig om het hoofd te bieden aan het kwalitatieve en kwantitatieve lerarentekort?

We weten dat we niet volmondig 'ja' kunnen antwoorden op bovenstaande vragen. Soms zijn we een heel eind op weg, maar andere punten verdienen meer aandacht de komende periode. Hoe we dat willen doen en gaan werken aan een nog **professionelere invulling** van onze rollen staat beschreven in hoofdstuk 3.

Onze organisatie

Als we van ons personeel vragen naar zichzelf te kijken en zich af te vragen waar een stap in professionalisering en kwaliteit gemaakt kan worden, dan moet onze organisatie op alle niveaus klaar zijn om dit te ondersteunen. Met daarbij passend beleid, ondersteunende instrumenten en met een focus in alle geledingen dat wij dienstbaar zijn aan het toekomstperspectief van onze leerlingen.

Dat alles wat op de werkvloer gebeurt, gericht is op de essentie van onze organisatie:

Iedere school binnen Fioretti Teylingen steunt haar leerlingen bij het vinden van een waardevolle plek in de maatschappij

Als organisatie spelen we, op school- en op stichtingsniveau, een belangrijke rol in de sociale cohesie van onze omgeving. Deze omgeving staat niet stil en vraagt ons om ontwikkeling en verandering. Daarbij moeten wij ons afvragen:

- Hebben wij genoeg zicht op veranderingen die komen en wat de impact is op onze organisatie?
- Is er genoeg balans tussen onze ondernemende houding en daadkracht en de monitoring en evaluatie om te toetsen of onze daden ook leiden tot het gewenste resultaat?
- Zijn wij een aantrekkelijke werkgever voor aankomende leraren, past onze organisatie bij wat zij van een goed werkgever verlangen?
- En bieden wij de juiste stimulans en ruimte aan ons personeel om zich verder te ontwikkelen en verantwoordelijkheid te nemen voor een professionele invulling van hun rol? Is ons personeelsbeleid daar voldoende op gericht?
- Kan de focus op het welzijn en de ontwikkeling van onze leerlingen nog beter ondersteund worden?

Om een bevredigend antwoord te kunnen geven op deze vraag, zal onze organisatie de komende vier jaar haar flexibiliteit, innovatievermogen en veranderkracht moeten tonen. Hoe we gaan komen tot deze ontwikkeling staat beschreven in hoofdstuk 3.

Onze omgeving

Zoals uit de voorgaande beschrijvingen blijkt, is het besef groot dat we het niet alleen kunnen. Dat we het zelfs niet alleen moeten willen doen, dat samenwerking zoeken met onze omgeving ons verder gaat verrijken. Deze omgeving is divers: zowel regionaal als landelijk, economisch en sociaal gericht evenals onderwijsinhoudelijk, scholen in het basisonderwijs en vervolgonderwijs, ambtelijke organisaties en het bedrijfsleven, enz.

Als grote onderwijsorganisatie in de regio vervullen wij een belangrijke maatschappelijke functie in de regio. Om dat goed te doen, moeten we weten wat daar speelt en wat men nodig heeft. We moeten weten wat de ontwikkelingen zijn, zowel regionaal als landelijk op onderwijsgebied en zorgen dat we daar op inspelen.

Daar is nog wel een aantal vraagtekens te plaatsen:

- Weten we genoeg van wat er speelt in onze omgeving, staan onze deuren wijd genoeg open?
- Hebben we genoeg besef van wat we kunnen winnen door de buitenwereld nauwer te betrekken bij onze activiteiten?
- En weet de omgeving genoeg wat wij hen kunnen bieden, zijn wij daar ondernemend genoeg in? Is dit voldoende zichtbaar als je één van onze scholen binnen loopt?
- Kunnen wij op meer vlakken op de voorgrond treden, zowel regionaal als landelijk? Niet alleen ontwikkelingen volgend, maar medebepalend zijn en een leidende rol spelen?

Het is van groot belang hier stappen in te zetten. Om die maatschappij naar binnen te brengen, opdat onze leerlingen daar kennis mee kunnen maken en van kunnen leren. Maar ook samen met de leerlingen naar buiten te gaan, die omgeving actief te leren kennen en te doorgronden waar wij een rol kunnen spelen en wat daar voor nodig is.

We mogen trots zijn op wat we bereiken en dit ook met opgeheven hoofd uitdragen, het **profiel** van onze organisatie verdient meer zichtbaarheid.

