

Koersplan

“Onderwijs Hartstocht”



Stichting AURO

2019-2023

Versie 1.0 9-2019

Leren voor het leven

“Een wendbare organisatie met een blijvend impact”

Inhoudsopgave

Voorwoord

Hoofdstuk 1 Samenvatting

- 1.1 De wendbare leergemeenschap: Leren voor het leven
- 1.2 Wat gebeurt er om ons heen?
- 1.3 Waar zijn we goed in?
- 1.4 Wat willen we beter doen?
- 1.5 Wat is onze bedoeling?
- 1.6 Wat gaan we doen op stichtingsniveau?
- 1.7 Wat gaan we doen op scholen?
- 1.8 We doen het samen! Een gezamenlijke reis, ons Onderwijs Hartstocht

Hoofdstuk 2 Proces, Ons Onderwijs Hartstocht

Hoofdstuk 3 Strategie

- 3.1 Bedoeling
- 3.2 Kernwaarden
- 3.3 Merkbeloofte
- 3.4 Strategische doelen
 - 3.4.1 Onderwijskundige doelen
 - 3.4.2 Personele doelen
 - 3.4.3 Organisatie doelen
 - 3.4.3.1 Huisvesting
 - 3.4.3.2 ICT
 - 3.4.3.3 Communicatie
 - 3.4.3.4 Ouderbetrokkenheid
 - 3.4.3.5 Professionele cultuur
 - 3.4.3.1 Gesprekkencyclus
 - 3.4.3.1 Financiële doelstellingen
 - 3.4.4 Kwaliteitsdoelen

Hoofdstuk 4 Betekenis

- 4.1. Voor kinderen en ouders
- 4.2. Voor leraren
- 4.3 Voor schoolleiders en de directeur-bestuurder
- 4.4 Voor de organisatie
 - 4.4.1 Doel 1 Professionele cultuur
 - 4.4.2 Doel 2 Scholing en opleiding door en voor medewerkers
 - 4.4.3 Doel 3 Kwaliteit, sturing en verantwoording
 - 4.4.4 Onderwijsvernieuwingen
 - 4.4.5 Modern personeelsbeleid
 - 4.4.6 Professionele communicatie
 - 4.4.7 Duurzame relatie met ketenpartners

Hoofdstuk 5 Bijlagen

Voorwoord

Voor je ligt het Koersplan 2019-2023 van Stichting AURO. Stichting AURO verzorgt regulier openbaar onderwijs aan kinderen van 4 t/m 12 jaar in Aalsmeer, Uithoorn en De Ronde Venen. Stichting AURO verbindt circa 215 medewerkers en 2000 leerlingen.

Dit koersplan is geschreven voor medewerkers van Stichting AURO, ouders/verzorgers, andere stakeholders en toezichthouders en is tot stand gekomen na onze AURO onderwijs hartstocht bijeenkomsten en is doorontwikkeld binnen de ontwerpgroepen. De hartstocht bijeenkomsten hebben de afgelopen maanden verspreid plaatsgevonden. Wij zijn in gesprek gegaan met bovengenoemde partijen en uiteraard met de kinderen zelf. Wij zijn gezamenlijk dit dialoog aangegaan. Met behulp van verschillende werkwijzen en methodes hebben wij gekeken waar ons onderwijs hart sneller van gaat kloppen. Het verhaal dat ons allen inspiratie en richting geeft. Een verhaal dat aansluit bij de werkelijkheid én dat ons laat fantaseren over ons droom onderwijs.

Het koersplan daagt ons uit tot beweging. Het verbindt ons en biedt binnen Stichting AURO ruimte voor diversiteit over hoe wij het leren van kinderen willen inrichten. Het geeft ons inspiratie en houvast in de dagelijkse praktijk en laat ons anticiperen op nieuwe ontwikkelingen binnen onderwijswereld. Zodat we aan het einde van de planperiode, maar ook tussentijds, goed kunnen evalueren en trots kunnen zijn om hetgeen we bereikt hebben en nóg beter weten wat onze volgende stap is.

Dit document zien wij als ons richtinggevend plan, als een denkproces, zodat duidelijk is dat er, continue evaluerend en bijschaven, elk jaar ruimte is om het plan nog meer passend te krijgen. Zodoende hebben de jaarlijkse activiteitenplannen een belangrijke plek binnen de organisatie.

Namens het bestuur wil ik iedereen bedanken voor de bijdrage ten behoeve van het tot stand laten komen van dit koersplan.

Veel onderwijs hartstocht gewenst!

Lisette van Houwelingen
Bestuurder Stichting AURO

Hoofdstuk 1 Samenvatting

1.1 De wendbare leergemeenschap in ontwikkeling: Leren voor het leven

Bij Stichting AURO maken we samen een onderwijs tocht waarin ruimte is voor zowel liefde als ergernis. Negen scholen met grote eigenheid ontwikkelen zich samen tot een lerende gemeenschap waarvan de leden met en van elkaar leren. Die ontwikkeling is in gang gezet en zet door.

Stichting AURO wil de komende jaren dit verder borgen onder de motto: “**leren voor het leven**”. Het gaat om het onderwijs van nu en vooral dat van morgen, waarin de omgeving spettert van de energie en inspiratie. Het doel is om toe te werken naar een actief lerende organisatie die en blijvende impact maakt door het best mogelijke onderwijs te bieden dat onze leerlingen verdienen, zodat zij zich ontwikkelen in een veilige en uitdagende leeromgeving. Dit vraagt om een goede balans tussen structuur en cultuur binnen een wendbare organisatie. Het vraagt om vrijheid en om duidelijk leiderschap, om discipline en creativiteit, om intuïtie en analyse en om een continue zelfreflectie. Dit vraagt om een sterk ontwikkelde wil, een grote mate van intrinsieke motivatie, om te willen leren. Te leren om het beter te doen, door ook te leren van fouten, iedere dag weer. Dit vraagt om een bestuur en management dat dit mogelijk maakt, faciliteert en bewaakt.

