



**AURO**

**Stichting AURO voor openbaar primair onderwijs**

**Ontwikkeling in verbinding**

*Strategisch beleid 2016-2020*

*Positief advies GMR: 19 april 2016*

*definitief vastgesteld directeur-bestuurder: 20 april 2016*

## Inleiding

Stichting AURO verzorgt het openbaar basisonderwijs aan 10 scholen in drie gemeenten; Aalsmeer (3 scholen), Uithoorn (2 scholen) en De Ronde Venen (vijf scholen), verdeeld over zes dorpen. In totaal bezoeken zo'n 2400 leerlingen onze scholen. Ongeveer 220 personeelsleden maken dit samen mogelijk.

Iedere school heeft -gelukkig- zijn eigen plaats in de gemeenschap. Dat betekent onder meer dat de ontwikkeling van iedere school moet aansluiten bij die gemeenschap. Tegelijk maakt iedere school deel uit van het collectief van AURO, met de algemene doelstelling:

**Samen het beste onderwijs voor ieder kind verzorgen.** Dit doen wij vanuit onze kernwaarden: ontwikkeling, vertrouwen en verbinding op alle lagen.

*Vertrouwen* in het onderwijs is een doorslaggevend kernbegrip. Vertrouwen geven en verdienen kan dus niet vrijblijvend zijn. Ouders, leerlingen, leerkrachten, directieleden en bestuurders moeten onderling op elkaar kunnen vertrouwen om samen te werken aan de toekomst van de kinderen. Zonder vertrouwen is deze samenwerking niet mogelijk.

*Ontwikkeling* is zowel het doel als het middel van ons onderwijs. De kleuter van net vier jaar ontwikkelt zich in acht jaar tot een puber die klaar is om naar de middelbare school te gaan. Ook de school zelf en haar personeelsleden zijn voortdurend in ontwikkeling. Ontwikkeling kan niet zonder het elkaar aanspreken op afspraken rond die ontwikkeling.

*Verbinding op alle lagen* is voor AURO de manier om te komen tot ontwikkeling en vertrouwen. Hierbij gaat het om verbinding tussen school en leerlingen en hun ouders, maar ook tussen leerkrachten, tussen de scholen onderling en tussen school en bestuur.

In dit meer jaren strategisch beleidsplan 2016-2020 beschrijven wij vanuit de hierboven aangegeven kernwaarden, de uitgangspunten en huidige stand van zaken, de ambities van de stichting en de daar aan verbonden acties. Hiermee willen wij aan ouders, personeelsleden en andere geïnteresseerden laten zien wat iedereen van een AURO-school mag verwachten. De looptijd van dit plan is vier jaar. Dat betekent niet dat de tekst dwingend is: via continue aanscherping blijven we werken aan verbinding tussen de ontwikkelingen binnen en buiten de scholen.

Dit beleidsplan is gebaseerd op de uitkomsten van inspirerende discussies en gesprekken met directeuren, intern begeleiders en leerkrachten. Deze discussies vormen de basis voor zowel de schoolplannen als dit strategisch beleidsplan. Wij zijn er dan ook van overtuigd dat deze plannen op breed draagvlak gestoeld zijn.

Jan Postma  
directeur-bestuurder

## Toekomstperspectief: AURO in 2020

De missie van AURO is: **Samen het beste onderwijs voor ieder kind verzorgen**. Dit doen wij vanuit onze kernwaarden: ontwikkeling, vertrouwen en verbinding op alle lagen.