Bij het terugkijken om te komen tot de input nodig in deze analyse hebben we veel over onszelf geleerd. Naast het formuleren van onze kracht en onze uitdagingen, kregen wij ook beter zicht op onze gedeelde identiteit. Want hoe relatief kort de stichting Fioretti Teylingen bestaat als je dit afzet tegen de rijke historie van de individuele scholen, blijkt toch dat wat ons impliciet drijft en kenmerkt niet zo heel verschillend is.

Onze identiteit

Iedere school binnen de stichting Fioretti Teylingen heeft een eigen kleur, een eigen identiteit. Daar hoort ook een eigen taal bij, woorden die op die school betekenis hebben en herkenbaar zijn.

Maar onder die vele verschillende woorden blijken veel gemeenschappelijke uitgangspunten en waardes te zitten. Een gemeenschappelijkheid die het verdient om expliciet te worden, omdat het een bindende kracht is voor onze gezamenlijke ambitie – als ware het ‘het Fioretti Teylingen DNA’.

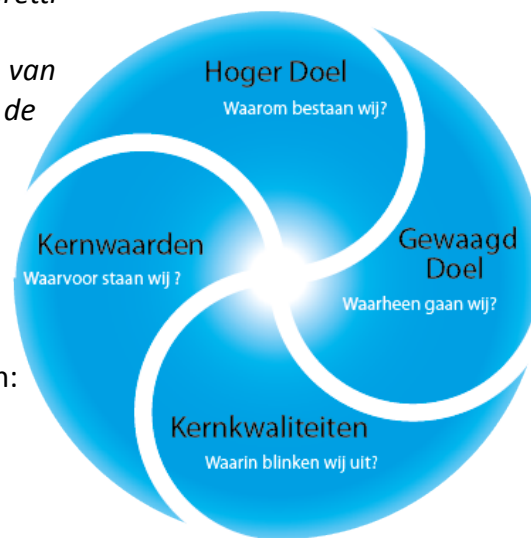
Eerder in dit hoofdstuk zijn elementen van deze DNA verwerkt. Maar het is goed deze identiteit nog een keer expliciet weer te geven in samenhang:

Hoger doel van ons als netwerk, bestaansgrond, essentie van de stichting:
Iedere school binnen Fioretti Teylingen steunt haar leerlingen bij het vinden van een waardevolle plek in de maatschappij

Kernwaarden, onze diepewortelde overtuigingen, wat we goed of wenselijk vinden:

- *Oprecht*
- *Doortastend*
- *Vrolijk*
- *Betrokken*

‘Het Fioretti Teylingen DNA’



Gewaagd doel, ultieme droom die ons inspireert, wat ons bindt, waar we het voor doen:
Iedere leerling werkt gericht aan zijn of haar toekomst

Kernkwaliteiten, waar blinken wij in uit, wat zijn onze sterktes, onze passie, ons succes:

1. *Wij bieden **perspectief** voor alle leerlingen*
2. *Wij zijn **professioneel** in al onze geledingen*
3. *Wij hebben scholen met een duidelijk **profiel***

Bron: visievierluik adviesbureau & samhoud, ‘Kus de visie wakker’

Hoofdstuk 3 – waar willen we naartoe?

In het vorige hoofdstuk is duidelijk gemaakt wat wij zien als uitdagingen voor de toekomst van Fioretti Teylingen. Uitdagingen waar we iets mee moeten, willen we onze maatschappelijke, regionale functie en onze opdracht naar de kinderen in deze regio waar kunnen blijven maken.

Om dat goed in te vullen moeten we keuzes maken, samen bepalen hoe we die uitdagingen het beste het hoofd kunnen bieden en waar we onze energie en middelen de komende vier jaar op richten. In dit hoofdstuk maken we die keuzes inzichtelijk, samen met het eindbeeld waar we naar streven en wat als het goed is te zien is als je over vier jaar één van onze scholen binnenloopt.

Onze ambitie

Om onze opdracht waar te maken, richten wij ons de komende vier jaar op de volgende drie focuspunten:

1. Wij bieden *perspectief* voor alle leerlingen
2. Wij zijn *professioneel* in al onze geledingen
3. Wij hebben scholen met een duidelijk *profiel*

De drie focuspunten staan niet los van elkaar. Alleen in samenhang zijn deze te bereiken, waarbij de volgorde van de opsomming niet willekeurig is: de inspanning begint en eindigt bij de leerling en het perspectief dat wij die leerling bieden. Als radars in een goed geoliede machine kunnen ze niet zonder elkaar, een blokkade bij het ene onderdeel heeft direct impact op de andere onderdelen.



Maar wat houden die focuspunten in? Wat willen we daarmee bereiken?