Daarom organiseren we het leren van en met elkaar in teams en tussen scholen onderling en stimuleren we individuele leerparadijs professionele ontwikkeling. Iedereen is een professional, die verantwoordelijk is voor het eigen leren. We zijn ons bewust van het enorme potentieel aan kennis, kunde en vaardigheden in onze totale organisatie en dat potentieel willen we nog veel meer benutten door alle kansen te bieden. Samenwerkingsvermogen en ontwikkelvermogen zijn voor ons de meerwaarde van de samenwerking.

Wat in alles doorklinkt is dat leren alom aanwezig is en een voortdurende activiteit en innerlijke drive is van geboorte tot heengaan. Onze scholen ontwikkelen bij de kinderen vaardigheden die ze helpen een levenslang te leren. Ons droom onderwijs is een met kaders, maar ook met veel ruimte in alle opzichten. Dit doen we op een uitdagende, dynamische, creatieve, boeiende, interessante en doordachte manier: Leren voor het leven! Dit motto willen we graag aan onze kinderen meegeven, maar net zo goed aan onszelf!

1.2 Wat gebeurt er om ons heen?

Kijkend naar de context waarin we werken, voelen we ons uitgedaagd tot ontwikkeling. Ontwikkelen, vertrouwen en samenwerken zijn de komende tijd drie belangrijke pijlers van maatschappelijke verandering¹. Dit vraagt om een wendbare leerhouding.

De kernopdracht voor ons is te transformeren naar een postindustriële opzet. Hierbij staan de leerling en diens persoonsgerichte ontwikkeling centraal, in plaats van de klas en de onderwijsmethode. Dit vraagt aan de ene kant om een sterke individuele benadering, “leren leren”, inventiviteit, talenkennis en om het vermogen goed om te gaan met een veelheid van situaties. Aan de andere kant willen we leerlingen leren de meerwaarde van samenwerking te zien en bijpassende vaardigheden te ontwikkelen.

Onze taak is om kinderen normen en waarden mee te geven, waardoor zij in staat zijn verantwoorde keuzes te maken en zoektocht aan willen en durven te gaan naar geïntegreerde oplossingen. Wij willen een competentiegericht onderwijs die inspireert, creativiteit stimuleert en de kinderen opleidt tot kritische en wendbare denkers, die kunnen samenwerken. Wij willen onze kinderen mentale weerbaarheid weer te geven omdat dit een vaardigheid die zij ook in de toekomst nodig hebben. Hierin speelt ICT en om kunnen gaan met een steeds meer digitaliserende omgeving een belangrijke rol. De kans is immers klein dat de vergaarde kennis volstaat tot hun pensioen aangezien onze kinderen tot de generaties behoort die eeuwig nieuwsgierig moet zijn.

¹ Ons Onderwijs 2032, Platform Onderwijs2032 geschreven in opdracht van de staatssecretaris van OCW in 2016.

Dit eeuwig nieuwsgierig zijn, leren voor het leven, geldt ook voor ons. Zeker gezien het steeds groter wordende lerarentekort en het gegeven dat wij in een krimpgedrag zitten. Wij moeten hierin, samen met de ouders, voorbeeldgedrag laten zien richting onze kinderen.

1.3 Waar zijn we goed in?

Alle scholen hebben op dit moment een basisarrangement van de inspectie. Er wordt hard gewerkt door de betrokken teams om de kinderen elke dag met plezier naar school te laten gaan en een fijne basisschooltijd te bezorgen. Er is sprake van een groot onderwijshart. Deze basis geeft ons de ruimte om de komende tijd onze visie op onze scholen verder uit te werken en te versterken.

We zijn ons bewust van het enorme potentieel aan kennis, kunde en vaardigheden in onze totale organisatie. Deze wendbare collega's willen blijven leren, meebewegen en willen maken dat de organisatie zich voortdurend anticipeert op nieuwe ontwikkelingen zodat de organisatie in alle omstandigheden kan bloeien. Medewerkers binnen stichting AURO beseffen dat zij tot de generaties behoren die eeuwig nieuwsgierig moet zijn. Hoewel zij nog zoekende zijn in de hoe-vraag, is te merken dat zij hierin voorzichtige stappen zetten.

1.4 Wat willen we beter doen?

Binnen het toekomstgericht onderwijs zal naast kennisontwikkeling en maatschappelijke vorming ook meer specifieke aandacht moeten komen op persoonsvorming. Met een beter evenwicht tussen deze doelen kan het onderwijs leerlingen begeleiden in hun ontwikkeling tot zelfstandige en wendbare volwassenen. Door de basis van kennis en vaardigheden te 'beperken' en vast te leggen in een kerncurriculum is er meer ruimte om het onderwijsaanbod in te richten naar de behoeften, ambities en persoon van de kinderen, namelijk Mens & Maatschappij, Natuur & Technologie, Taal & Cultuur, waarbij het van belang is om kennis van verschillende vakken met elkaar in verband te brengen aan de hand van maatschappelijke vraagstukken. Het kind ontwikkelt kennis en vaardigheden door creativiteit en nieuwsgierigheid in te zetten. Hierin is het vertrouwen dat het kind zelf weet wat hij/zij nodig heeft. Het gaat om leervaardigheden creëren, kritisch denken, probleemoplossend vermogen en samenwerken. Deze leervaardigheden zijn van belang in het kader van het een leven lang leren.