*AURO-scholen staan voor eigentijds kwaliteitsonderwijs voor ieder kind. Leerlingen ontwikkelen hun talenten en krijgen daarmee een stevig fundament voor een maatschappelijke carrière en voor een succesvolle toekomst. Binnen de scholen en de stichting helpen mensen<sup>1</sup> elkaar om dit mogelijk te maken. Personeelsleden van AURO werken permanent aan de ontwikkeling van de eigen professionaliteit en (dus) aan de verbetering van het onderwijs. Een sterke bedrijfsvoering ondersteunt het onderwijsproces, zonder een doel op zich te zijn.*

Dit vergezicht heeft een aantal implicaties:

- Binnen AURO heerst een cultuur waarin mensen elkaar steun willen vragen en bieden. Dit geldt voor personeelsleden, leerlingen en ouders.
- We werken op basis van een gestructureerde cyclus waarin de resultaten van ons handelen, ongeacht op welk vlak, worden geanalyseerd. Dit leidt tot aanpassingen (verbeteringen) in het werk.
- Personeel voelt zich voortdurend uitgedaagd en geprikkeld.
- Bij- en nascholing heeft grote aandacht van het personeel, de directie en het bestuur.
- Iedere school heeft een juist en compleet beeld van de resultaten van het onderwijs.

Geïntegreerd leidt dit tot de volgende beleidslijnen.

### **Goed onderwijs, goed personeel, zichtbare resultaten**

Om goed onderwijs te kunnen bieden, is goed personeel een vereiste. We weten uit onderzoek dat de kwaliteit van de leerkracht, de intern begeleider, maar ook van de schoolleider en de bestuurder, van invloed zijn op de leerresultaten van het kind. Dit betekent dat AURO eisen stelt aan iedere professional, en dus ook aan iedere professional de mogelijkheid biedt om zich te *ontwikkelen*.

Binnen scholen vinden collega's elkaar om elkaar feedback te geven, van elkaar te leren en elkaar te helpen. Hiermee versterken we de professionaliteit en delen we in het enthousiasme waarmee we werken. Dit vraagt om *vertrouwen* en sociale veiligheid, waarin teamleden elkaar om hulp kunnen vragen, maar ook op een opbouwende wijze kunnen bekritisieren.

Onze personeelsleden zijn echte vaklieden: zij hebben een breed scala aan vaardigheden en werken voortdurend aan de *ontwikkeling* daar van. Op grond van analyses van leeropbrengsten reflecteren leerkrachten op de effecten van hun lessen. Om dit te verbeteren zoeken leerkrachten zelfstandig en actief naar steun, binnen en buiten het eigen team. Met behulp van sterk klassenmanagement wordt de lestijd effectief en efficiënt gebruikt.

Wij streven naar een zo pluriform mogelijke opbouw van de schoolteams. Dat kan betekenen dat mobiliteit binnen de stichting wordt ingezet om eenzijdig opgebouwde teams (bijvoorbeeld in leeftijdsopbouw) diverser te maken. In ons personeelsbeleid is bijzondere aandacht voor het binden van jonge, talentvolle leerkrachten.

---

<sup>1</sup> personeelsleden, ouders en leerlingen

Afspraak is afspraak, wij doen wat we met elkaar hebben afgesproken. Dit is de basis voor het onderlinge *vertrouwen*. Wie zich hier niet aan houdt, wordt hier op aangesproken. Dit geldt op ieder niveau. Van de leerling die te laat komt, tot de bestuurder die toezeggingen niet na komt.

### **Ouders als partner**

Voor alle scholen zijn ouders een onmisbare relatie. Zonder hen kan de school immers geen leerlingen hebben. Desondanks worden ouders in Nederland niet altijd gewaardeerd als educatief partner van de school. Andersom lijken steeds meer ouders een school te beschouwen als een zakelijk dienstverlener die net zo makkelijk te vervangen is als bijvoorbeeld een energieleverancier. Wij hebben de ambitie om deze afstandelijke manier van naar elkaar kijken, binnen onze scholen te doorbreken. In plaats daarvan willen wij een sterkere *verbinding* tussen school en ouders.