Hieronder wordt dit per focuspunt uitgelegd. Per focuspunt verduidelijken wij wat wij willen bereiken en wat dat meer in detail inhoudt – wat zichtbaar moet zijn over vier jaar als je één van de scholen binnenloopt.

Perspectief

Een belangrijke ontwikkeling in het onderwijs is meer toekomstbestendig en uitdagend onderwijs bieden. In het sectorakkoord VO 2014-2017 'Klaar voor de Toekomst!'¹ zijn hier ambities voor geformuleerd, gericht op maatwerk, talentontwikkeling en brede vorming van leerlingen. Ook initiatieven als Leerling2020² en Platform Onderwijs2032³ benadrukken deze ontwikkeling. Om deze ambities waar te maken gaat de sector samen met het ministerie van OCW knelpunten in wet- en regelgeving oplossen, die nu ten koste van de flexibiliteit gaan op scholen.

Op landelijk niveau een belangrijke ontwikkeling, maar ook in onze regio zitten we niet stil. In de visie op de economische ontwikkelingen in de Duin en bollenstreek⁴ worden de kansen op werk voor onze leerlingen geschetst. Daaruit blijkt dat een teruglopende werkgelegenheid op MBO gebied en lager wordt voorzien, maar ook kansen liggen op innovatie en versterking van markten als zorg, wellness en toerisme. Deze kansen gaan gepaard met een belangrijke voorwaarde, alleen als we als regio – ondernemers, onderzoek, onderwijs én overheden – samen de schouders eronder zetten kunnen we deze kansen benutten.

Deze landelijke en regionale ontwikkelingen vergroten onze mogelijkheden om leerlingen gericht te laten werken aan hun toekomst. Maar het is aan ons om die mogelijkheden ook daadwerkelijk te benutten. Om dat perspectief tot wasdom te laten komen, zowel in de persoonlijke groei van de leerling als in een onderwijsaanbod dat kans biedt op een waardevolle plek in de maatschappij.

Waar wij voor gaan:

Iedere leerling wordt uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen en gaat met een positieve levenshouding en opgeheven hoofd de toekomst tegemoet.

Dit is zichtbaar, doordat:

- Een reëel beeld bestaat van de mogelijkheden van iedere leerling
- Iedere leerling het onderwijs krijgt dat bij hem of haar past: maatwerk en variatie is de regel, niet de uitzondering
- Niet wordt opgegeven, niet bij de leerlingen die extra uitdaging kunnen gebruiken noch bij de leerlingen die extra aanmoediging of hulp nodig hebben
- Leerlingen goed worden begeleid bij het maken van keuzes die bepalend zijn voor zijn of haar toekomst
- Leerlingen niet alleen met kennis worden toegerust, maar vooral ook met sociale vaardigheden waarmee ze oog hebben voor anderen en verder kijken dan alleen hun eigen behoeftes
- Een stevig netwerk in de regio bestaat dat goed zicht geeft op de arbeidsmogelijkheden in de regio en dat ingezet wordt om leerlingen een waardevolle werkplek te geven
- Een stevig netwerk in het vervolgonderwijs bestaat dat ingezet wordt om leerlingen goed door te laten stromen in een vervolgopleiding

¹ <http://www.vo-raad.nl/userfiles/bestanden/Sectorakkoord/Sectorakkoord-VO-OCW.pdf>

² <http://leerling2020.nl>

³ <http://onsonderwijs2032.nl>

⁴ http://www.noordwijkerhout.nl/fileadmin/Website/Bestuur/Bestanden/2016/Visie_Economische_Agenda_Duin-en_Bollenstreek_2016_DEF.PDF

Professioneel

Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 is ons personeel ons kapitaal. Zonder dit personeel is het niet mogelijk om onze leerlingen het perspectief te bieden dat zij verdienen.

Maar ook voor ons personeel verandert de wereld. Binnen het onderwijs wordt met de aandacht voor 21st century skills benadrukt wat kinderen nodig hebben om succesvol deel te nemen aan de maatschappij van de toekomst⁵. Echter, voor volwassenen zijn in dat kader genoemde vaardigheden als samenwerken en zelfregulering nu net zo belangrijk als straks. Als wij als personeel onze leerlingen daarin willen begeleiden, dan is het van belang dat wij dat zelf ook ter hand nemen: practice what you preach.

Om ons kapitaal te koesteren en te laten groeien zullen wij een werkgever van de toekomst moeten zijn: een werkgever die duidelijke kaders schept en haar personeel de ruimte geeft om zelf die kaders in te vullen. Een werkgever met een toekomstbestendig personeelsbeleid dat dat versterkt. Een werkgever die, passend bij de eigen visie en cultuur, invulling geeft aan de ambities rond professionele scholen zoals verwoord in het sectorakkoord VO. En een werkgever die waar wij het voor doen altijd op de eerste plaats zet: de leerling.