Het realiseren van het levenslang leren, het eeuwig nieuwsgierig zijn bij onze kinderen, lukt alleen als dit alles de hele school doorademt. Dit betekent dat dit te zien is in de school inrichting maar ook in het gedrag van iedereen. Dit betekent dat leraren en schoolleiders hierin als professional een voorbeeldrol hebben. Wij geloven sterk in een professional die het een uitdaging vindt om te sleutelen aan zijn/haar vak, het onderwijs geven. Iemand die het vanzelfsprekend vindt om dat in teamverband te doen, via overleg en gezamenlijke uitwerking. Die graag samen op Hartstocht wil. Iemand die het logisch vindt om rekenschap af te leggen, met behulp van feedback van leerlingen (enquêtes, gesprekken) en collega's (lesbezoek, intervisie, overleg) en leidinggevende (lesbezoek, functioneringsgesprekken). Het versterken van de professional als helpt om de positieve kanten van de ontwikkelde familiecultuur te verrijken met goede elementen van een professionele cultuur. Dit vraagt om een wendbare leerorganisatie, waarin men in staat is om zichzelf te vernieuwen, aan te passen, te veranderen en te slagen bij uitdagende vragen vanuit de omgeving.

Doordat de omgeving van de leerlingen blijft veranderen, vraagt dit ook van ons een houding van levenslang leren: We blijven ons ontwikkelen als team², hierbij continu de verbinding met de omgeving van de school (gemeente, samenwerkingsverband, etc.) zoekend. De visie op dit leerproces is dat we samen een professionele leercultuur willen bouwen waarbinnen iedereen uitgenodigd wordt een bijdrage te leveren. We willen de taken en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen, waarin verbinden, vertrouwen, vakmanschap en inspiratie belangrijke pijlers zijn. Wie het weet mag het zeggen!

We vragen scholen in het leerproces te focussen, waarbij de why-vraag steeds als uitgangspunt wordt genomen³. Hierbij in de eerste plaats gericht op kwaliteit in plaats van kwantiteit.

² Hersey en Blanchard met de vier niveaus van taakvolwassenheid M1 t/m M4

³ Simon Sinek, golden circle 'start with why'

1.5 Wat is onze bedoeling?

De bedoeling van onze stichting is:

Inspirerende schoolomgeving waarin het spettert van de energie en enthousiasme, continu gericht op een leven lang leren en het bieden van toekomstgericht onderwijs

Onze bedoeling brengt en houdt ons in beweging en laat ons onderwijshart groeien. Ons Onderwijs Hartstocht vormde hierin de eerste stap en heeft ons doen inzien dat wij deze tocht een gezamenlijke reis is.

Om dit succesvol te kunnen doen, delen we dezelfde denkkaders, kernwaarden. We geloven dat we onszelf continue ontplooiën en de kinderen beter laten leren wanneer we hen alle ruimte geven voor ontwikkeling en hierin hun eigen verantwoordelijkheid in laten hebben, erin geloven dat kinderen ons kunnen leren, écht luisteren naar datgene wat zij nodig hebben, écht nieuwsgierig zijn naar ieders talent. Bij ieder kind is aandacht voor kennisontwikkeling, maatschappelijke vorming en persoonsvorming.

In dit Koersplan werken we uit wat dit de komende jaren vraagt van de organisatie, scholen, leiding en medewerkers.

1.6 Wat gaan we doen op stichtingsniveau?

Om onze bedoeling inhoud te geven ligt onze focus op de volgende onderwerpen:

- Bieden van toekomstgericht onderwijs, waarin het kind invloed heeft op het onderwijsleerproces en wordt gestimuleerd tot levenslang leren.
- Een wendbare leer organisatie, waarin iedereen zich als professional opstelt.
- Iedereen wordt gezien en gehoord om zo samen te werken.
- Er wordt verantwoordelijkheid genomen op alle niveaus.
- Een balans tussen structuur en cultuur binnen de organisatie, zowel op stichtings- als op schoolniveau. Het creëren van gestructureerde leerprocessen om vervolgens flexibel door te kunnen ontwikkelen.
- Partnerschap in samenwerking met stakeholders (ouders, samenwerkingsverbanden, gemeente enzovoort).

1.7 Wat gaan we doen op de scholen?

Het koersplan biedt handvatten voor de ontwikkeling per school uitgewerkt in **personele doelen, doelen voor de organisatie, voor kwaliteit en onderwijs**. Deze zijn uitgewerkt in **uitgangspunten** en **concrete doelen**. Uit de uitgangspunten kunnen scholen afhankelijk van hun visie keuzes maken. De concrete doelen gelden voor iedereen. Daarnaast is de betekenis van de strategie uitgewerkt voor onze **medewerkers**, onze **schoolleiders**, **bestuur** en voor **kinderen** en hun **ouders**. De schoolplannen voor de komende vier schooljaren worden getoetst op bovenstaande focus en worden langs de meetlat van het koersplan gelegd. Nieuw aan te schaffen of te ontwikkelen instrumenten worden getoetst aan het criterium of het de medewerker en de leidinggevende in staat stelt beter te functioneren en het bereiken van de beoogde doelstellingen (geformuleerd in het Koersplan) te bevorderen.

1.8 We doen het samen! Een gezamenlijke reis, ons Onderwijs Hartstocht

We gaan samen, met elkaar, aan de slag. We blijven in dialoog, zijn nieuwsgierig naar elkaar, nemen het initiatief en leren van en met elkaar, want we staan open voor feedback. We durven en mogen elkaars critical friend zijn doordat iedereen zich als een professional opstelt.