Om educatief partnerschap invulling te geven moet worden voldaan aan een aantal voorwaarden. Eerst en vooral moet er een *vertrouwensbasis* tussen de ouders en de school bestaan. In veruit de meeste gevallen is er al (ruim) voldoende *vertrouwen* tussen beide partijen. Dit kan verder worden *ontwikkeld* door in wisselwerking te kijken naar wat het kind nodig heeft om te leren, en door ouders expliciet te helpen bij de ondersteuning van hun kind. Dit laatste kan bijvoorbeeld door bijeenkomsten te organiseren met externe deskundigen. Onderzocht wordt of partijen zoals het CJG, de GGD en/of het samenwerkingsverband hierbij als partner kunnen fungeren.

### **Zichtbaar bestuur, transparantie van handelen**

Binnen AURO heerst een bestuurscultuur die wordt gekenmerkt door helderheid. Voor iedereen is zichtbaar wat de doelen zijn en hoe besluiten tot stand komen. Om effectief en met draagvlak te kunnen besturen, vinden we het belangrijk dat de bestuurder actief een relatie met de mensen op de werkvloer onderhoudt. Dit betekent onder meer dat hij regelmatig in de scholen aanwezig is, om te luisteren naar de ervaringen in de praktijk.

Goed bestuur betekent ook dat de organisatiedoelen en de besluiten inzichtelijk gemaakt worden. Naast de persoonlijke communicatie, zorgt de bestuurder er voor dat het personeel, ouders en andere belangstellenden schriftelijk op de hoogte worden gehouden van de belangrijkste ontwikkelingen van AURO.

*Verantwoordelijkheid* wordt bij voorkeur zo dicht mogelijk bij de werkvloer belegd. We zorgen er voor dat vooraf helder is wie welk mandaat heeft. Bij *verantwoordelijkheid* krijgen hoort ook verantwoording afleggen. Als plannen of ambities niet naar wens gerealiseerd worden, is de vraag wat we samen van deze ervaring kunnen leren.

### **Ondersteuning van het onderwijs**

De bedrijfsvoering van AURO is de laatste jaren steeds beter onder controle gekomen. Desondanks zien we nog meer mogelijkheden om efficiënter te werken. Dit verwachten we te bereiken door meer gezamenlijk in te kopen voor de verschillende scholen en in samenwerking met andere schoolbesturen. Contracten met dienstverleners worden periodiek tegen het licht gehouden. Dit kan er toe leiden dat ook langdurige samenwerkingen worden beëindigd.

De faciliteiten binnen de school worden zo veel mogelijk ten dienste gesteld van het primaire proces. ICT is daarbij een belangrijk hulpmiddel. Dit geldt zowel voor de administratie (zoals het in beeld brengen van de *leerlingenontwikkeling*) als de directe inzet in de klas door leerlingen en leerkrachten. Waar mogelijk gebruiken we de computer om het werk van leerkrachten te vereenvoudigen en de administratieve last te verlichten.

Een deel van de schoolgebouwen is nu nog weinig energie-efficiënt. Dit is een gevolg van de in de bouw gebruikte technieken. Gebouwen die niet in een VVE zijn ondergebracht en die wel langdurig in gebruik zullen blijven, rusten wij stapsgewijs uit met bewezen, hedendaagse technieken. Hiermee besparen wij op energiekosten. Daarnaast leveren wij zo een bijdrage aan een duurzame economie door lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot.

### **Thema's: uitgangssituatie en ambities**

In dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste thema's binnen de stichting. Per thema benoemen we de actuele stand van zaken en de ambities.

Niet onderhandelbare uitgangspunten:

- Kinderen zijn op school om te leren en zich te ontwikkelen: de opbrengsten zijn gemiddeld per school minimaal op het niveau van de inspectienormen.
- Afspraak is afspraak: elkaar aanspreken op gemaakte afspraken.
- Ieder kind wordt gezien.
- Alle personeelsleden zijn professioneel aanspreekbaar.
- Personeelsleden ontwikkelen zich in het belang van de organisatie.