Waar wij voor gaan:

Iedere werknemer in iedere rol draagt bij aan het bieden van perspectief voor en steunen van al onze leerlingen.

Dit is zichtbaar, doordat:

- Iedere werknemer weet hoe hij of zij in de eigen functie bijdraagt aan het creëren van een toekomst voor de leerlingen, zowel in de onderwijzende als in de onderwijsondersteunende rollen
- Iedere werknemer verantwoordelijkheid neemt om zijn of haar functie professioneel te vervullen
- Iedere werknemer beseft dat hij of zij dit niet alleen doet: door interne samenwerking en kennisdeling helpen wij elkaar met het goed vervullen van onze rollen
- Iedere medewerker een goed beeld van de externe omgeving heeft en hoe deze externe omgeving bijdraagt aan het professioneel vervullen van de eigen functie

Profiel

Wij menen best goed te weten waar onze scholen in verschillen en waar wij als geheel goed in zijn. Maar weet onze omgeving dat goed genoeg? Weet onze omgeving dat binnen Fioretti Teylingen plaats is voor ieder kind en dat er te kiezen is? Dat het geheel van scholen voor ieder wat wils biedt?

Met een demografisch dalende trend in leerlingpopulatie en een daarmee toenemende concurrentie tussen scholen in de regio is het belangrijk om helder te vertellen wat wij aanbieden. Beter uit te dragen wat onze successen zijn, daar onze natuurlijke bescheidenheid iets af te werpen.

Wij weten dat onze deuren open staan voor de buitenwereld. Maar het is van belang dat wij niet alleen de deur open zetten, maar ook actief de buitenwereld uitnodigen om naar binnen te komen. Om te laten weten dat wij het belangrijk vinden om bij te dragen en mee te werken aan oplossingen om uitdagingen het hoofd te bieden, zowel regionaal als landelijk.

Heldere keuzes en de verantwoording van die keuzes zijn daarbij ook van belang, in lijn met de ambitie inzake rekenschap en verantwoording uit het sectorakkoord VO. De koers die wij uitzetten in dit strategische beleidsplan is niet vrijblijvend. Het vraagt om een constante vertaling van vragen en eisen uit onze omgeving naar een wijze van implementatie die recht doet aan onze overkoepelende koers en de individuele profielen van onze scholen, evenals een goede monitoring, evaluatie en bijsturing van die keuzes.

⁵ <https://www.kennisnet.nl/artikel/alles-wat-je-moet-weten-over-21e-eeuwse-vaardigheden/>

Waar wij voor gaan:

Het is iedereen duidelijk wat de scholen binnen de stichting Fioretti Teylingen hun leerlingen en omgeving bieden.

Dit is zichtbaar, doordat:

- Het profiel van iedere school goed zichtbaar is en wordt uitgedragen
- Het handelen van iedereen binnen de school in lijn is met dat profiel
- Beleidskeuzes in lijn zijn met dit profiel, verantwoord kunnen worden met een logische onderbouwing en gemonitord en geëvalueerd worden
- In de externe omgeving duidelijk is waar de school voor staat en voor gaat: zowel in de regio (basisonderwijs, vervolgonderwijs, gemeentes, werkgevers, samenwerkingsverbanden, etc) als landelijk (onderwijsinspectie, onderwijsnetwerken, etc)
- Iedere school kennis heeft van nieuw (onderwijs)beleid en bewust en onderbouwd keuzes maakt in hoe en of dit een plek krijgt in de organisatie

Met de beelden die we schetsen in dit hoofdstuk maken we voor onszelf en onze omgeving duidelijk waar we naartoe willen. Hoe we de uitdagingen gebruiken om onze ambitie weer te geven en onze koers te bepalen. De bestemming is duidelijk, maar zoals vele wegen naar Rome leiden zijn in ons geval ook vele manieren te bedenken hoe we navigeren naar onze eindbestemming.

In het volgende hoofdstuk zetten we uiteen welke instrumenten we gebruiken om te navigeren. Daarbij is het uitgangspunt dat we ruimte willen bieden aan onze scholen om een eigen route uit te stippelen, binnen een kader dat recht doet aan ons gezamenlijke belang en bijdraagt aan het aankomen op onze gezamenlijke bestemming.

Hoofdstuk 4- hoe gaan we daar komen?