Wij blijven samen ons Onderwijs Hartstocht volgen. Dit betekent een AURO ontdekkingsreis. Als wij ons Onderwijs Hartstocht volgen, komen we uit op: lef, humor, anders, plezier, shit, rebels, durf, hartstocht, liefde, zoeken, mooi, gaan, verTROUWen, ontwikkelen en samen.

Hoofdstuk 2 Proces, Ons onderwijs hartstocht

Het proces om tot dit Koersplan te komen vinden we net zo belangrijk als het eindresultaat.

Het Koersplan is in dialoog met alle partijen tot stand gekomen. Binnen AURO is dit voor het eerst organisatiebreed aangepakt, in overleg met schoolleiders, leraren, IB-ers, vakcoördinatoren, (G)MR en bestuur. Ook hebben sessies plaatsgevonden met leerlingen, ouders, stakeholders, maar ook met personen die niet werkzaam zijn binnen het onderwijs zodat nog meer out-of-the-box kon worden meegedacht. Alle lopende en nieuwe initiatieven hebben we afgestemd op de ontwikkeling van het koersplan.

Er zijn ontwerpgroepen gevormd en vanuit deze ontwerpgroepen zijn de eerste verbeterdoelen tot stand gekomen. Op teamniveau is over de kernwaarden gesproken. Er zijn vier hartstochtbijeenkomsten geweest, waarvan twee bijeenkomsten waarin alle teamleden en (G)MR leden mee konden denken. Ook zijn er bijeenkomsten geweest met de ouders en kinderen. Het bestuur heeft daarop gereageerd en aangevuld. We hebben met verschillende stakeholders gesproken terwijl het koersplan tot stand kwam. Het staat voor tijd nemen met elkaar voor ontmoeting, dialoog, reflectie en inspiratie. De gedeelde onderwerpen houden alle betrokkenen bezig en ieder zal daar vanuit zijn eigen rol flinke stappen voorwaarts mee maken in de komende jaren. Iedere school doet dat vanuit zijn eigenheid en tegelijkertijd gevoed door de gebondenheid met andere scholen. Het bestuur stelt alles in het werk om deze ontwikkeling te stimuleren en te faciliteren, geheel passend bij de bedoeling van AURO.

Als organisatie hebben we de neiging om snel in de actiestand te gaan. In dit proces hebben we gekeken naar de toekomst. We hebben mogen dromen, we zijn écht tot de kern gekomen. We moeten onszelf in de komende planperiode de tijd gunnen om te mogen ontwikkelen en te weten wat je echt wilt doen. Eerst vertragen en dan versnellen! Alleen ga je sneller en samen kom je verder.

Tijdens ons Onderwijs Hartstocht hebben we gekeken naar het verhaal dat ons allen inspiratie en richting geeft, een verhaal dat aansluit bij de werkelijkheid én dat ons laat fantaseren over ons droom onderwijs. In de AURO Onderwijs Hartstocht zijn harten sneller gaan kloppen, ook die van de leerlingen. Hun verlangens, droomschool en droomleraar zijn meegenomen in dit koersplan. De kinderen vragen om lieve juffen en meesters, om leraren door wie ze écht gezien worden. Bij wie ze op hun gemak voelen, met humor, bij wie ze durven en willen vragen. Ook vragen zij om 'domme' leraren, oftewel om ruimte voor eigen verantwoordelijkheid voor het eigen leren en om ruimte voor eeuwige nieuwsgierigheid.

Hoofdstuk 3 Strategie

3.1 Bedoeling

Wat is de bedoeling van wat we doen, wat is het vertrekpunt van ons handelen, wat is onze drive en geeft ons energie? Daar waar missie wat abstract klinkt, is “bedoeling” heel concreet; daarom doen we het! Het geeft ons houvast als een situatie ingewikkeld is. De bedoeling is niet gelijk aan een doel. Naar een doel werk je toe, als concreet te bereiken punt. De bedoeling is het punt vanuit we werken. De bedoeling van onze stichting is:

Inspirerende schoolomgeving waarin het spettert van de energie en enthousiasme, continu gericht op een leven lang leren en het bieden van toekomstgericht onderwijs

Onze bedoeling brengt en houdt ons in beweging en laat ons onderwijshart groeien. Ons Onderwijs Hartstocht vormde hierin de eerste stap. In dit koersplan werken we uit wat dit de komende jaren vraagt van de organisatie, scholen, leiding en medewerkers.

3.2 Kernwaarden

Kernwaarden zijn de centrale maatstaven met behulp waarvan we ons eigen gedrag en dat van anderen beoordelen. Het gaat om zaken die we collectief goed en juist vinden en waarnaar we streven. Kernwaarden zorgen voor evenwicht tussen houding, regels en gedrag.

De volgende kernwaarden zijn benoemd:

- Ontwikkelen
- Vertrouwen
- Samenwerken

Deze zijn in de onderstaande tabel uitgewerkt naar gewenst gedrag.