### Onderwijs

Stand van zaken:

- Alle scholen hebben momenteel een basisarrangement van de inspectie voor het onderwijs.
- De implementatie van Passend Onderwijs lijkt goed op koers. Dit ging eerst vanuit het samenwerkingsverband, gericht op de uitvoering van de regelgeving. Momenteel verschuift het accent meer naar het primaire proces. Er is behoefte om meer gezamenlijk (binnen AURO) beleid te voeren. Ondanks dat de scholen van AURO van twee verschillende samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs deel uit maken, is er een groeiend draagvlak om AURO-breed de vormgeving van passend onderwijs in het primaire proces aan te pakken.
- Verschillende scholen hebben een vorm van gedifferentieerd onderwijsaanbod, zoals bijvoorbeeld in plusklassen.

Ambities:

- In 2020 voldoen alle scholen ruimschoots aan de normen van de inspectie. Daarnaast formuleren scholen eigen ambities voor het uitstroomniveau binnen de kwaliteitscyclus.
- De scholen hebben goed inzicht in de onderwijsbehoeftes van de leerlingen.
- AURO ontwikkelt een monitor waarmee de resultaten en toegevoegde waarde van de scholen inzichtelijk gemaakt wordt.
- Via gezamenlijke, school-overstijgende ontwikkelingen versterken de scholen (met) elkaar: 1+1=3.
- In de scholen wordt meer gebruik gemaakt van werkvormen die het samenwerkend leren stimuleren.
- Alle scholen hebben aantoonbaar aandacht en ruimte voor talentontwikkeling. Naast kernvaardigheden zoals lezen, schrijven en rekenen is hier binnen aandacht voor de ontwikkeling van sportieve, sociale of culturele talenten.
- De scholen hebben een gedifferentieerd onderwijsaanbod, waarbinnen alle leerlingen ruimte krijgen om hun talenten te ontwikkelen.
- Ouders worden meer betrokken bij het onderwijs, de onderwijsresultaten en de verbeterplannen, zij zijn immers de educatieve partners.

## Personeel

Stand van zaken:

- De stichting heeft circa 220 personeelsleden, die 156 fte vervullen.
- Het ziekteverzuim is laag en voldoende in beeld.
- Circa 30% van de personeelsleden is ouder dan 55 jaar.
- Het personeelsbestand is sterk gefeminiseerd, met name in de jongere leeftijdsgroepen.
- Er is weinig mobiliteit van personeelsleden tussen de scholen.

Ambities:

- Een zo heterogeen mogelijk opgebouwd personeelsbestand (man/vrouw en leeftijd), om daardoor de productiviteit en het werkplezier te stimuleren.
- Kennis delen is een prominent deel van de lerende cultuur binnen AURO.
- Het ziekteverzuim binnen AURO wordt verder verlaagd tot maximaal 4%.
- De (vrijwillige) mobiliteit van personeel tussen onze scholen wordt bevorderd.
- Gezamenlijk werken werkgever en werknemer aan de professionele ontwikkeling. De afspraken hier over (inclusief de beoogde resultaten) worden gestructureerd vastgelegd.
- Gekoppeld aan eigenrisicodragerschap voor vervangingen van ziekte en verlof, ontwikkelen we mogelijkheden voor jonge talenten om zich binnen onze stichting te ontwikkelen.
- Specialististen, met name intern begeleiders, kunnen flexibel worden ingezet zodat de kennis beter gedeeld wordt tussen de scholen. Incidenteel vervangen deze specialiseren elkaar bij verlof of vacatures.

## Demografie en leerlingen

Stand van zaken:

- Het aantal leerlingen in onze regio daalt al enkele jaren, deze daling zwakt af.
- De daling verschilt per regio, met name in De Ronde Venen is de daling vrij sterk. Ook in wijken waarin de afgelopen jaren veel nieuwbouw gepleegd is, is op termijn een daling te verwachten.
- Het marktaandeel van AURO groeit al een aantal jaren.