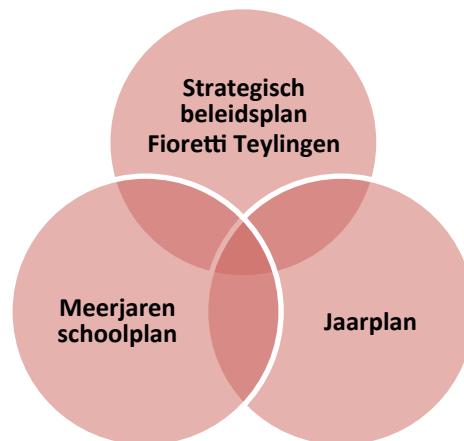
In hoofdstuk 3 staat wat onze ambitie is voor de komende vier jaar. Wat zichtbaar moet zijn als je over vier jaar één van onze scholen binnen stapt.

Maar met alleen die eindbeelden schetsen komen we daar niet. Om echt stappen te maken is het nodig deze denkbeelden te vertalen naar doelen die we onszelf stellen. Doelen waar we met elkaar aan gaan werken de komende jaren, doelen waar inspanning op stichtingsniveau nodig is, maar vooral ook op de werkvloer van de scholen zelf.

Onze plannen

Dit strategisch beleidsplan is één van de schakels in de realisatie. Maar de medewerkers op de werkvloer van de scholen zijn de andere schakels. Om de ambitie waar te kunnen maken moeten we op de scholen, samen met onze medewerkers, de strategische koers in dit plan vertalen naar doelen voor die scholen en activiteiten om die doelen te bereiken.

De samenhang tussen dit strategische beleidsplan en de schoolplannen is in het figuur hieronder weergegeven.



Onze werkwijze

Met deze werkwijze willen we niet van bovenaf doelen opleggen, maar met een strategische koers een kader scheppen waar onze scholen en medewerkers binnen het profiel van de eigen school invulling aan kunnen geven. Het directieteam zal steeds gespist zijn op de samenhang van de schoolplannen met de overkoepelende koers en mogelijkheden om over de muren van de eigen school heen samen te werken in de realisatie van de plannen.

Maar wat spreken we nou op welk niveau af?

In het overzicht hieronder staat uitgebreider weergegeven wat waar wordt afgesproken.

Strategisch beleidsplan stichting	Meerjaren schoolplan	Jaarplan
<ul style="list-style-type: none"> • Samenhang alle scholen • Meerjarig • Overkoepelende doelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigen vertaling school koers stichting • Meerjarig • gespecificeerde, meetbare doelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Concrete invulling wat we gaan doen op school • 1 jaar • Activiteiten waarmee doelen bereikt gaan worden

Onze overkoepelende doelen

Zoals aangegeven bevat dit strategische beleidsplan de overkoepelende, kaderstellende ambitie en richtinggevende doelen voor de komende vier jaren.

De drie focuspunten waar deze ambitie op rust, zoals geschetst in hoofdstuk 3, en wat we daarmee willen bereiken zijn:



We hebben voor deze focuspunten een aantal kwalitatieve ER-doelen opgesteld. Bij deze doelen is onderscheid gemaakt in niveaus: wat is er nodig op schoolniveau, op stichtingsniveau en in onze omgeving om de ambitie waar te maken?

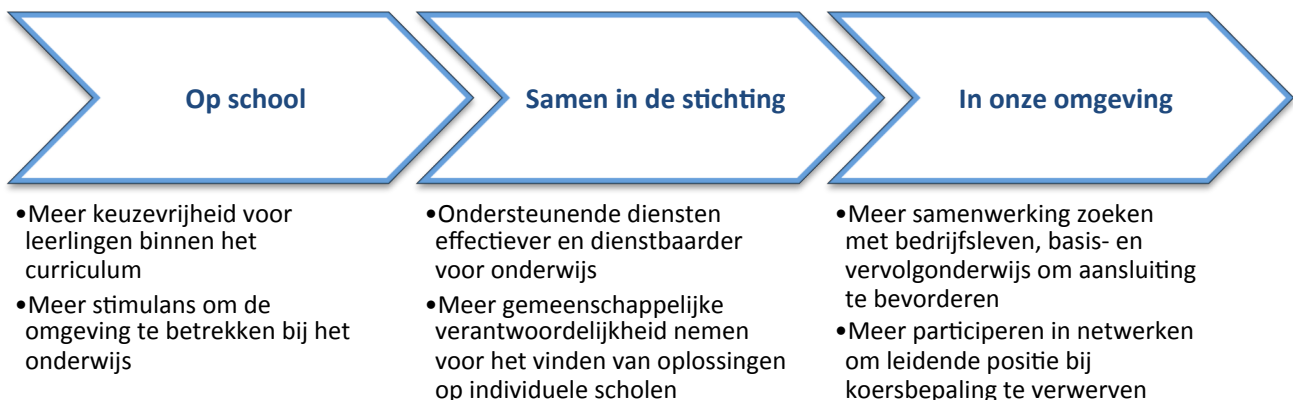
Hieronder zijn per focuspunt en per niveau de doelen weergegeven. In Bijlage A bevat een grafische weergave van de doelen. Bijlage B geeft uitleg over het verschil tussen de doelen in dit plan en de doelen op schoolniveau.