Kernwaarde	Gewenst gedrag
Ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none">• Ik wil levenslang leren, hetgeen ik ook bij anderen stimuleer. Ik laat nieuwsgierigheid zien. Ik ben een professional die het leuk vind om continue te sleutelen aan mijn vak.• Ik ben iemand die rekenschap wil afleggen, met behulp van feedback van kinderen, collega's en leidinggevende.• Vanuit een onderzoekende houding en vanuit een helicopterview participeer ik in onderwijsinnovatie en -verbetering. Ik volg ontwikkelingen in het onderwijs, sta open voor vernieuwingen om continu bezig te zijn om mijn vakkennis uit te breiden en het best mogelijke onderwijs te bieden.• Ik ben een professional die als reflective practitioner⁴ helpt om de positieve kanten van de ontwikkelde familiecultuur te verrijken met goede elementen van een professionele cultuur.• Ik toon initiatief, ook ongevraagd.• Ik ben gericht op het leren zichtbaar maken. Hierin ben ik toekomstgericht en veranderingsbereid, en werk ik evidence based.• Ik durf de ander feedback te geven. Ik ben in staat tot het goed ontvangen van feedback.

⁴ De reflective practitioner kijkt kritisch naar zijn eigen praktijk. Hij is nieuwsgierig naar wat hij doet en waarom hij handelt zoals hij doet, wat het effect is en of hij dat wil

	<ul style="list-style-type: none"> • Ik zorg goed voor mezelf, de ander en de stichting, hierbij het systeemdenken als uitgangspunt nemend en hierin mij onderdeel voelend van een groter geheel. • Ik zie kansen en kan kansen pakken. Hierbij bepaal ik welke kansen ikzelf oppak en welke ik samen met mijn collega's binnen de stichting oppak.
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> • Ik heb passie/ liefde voor het vak • Ik toon gedeeld leiderschap • Ik ben zichtbaar • Ik laat een positieve grondhouding zien. Ik toon een open houding, met daarin de wil om van en met elkaar te leren • Ik durf me kwetsbaar op te stellen • Ik durf fouten te maken en hiervan te leren • Ik denk niet vanuit controle, maar vanuit vertrouwen dat de ander het goed doet • Ik durf feedback te geven omdat ik weet dat dit goed wordt ontvangen • Ik kan grenzen stellen en hanteren • Ik zorg ervoor dat iedereen leert in een veilige leeromgeving. Ik laat een onderzoekende houding zien.
Samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Ik ga voor samenwerkend leren, via overleg en gezamenlijke uitwerking. • Ik neem verantwoordelijkheid voor de hier en nu situatie en kan de bijbehorende consequenties accepteren. • Ik stel vragen over waarom we de dingen op een bepaalde manier doen, reflecteer op mijn eigen handelen en het effect. • Ik besef dat een procesgerichte houding van belang is om doelgericht samen te kunnen werken. • Ik ga respectvol met de ander om. • Ik kom afspraken na en verantwoord de keuzes die ik maak. Ik ben aanspreekbaar op mijn werk. • Ik sta in relatie met de omgeving. • Ik waardeer kennis/ ideeën van de ander. Ik luister écht naar de ander en toon hierin waardering en respect. • Ik werk transparant. • Ik kan gedeelde visie omzetten in handelen. • Ik ben hard voor de zaak, zacht voor de mens. • Ik vang verschillen tussen teamleden op. • Ik geef en ontvang feedback. • Ik deel kennis/ ervaringen/ ideeën met alle scholen binnen de stichting. Ik ben gericht op samenwerken, binnen alle lagen. • Ik onderhoud goede contacten met externen.

3.3 Merkbeloofte

Wat vragen ouders en kinderen van ons? Wat is onze belofte aan hen? Waarom kiezen ouders voor een school van onze stichting? Wat is ons gemeenschappelijk doel?

Iedere ouder wil aandacht voor de eigenheid van zijn of haar kind. Aandacht voor de eigenheid van ieder kind, voor elkaar, voor de maatschappij, voor onze ontwikkeling. Aandacht staat voor openheid en een lerende houding, wij zijn professioneel en lerend.

In de communicatie gaan we met kinderen en ouders in gesprek over onze merkbeloofte. Zo creëren we een echte gemeenschap en educatief partnerschap met ouders in brede zin van het woord.

3.4 Strategische doelen

De strategische doelen zijn uitgewerkt:

- Onderwijskundig
- Organisatie (financiën, huisvesting, ouderbetrokkenheid, ICT)
- Personeel
- Kwaliteit

Het gaat hier om twee soorten uitspraken: Uitgangspunten en concrete doelen. De uitgangspunten helpen scholen de komende schoolplanperiode keuzes te maken. Het bestuur verwacht dat scholen motiveren welke keuze ze gemaakt hebben uit de richtlijnen en daarnaast hoe dit uitgewerkt gaat worden. Hier kunnen scholen op basis van eigenheid hun eigen koers varen binnen het gezamenlijke kader. De concrete doelen bevatten punten die voor elke school van belang zijn. Het bestuur verwacht dat alle scholen met deze punten aan de slag gaan.

3.4.1. Onderwijskundige doelen

Uitgangspunten onderwijskundige doelen

O1: Visie AURO

Wat er ook verandert, de belangrijkste voorwaarden voor goed onderwijs blijven de deskundigheid, de energie en de enthousiasme van al diegenen die hart hebben voor het onderwijs en zich er dagelijks voor inzetten. We willen binnen AURO scholen die iedereen raakt, waar het sprankelt en elke school haar eigen identiteit uitdraagt. Het gaat erom dat iedere school een plek is waar iedereen met plezier naar binnen loopt en met een ontzettend goed gevoel weer naar buiten gaat. Scholen moeten veranderen in een natuurlandschap waar ruimte is om na te denken en te bezinnen.