Ambities:

- Vergroting van het marktaandeel in alle buurten waar AURO scholen heeft, om een breed onderwijsaanbod mogelijk te blijven maken.
- Wij streven naar scholen met een minimale omvang van rond de 200 leerlingen.

## Bedrijfsvoering en financiën

Stand van zaken

- Begrotingen sluiten aan bij het actuele leerlingenaantal (T-systematiek), eventuele groeibekostiging wordt bovenschools ingezet.
- Sinds enkele jaren is het financieel resultaat op stichtingsniveau positief.
- Grotere verantwoordelijkheid voor gebouwonderhoud voor de stichting.
- Er is toenemende samenwerking bij de inkoop van materialen en diensten.

Ambities:

- Versterken van efficiëntie door meer gezamenlijke inkoop.
- Ontlasten van scholen door gecentraliseerd contractbeheer.
- Incidentele baten worden uitsluitend ingezet ten behoeve van incidentele lasten.

## Professionele cultuur

Stand van zaken:

- Er is in verschillende mate sprake van een “eilandjescultuur”, zowel binnen als tussen scholen.
- Niet alle teams en leerkrachten reflecteren voldoende op het eigen handelen.
- Er is een hoge mate van betrokkenheid en loyaliteit bij de scholen.

Ambities:

- Collega's binnen en tussen scholen delen hun kennis, ervaring en ontwikkelingsvragen.
- Het stimuleren van informeel leren en leren “on the job”.
- Het versterken van leiderschap binnen de scholen.
- Ouders zijn educatieve partners, en worden door de scholen zowel ondersteund in die rol, als (waar nodig) aangesproken op die rol.
- Collega's geven elkaar positief, kritisch en gericht feedback.
- Overgang naar een professionele cultuur (zie bijlage 2).

### **Financieel meerjarenperspectief**

Jaarlijks maken we tenminste €50.000 beschikbaar om activiteiten uit te voeren in het kader van de realisatie van de strategische doelen. In 2016 is € 100.000 vrijgemaakt voor activiteiten ter realisatie van het strategisch beleid, omdat we het van belang vinden een goede start te maken met het implementeren van het strategisch beleid. Dit leidt niet tot structurele verplichtingen.

### **Uitwerking strategisch beleid AURO in kalenderjaar 2016**

Als uitwerking van het strategisch beleid van AURO zullen in 2016 de volgende activiteiten ontwikkeld worden:

1. Ter versterking van het leiderschap binnen AURO hebben medio 2016 alle directeuren de training "Lead like a Champion" gevolgd. Daarnaast zullen in 2016 vier "heidagen" plaatsvinden onder leiding van een externe adviseur, waarin de eigenaarschap en leiderschapontwikkeling gekoppeld aan de strategische doelen van AURO.
2. Er zal in september 2016 een AURO dag voor alle medewerkers van AURO plaatsvinden, waarin inhoudelijke verdieping (workshops) en kennismaking met elkaar centraal staan. Het is de intentie om dit vanaf 2016 jaarlijks te doen.
3. In 2016 zullen tenminste vijf cursussen voor leerkrachten van AURO georganiseerd worden rond de thema's Passend Onderwijs en Opbrengstgericht werken. Deze cursussen vinden plaats op één van de scholen onder de paraplu van de AURO Academie. Doel is naast inhoudelijke professionalisering, kennismaking en kennisuitwisseling tussen leerkrachten van de verschillende AURO scholen.
4. Voor de IB'ers van de AURO-scholen, die deel uit maken van twee verschillende SWV Passend Onderwijs zullen vier bijeenkomsten per jaar georganiseerd worden over voor IB-ers in het kader van Passend Onderwijs relevante thema's, zoals "De ouders als partner".
5. Vanuit de voorziening onderhoud zal een bedrag van € 20.000 vrij worden gemaakt (zonder dat dat het adequaat planmatig meerjarenonderhoud belemmerd) ten behoeve van maatregelen in het kader van de verduurzaming van de schoolgebouwen.
6. Er zal op beperkte wijze invulling gegeven worden aan de professionalisering van de bovenschoolse organisatie (mede in het kader van de bevordering van de transparantie), door een kleine formatie uitbreiding of het inhuren van specifieke knowhow op het terrein van personeel en controlling.
7. Voor maatregelen ter bevordering van de mobiliteit en coaching in het kader van professionele cultuur is € 10.000 gereserveerd.