Perspectief

Waar wij voor gaan:

Iedere leerling wordt uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen en gaat met een positieve levenshouding en opgeheven hoofd de toekomst tegemoet.

Hiervoor is nodig:



Professioneel

Waar wij voor gaan:

Iedere werknemer in iedere rol draagt bij aan het bieden van perspectief voor al onze leerlingen.

Hiervoor is nodig:

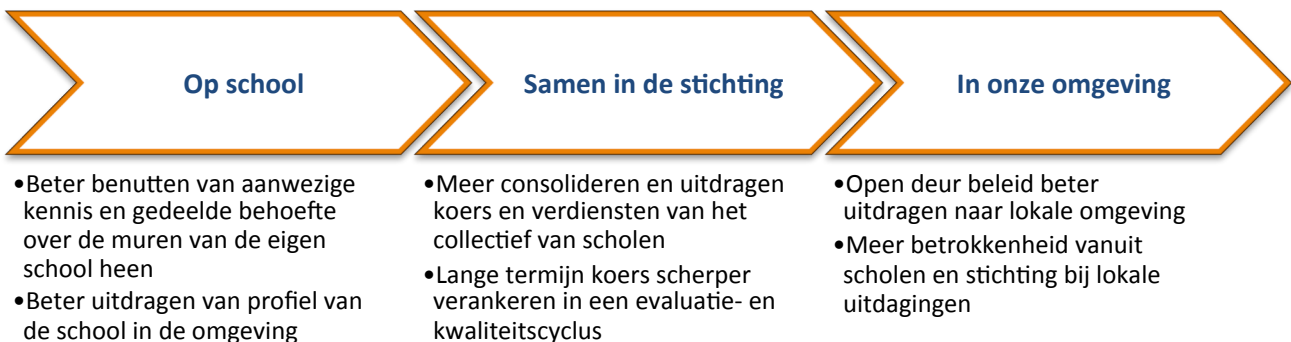


Profiel

Waar wij voor gaan:

Het is iedereen duidelijk waar de scholen binnen de stichting Fioretti Teylingen voor staan en voor gaan

Hiervoor is nodig:



Onze scholen

Zoals eerder in dit hoofdstuk weergegeven moeten de effecten van de koers die we inzetten vooral zichtbaar zijn op onze scholen. Leerlingen en personeel daar moet gaan merken dat er veranderingen ingezet worden en dat van hen veranderingsbereidheid wordt gevraagd.

Het gaat niet om een grote koerswijziging, maar wel om een aanscherping van de wijze waarop wij als scholen van Fioretti Teylingen kwaliteit in onderwijs willen blijven bieden. Datgene wat we goed doen nog beter maken.

Zoals in de inleiding aangegeven heeft het verleden ons geleerd dat die veranderingsbereidheid in de 'DNA' van onze organisatie zit, we hebben dan ook het volste vertrouwen dat het ons deze keer ook gaat lukken. Waarbij het niet zonder slag en stoot zal gaan, veranderen is een taaie klus. Maar niet een klus waar wij voor weglopen.

De scholen zijn nu aan zet. Het is aan hen om het kader uit dit plan verder in te vullen op een manier die past bij die school, maar ook recht doet aan de kracht van de samenwerking binnen de stichting.

Omdat de cyclus van plannen maken niet synchroon loopt, is een pragmatische insteek nodig:

- Voor **bestaande en nog lopende meerjarenplannen** van onze scholen zal een 'verwijsindex' opgesteld worden: een koppeling van de doelstellingen uit dat lopende plan aan waar zij bijdragen aan de overkoepelende doelstellingen van dit strategische plan.
- Voor **nieuwe meerjarenplannen**: een plan dat de eigen identiteit en het profiel van de school weerspiegelt, maar tevens ook een koppeling maakt met de overkoepelende doelen en de vertaling daarvan in meetbare doelstellingen op schoolniveau.
- Voor **schooljaarplannen**: een zichtbare koppeling van de activiteiten aan doelstellingen van de school en daarmee aan de overkoepelende doelstellingen.