Er is een nieuwe koers om leerlingen die nu voor het eerst naar school gaan de kennis en de vaardigheden mee te geven die ze nodig hebben gedurende hun hele leven. Dit betekent naast kennisontwikkeling en maatschappelijke vorming ook aandacht voor het derde hoofddoel in het onderwijs, namelijk de persoonsvorming. Dit betekent een heldere en vaste basis van kennis en vaardigheden die zich beperkt tot datgene wat alle kinderen minimaal nodig hebben voor vervolgonderwijs en om in de maatschappij te kunnen functioneren. Door deze basis vast te leggen in een kerncurriculum krijgen leraren meer ruimte om hun onderwijsaanbod in te richten naar de behoeften, ambities en de persoon van al hun leerlingen.

Het realiseren van deze nieuwe koers is alleen mogelijk als er aan bepaalde condities wordt voldaan: investeren in de professionele ontwikkeling van leraren, samenwerking tussen alle partijen en een goede digitale infrastructuur. Het vraagt investering in ontwikkeling van leerkrachten, samenwerking tussen leerkrachten en ontwikkeling van onderwijsprogramma's, leermiddelen en materialen.

O2: Toekomstgericht onderwijs

We bieden toekomstgericht onderwijs. We willen een leerparadijs voor iedereen, met kaders en vooral veel ruimte. Om het onderwijs meer betekenis voor kinderen te geven, zal kennis in drie leerdomeinen worden geclusterd: Mens & Maatschappij, Natuur & Technologie, Taal & Cultuur. Daarnaast is er ook aandacht voor Sport & Bewegen. We werken aan vaardigheden voor de toekomst (21^{ste} eeuw vaardigheden) met samenwerken, ICT-gebruik, probleemoplossend denken, creativiteit, planmatig werken. Hierbij gaat het ook over het leren zorgen voor jezelf, elkaar en je omgeving. Het samen leren. Leren systeemdenken speelt hierbij een belangrijke rol. Ook gaat het erom om kennis uit verschillende vakken met elkaar in verband te brengen aan de hand van maatschappelijke vraagstukken. Het gaat om samen werken, samen leren, samen leven.

Dit vraagt om een duidelijk kerncurriculum. Dit schept een basis voor een samenhangend onderwijsaanbod. Versterking van de doorlopende leerlijn en niveaudifferentiatie zijn aandachtspunten voor de uitwerking van het kerncurriculum. Binnen dit toekomstgericht onderwijs is er zowel aandacht voor meetbare als 'merkbare' leeropbrengsten.

O3. Persoonsvorming

Samenhangend met bovenstaande bieden we een rijke leeromgeving waarbij we kinderen stimuleren een onderzoekende houding te hebben, te “leren leren”, doorzettingsvermogen te hebben, nieuwsgierig te zijn en een eigen mening te hebben. Wij vinden het belangrijk dat kinderen steeds meer verantwoordelijkheid gaan nemen voor hun eigen leren en waarin ieder kind zijn talent kan ontwikkelen. Het is belangrijk om de wijsheid van het kind te zien en te volgen, zodat ieder kind alle mogelijkheid wordt geboden om in zijn eigenheid te ontwikkelen.

De druk van presteren wordt omgebogen naar creatief ontwikkelen. Onze leerlingen leren niet voor een toets, maar voor het leven. Daarbij streven we naar hoge opbrengsten door het centraal stellen van talentontwikkeling van iedere individuele leerling. Dit vraagt om maatwerk, ieder kind écht kennen en naar ieder kind écht luisteren. We weten hoe het kind leert, functioneert en wat hij/zij nodig heeft om tot een optimale ontwikkeling te komen. Wij geloven dat elk kind de mogelijkheid heeft om zijn/haar capaciteiten zo goed mogelijk te benutten en daaruit het maximale te halen. Binnen de groep wordt continu rekening gehouden met de onderwijsbehoeften van iedere leerling en er vindt differentiatie binnen de groepen plaats. Daarnaast wordt er binnen AURO gewerkt met het concept ‘Day-a-week-school’.

Er is specifieke aandacht voor persoonsvorming. Gedrag en leren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wij hebben leerlijnen voor sociale emotionele ontwikkeling om ervoor te zorgen dat alle leerlingen goed in hun vel zitten en hierdoor in het algemeen ook beter presteren. Iedere school werkt met groepsplannen, onderwijsplannen of soortgelijke documenten voor gedrag dat gedragsproblemen kan voorkomen.

O4 Samenwerking met externe partners

De leerling staat centraal. Er wordt handelingsgericht gewerkt. De leraar is een professional met vakkennis, die weet hoe om te gaan met een groep met totaal verschillende persoonlijkheden die gelijktijdig op verschillende niveaus met verschillende dingen bezig zijn en bovendien met elkaar in interactie staan. We brengen de kinderen vroegtijdig in kaart. Hierin hebben we de juiste samenwerkingspartners, gelet op de onderwijsbehoeften van onze leerlingen. Daarnaast hebben we zicht op sociale kaart en werken hierin wijkgericht samen met gemeente en jeugdzorg.

Concrete onderwijskundige doelen

O1. Visie AURO:

- **O1a.** Scholen maken keuzes voor verbreding en verdieping van het aanbod die het best passen bij hun visie, de kinderen en hun ouders en de professionaliteit van de leraren. Verdieping en verbreding zijn niet vrijblijvend maar verplicht.
- **O1b.** De basisvaardigheden op cognitief gebied zijn op orde, iedere school scoort minimaal een “voldoende” van de inspectie. Hierbij wordt gekeken naar de referentieniveaus. Leerlingen worden betrokken bij het opstellen van hun leerdoelen en reflecteren hierop met de leerkracht. De leerlingen nemen aantoonbaar verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling.
- **O1c.** Elke school ontwikkelt een visie op de deelgebieden zoals taal en rekenen, ICT, gedrag en zelfstandig werken. ICT wordt verbonden met de onderwijskundige ontwikkelingen van de scholen. Zo zorgen we ervoor dat ICT een middel blijft om de (onderwijskundige) doelen van de scholen te bereiken. Er is een meerjaren ICT-beleidsplan, waarin beschreven is hoe de ontwikkeling van de ICT de doelstellingen van de stichting en haar scholen ondersteunt. Dit ICT-plan bevat in ieder geval een uitwerking per school. Het plan bevat een visie op het gebruik van ICT in de toekomst en een implementatieplan. Scholen beschrijven in hun jaarplan op welke wijze zij onderwijsprogramma’s, leermiddelen en ICT jaarlijks inzetten om de meerjaren doelen te bereiken.