In bijlage 1 hebben wij de doelen voor 2016 zo SMART mogelijk geformuleerd.



Bijlage 1 Strategisch beleid AURO 2016 - 2020: uitwerking 2016

<b>onderwerp</b>	<b>doelstelling</b>	<b>opmerking</b>
Marktaandeel	Voortzetting gemiddelde groei afgelopen drie jaren, met een minimum van het gelijk blijven van het marktaandeel.	Meting per 1/10/2016, benchmarkgegevens beschikbaar in december 2016.
Eindopbrengsten	De eindopbrengsten van alle scholen liggen op of boven het landelijk gemiddelde. Scholen hebben een ambitie, passend bij de leerlingpopulatie, geformuleerd, boven dit niveau.	In 2015 hebben twee scholen de IEP-toets afgenomen. Hier zijn (november 2015) nog geen benchmarkgegevens van bekend.
Kennis delen	In 2016 nemen minstens drie scholen deel aan een pilot waarbij informeel leren van collega's/ kennis delen ingericht wordt.	
Positieve mobiliteit	In 2016 ontwikkelen en implementeren we beleid om positieve mobiliteit van personeelsleden (= niet gedwongen door personele krimp) te bevorderen. Minstens 2 personeelsleden maken hier in 2016 gebruik van.	Mobiliteit vindt tot op heden (vrijwel) uitsluitend plaats op grond van dwang. Dit willen we doorbreken.
Ziekteverzuim	Het ziekteverzuim wordt verder omlaag gebracht tot maximaal 4% (exclusief zwangerschappen).	
Interne scholing	We organiseren minimaal vijf interne scholingsbijeenkomsten voor alle personeelsleden. In totaal nemen hier minstens 100 personeelsleden aan deel.	Personeelsleden die twee bijeenkomsten bijwonen tellen als twee deelnemers.

Bijlage 2 Strategisch beleid AURO 2016 - 2020: kenmerken professionele cultuur

<b>Ambtelijk-politieke cultuur</b>	<b>Professionele cultuur</b>
consensus bereiken bij allen	draagvlak creëren bij 80% van de terzake deskundigen
werken met besluitvormingsprocedures	werken met beslissers
notulen	actielijsten
wandelgangenpraat	elkaar aanspreken op gedrag
reageren op wat iemand is	reageren op wat iemand doet
namens anderen praten	voor jezelf praten
toeschouwer	speler
op zoek gaan naar de schuldige	leren van fouten door reflectie
positionele hiërarchie	professionele hiërarchie
algemene docentenvergadering	binnen- en buitencirkel
erop terugkomen	er voor gaan
gericht op bewaking en controle	gericht op ontwikkeling
zich snel gepasseerd voelen	niet alles hoeven weten
zich indekken	risico nemen
argwaan t.o.v. de leiding als natuurlijke vijand	ervan uitgaan dat de leiding ook goed werk wil leveren
uniformiteit in veranderingen	pluriformiteit in veranderingen
inspanningsgericht	resultaatgericht
proberen	creëren
besluiten nemen op grond van overtuigen	beslissen op grond van ervaringen
overlegstructuur	werkstructuur
camouflage	transparantie
leiding ontwikkelt sympathie bij anderen	leiding ontwikkelt respect bij anderen
denken in problemen	denken in oplossingen
veranderingsprocessen: starten met document	veranderingsprocessen: starten met ontwerp