Onze ondersteunende diensten

Ook de ondersteunende diensten zijn van belang bij het bereiken van onze ambitie. Zij zijn de organisatieonderdelen die op stichtingsniveau nauw betrokken en ondersteunend zijn aan wat we bij onze scholen en voor onze leerlingen willen bereiken.

Met de ingezette koerswijziging is ook daar verandering nodig. Het perspectief wat wij onze leerlingen en ons personeel willen bieden, wordt mede mogelijk gemaakt door deze ondersteunende diensten.

Ook van hen wordt veranderingsbereidheid gevraagd en het nemen van verantwoordelijkheid om te zorgen dat het onderwijs optimaal wordt bediend. Dat vraagt tevens op dit niveau om een invulling van de ambitie in gespecificeerde, meetbare doelen en activiteiten, opdat duidelijk wordt waar en hoe deze diensten hun bijdrage leveren aan de koers die is uitgezet.

Onze sturing

We willen dit strategisch plan niet afsluiten zonder iets te zeggen over onze sturing. Zoals eerder aangegeven gaan we hier stappen voor zetten.

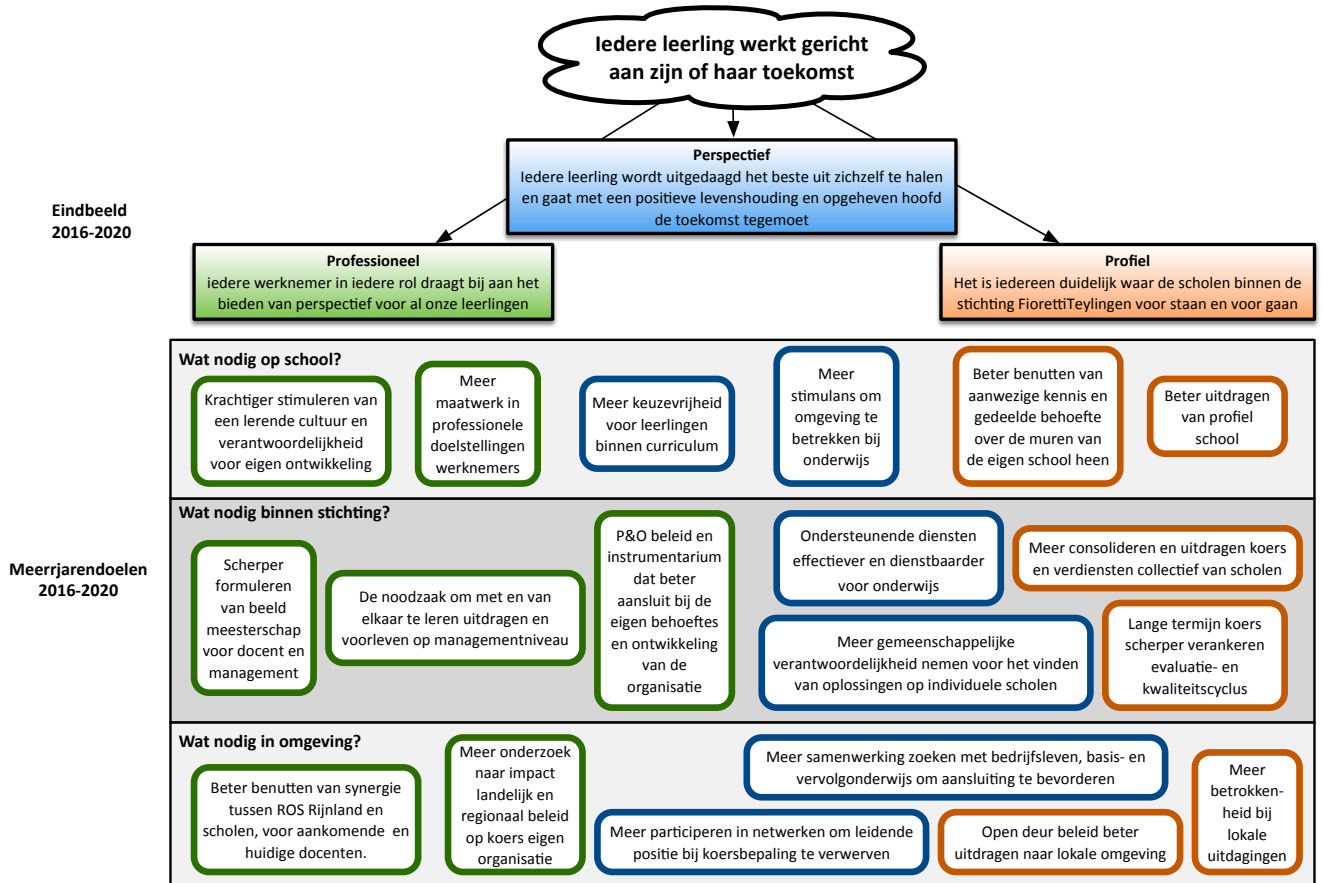
Daartoe is dit onderdeel specifiek opgenomen als doelstelling bij het focuspunt Profiel: we vinden het van groot belang de sturing op de lange termijn koers scherper te verankeren in een evaluatie- en kwaliteitscyclus op zowel de overkoepelende als de gespecificeerde doelstellingen op schoolniveau.