O2. Toekomstgericht onderwijs:

- **O2a.** Op elke school is Wetenschap & Techniek structureel in het curriculum opgenomen. Verder is er aandacht voor Natuur & Technologie. Elke school voldoet aan de gestelde doelen zoals geformuleerd in het Nationaal Techniepact 2020⁵.
- **O2b.** Op elke school is Mens & Maatschappij structureel in het curriculum opgenomen
- **O2c.** Op elke school is Taal & Cultuur in het curriculum opgenomen.
- **O2d.** Er wordt gewerkt vanuit het concept 'Day-a-week-school'.
- **O2e.** We committeren ons aan de doelen uit de agenda Sport en Bewegen⁶ om minimaal twee uur per week bewegingsonderwijs te bieden.

O3. Persoonsvorming:

- **O3a.** Binnen scholen wordt gewerkt leerlijn leren leren en leerlijn sociaal gedrag. Dit wordt in de cyclus van het handelingsgericht werken geïntegreerd. Dit betekent dat er planmatig wordt gewerkt aan de kwaliteit van de ondersteuning op het gebied van het leren leren en sociaal gedrag. Ook betekent dit dat er ook op deze gebieden planmatig wordt gewerkt.
- **O3b.** In het geval van een 'zorggroep' wordt gewerkt met groepsplan gedrag en/ of wordt een plan van aanpak gemaakt.

O4. Samenwerking met externe partners:

- **O4a.** Scholen hebben een actueel beschreven schoolondersteuningsprofiel of een soortgelijk document waarin de ondersteuningsmogelijkheden kwalitatief (kennis en vaardigheden binnen de school) en kwantitatief (hoeveel ondersteuning mag van een school worden verwacht) beschreven staat. Daar waar de school binnen het schoolondersteuningsprofiel herhaaldelijk handelingsverleggen blijkt, implementeert de school verbeteracties.
- **O4b.** Scholen vullen hun onderwijsaanbod in door nauw samen te werken met de buitenwereld, waaronder het bedrijfsleven, maatschappelijke en culturele instellingen en sportverenigingen. Er wordt wijkgericht samengewerkt met gemeente en jeugdzorg. De samenwerking met het voortgezet onderwijs verloopt soepel, mede door het geven van goede schooladviezen waarin het voortgezet onderwijs zoveel mogelijk meegenomen wordt binnen dit proces.

3.4.2 Personele doelen

Uitgangspunten personele doelen

P1. Professioneel kapitaal

Leerkrachten die samen met hun collega's leren over de impact die zij hebben op hun leerlingen, halen de hoogste leeropbrengst bij hun leerlingen⁷. In onze professionele cultuur draagt het team een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het vormgeven van/ aan het onderwijs, dit in dialoog met elkaar en met de directe omgeving.

⁵ Nationaal Techniepact 2020 inzet 2016-2020, www.techniepact.nl

⁶ Nationale Kennisagenda Sport en Bewegen, Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek, 2016

⁷ John Hattie, Leren Zichtbaar Maken 2014

Stichting AURO is gericht op het verhogen van het professioneel kapitaal. Op de scholen werken bekwame, lerende, professionele, enthousiaste en betrokken medewerkers die leerlingen voorop stellen. Medewerkers worden uitgedaagd, kunnen zich volop ontwikkelen en zijn trots om bij stichting AURO te werken. De potentie en talenten worden zo optimaal mogelijk benut. De scholen sprankelen en dragen een eigen identiteit uit. Elke werknemer is bereid tot ontwikkeling en staat open om te leren, neemt verantwoordelijkheid en eigenaarschap voor het eigen handelen en communiceren.

We werken samen binnen de organisatie en leren van elkaar vanuit nieuwsgierigheid. Net als voor onze leerlingen, geldt ook voor alle medewerkers: "Een leven lang leren". In onze lerende organisatie durft iedere medewerker het eigen handelen onder de loep te nemen en ligt het eigenaarschap van verandering laag in de organisatie. Dit vraagt om cultuurverandering. We bereiden samen lessen voor en nemen deel aan collegiale consultatie. We werken gezamenlijk aan een professionele cultuur, die de juiste omgeving schept om met elkaar te spreken en elkaar aan te spreken.

Binnen alle scholen is er sprake van verhoging van onderwijskundig leiderschap. Dit betekent kennis van goed onderwijs en interventies die werken, inzicht in de opbrengsten van het onderwijs en sturen op het samen verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.

P2. Goed werkgeverschap

We hebben modern personeelsbeleid dat mensen stimuleert in hun ontwikkeling en talenten benut en structureel inzet binnen de organisatie. Bekwame en zelfreflecterende medewerkers hebben plezier in hun werk en zijn trots om bij stichting AURO te werken. Het verhogen van werkplezier, trots, tevredenheid en betrokkenheid vraagt om een gerichte aanpak, waarin professionele 'maatwerk' ondersteuning wordt geboden. Op deze wijze kan de weerbaarheid van iedere werknemer worden versterkt. Stichting AURO heeft een integraal plan om deze gerichte aanpak te verwezenlijken. Hierbinnen zal AURO (tijdelijke) uitwisseling van personeelsleden tussen scholen en vrijwillige mobiliteit stimuleren.