Op die manier kan een goede PDCA cyclus ingericht worden, die op school en stichtingsniveau waardevolle informatie oplevert over de mate waarin de koers wordt gerealiseerd en waar mogelijk bijstelling nodig is.

Ook geeft dit de mogelijkheid om op het niveau van de strategische koers te rapporteren naar de Raad van Toezicht.



Bijlage A - Grafische weergave overkoepelende doelen



Bijlage B – toelichting verschil in doelen

In dit plan wordt in hoofdstuk 4 onderscheid gemaakt tussen overkoepelende (ER-)doelen, die in dit strategische beleidsplan staan, en gespecificeerde, meetbare doelen, die op schoolniveau worden afgesproken.

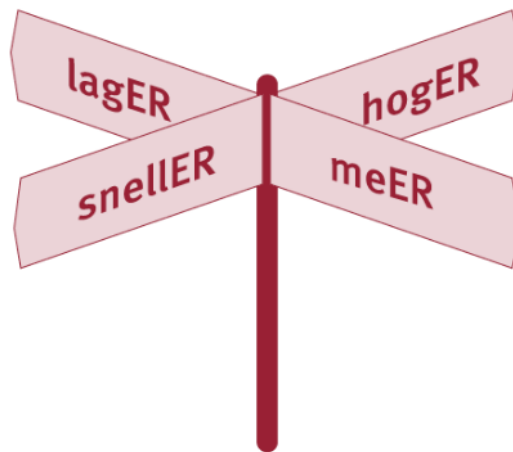
Dit onderscheid hangt samen met de ruimte die onze scholen hebben om op school, maar ook de ondersteunende diensten op stichtingsniveau, hebben om met elkaar de beste invulling te geven aan de koers die is uitgezet.

Overkoepelende doelen – de wegwijzer

Om een kader te bieden met ruimte voor de scholen, is het van belang de strategische doelen op stichtingsniveau zo te stellen dat ze goed definiëren wat we nastreven, wat de beoogde effecten zijn. Het meten van deze effecten vindt op schoolniveau plaats, daar moeten de effecten zichtbaar worden.

Het zijn zogenaamde ER-doelen en de kenmerken van deze doelen zijn:

- Kwalitatief
- Koers op hoofdlijnen
- Lange(re) termijn
- Richtinggevend
- (Her-)kenbaar



Bron: Twijnstra Gudde Kennisbank

Een voorbeeld van zo'n ER-doel is:

MEER KEUZEVRIJHEID VOOR LEERLINGEN BINNEN HET CURRICULUM

De ER-doelen die zijn gesteld voor de periode 2016-2020 zijn in dit plan te vinden, in hoofdstuk 4 en als grafische samenvatting in bijlage A.

Gespecificeerde doelen – wat gehaald moet worden

Het kader van de overkoepelende doelen wordt ingevuld door de scholen met gespecificeerde, meetbare doelen.

Deze doelen geven een nauwkeurige omschrijving van de gewenste situatie binnen de school of de ondersteunende dienst, waarop de komende jaren gestuurd zal worden binnen de school en op stichtingsniveau. Ze specificeren per school of bij de ondersteunende diensten de meetbare effecten en samen dragen ze bij aan de overkoepelende doelen op stichtingsniveau.

Een voorbeeld van zo'n specifiek doel, in dit geval uit het jaarplan 2014-2015 van Duinzigt is:

KOMEN TOT EEN UITDAGEND MAVO-PLUSAANBOD VOOR LEERLINGEN, DIE MET WEINIG UITLEG DE LESSTOF SNAPPEN, GOED ZIJN IN ÉÉN OF MEER VAKKEN, VAN EEN 7 EEN 8 KUNNEN MAKEN EN/ OF NA DE MAVO DOOR WILLEN NAAR DE HAVO

De gespecificeerde doelen worden door de scholen en ondersteunende diensten in aparte (meer)jarenplannen beschreven. In hoofdstuk 4 is deze werkwijze nader toegelicht.