Gekozen is voor een op-ontwikkeling-gerichte-cyclus met als het nodig is de mogelijkheid tot een versnelde en op verbetering-gerichte-cyclus. De gesprekscyclus wordt benut om professionele ontwikkeling te bevorderen en een leven lang leren te waarborgen. Personeel wordt flexibel ingezet binnen de eigen school en op andere scholen, op basis van persoonlijke expertise, talenten en ambities. Om te komen tot een verbinding tussen de eigen ontwikkeling van de medewerker en de school- en/of organisatie doelen is het cruciaal de volgende vraag te stellen bij de formele gesprekken: "Wat wordt jouw bijdrage aan de school- en/of organisatieontwikkeling?". Belangrijk is dat de medewerker zelf verantwoordelijk is over de eigen ontwikkeling en hierover eigenaarschap toont.

De genoemde afspraken tussen leidinggevende en medewerker bij de formele gesprekken:

- sturen op effecten;
- moeten niet leiden tot papieren tijgers, vastlegging is dus kort en bondig;
- geven de termijn aan wanneer de opbrengst gerealiseerd is;
- geven de wijze van evalueren aan;
- zijn duidelijk over ieders inspanningen (wellicht is er zekere ondersteuning nodig);
- zijn niet vrijblijvend!

We werken efficiënt en effectief. We zorgen ervoor dat de leerkracht zoveel mogelijk tijd heeft om te zorgen dat de kinderen zo goed mogelijk onderwijs krijgen. We richten onze vergaderingen doelgericht in.

Vanuit de organisatie wordt een reflectieve en onderzoekende houding bij elke werknemer gestimuleerd. Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie. Er is helderheid over de rollen, taken, verantwoordelijkheden binnen elke functie.

De neiging bestaat om vooral aandacht aan de 'zorgscholen' te schenken. Hoewel deze zorg moet blijven worden gecontinueerd, is het van belang om 'goed gedrag' te belonen. Dit betekent eveneens aandacht, ondersteuning en waardering voor de beter functionerende scholen, ook om tot hogere ambities te kunnen komen en zich te excelleren op een bepaald gebied.

Concrete personele doelen

Professioneel kapitaal:

- **P1a.** Iedere school heeft in beeld wat de huidige en gewenste cultuur is. Indien nodig heeft de school inzicht in de teamdrijfveren.
- **P1b.** Elke werknemer is medeverantwoordelijk voor (cultuur)verandering. Medewerkers en teams leren dat er een psychologische transitie moet worden doorgemaakt om zich ook werkelijk anders te gedragen. Veranderen wordt makkelijker als de medewerker zelf regie voert op die psychologische transitie⁸. Hierbij wordt STM (Systemisch Transitie Management) als middel gebruikt om hierin een gemeenschappelijke taal te hebben.
- **P1c.** Er is aandacht voor vaardigheidstrainingen en professionalisering zoals bijvoorbeeld gespreksvoering, feedback geven en ontvangen, teamcoaching, intervisie en collegiale consultatie.
- **P1d.** Er is aandacht voor de vormgeving van professionele overlegstructuur. Zowel op school- als stichtingsniveau. Hierbij kan worden gedacht aan bordsessies, gezamenlijke blokvoorbereiding, actieonderzoek.
- **P1e.** Binnen de stichting zijn de loopbaanpaden helder. Hierbij wordt gedacht aan bijvoorbeeld kweekvijvers voor directeuren, intern begeleider en specialisten.

Goed werkgeverschap:

- **P2a.** Binnen de scholen is aandacht voor persoonlijke ontwikkeling. Hierbij kan worden gedacht aan coaching en feedback rondom professioneel gedrag. Er is sprake van een helder functionerings- en beoordelingscyclus. Bekwaamheidsdossiers worden opgestart, in orde gebracht en gehouden.
- **P2b.** We realiseren optimale inzetbaarheid van personeel. De gesprekkencyclus wordt verder geborgd om ervoor te zorgen dat die uitdaagt tot zelfreflectie en een leven lang leren. We stimuleren brede ontwikkeling en scholing. Samenwerken en het van en met elkaar leren wordt continu gestimuleerd. Er is sprake van een 'menukaart' waarin helder is welke bijdrage iedereen kan leveren om de weerbaarheid van iedere werknemer te vergroten.
- **P2c.** De scholen zorgen voor planmatige begeleiding van elke startende leraar en zij-instromer. Leerkrachten nemen verantwoordelijkheid voor de eigen persoonlijke ontwikkeling.
- **P2d.** Binnen de stichting en binnen elke school is aandacht voor de rollen/ taken/ verantwoordelijkheden/bevoegdheden van elke functie en de daarbij behorende competenties, oftewel het functiehuis. Hierbinnen is ook specifieke aandacht voor de specialisten. Indien nodig wordt begeleiding gerealiseerd in het opzetten en begeleiden van een ontwerpteam. Verder worden specialisten en leerkrachten gestimuleerd deel te nemen aan de ontwerpgroepen op stichtingsniveau.
- **P2e.** Ook aandacht voor goed functionerende scholen. Begeleiding van scholen bij het streven naar hogere ambities, maar ook bij het verwezenlijken van hun ambities. We willen scholen die zich willen excelleren in datgene waar ze in goed zijn en dat zij hiervoor worden beloond. Deze scholen worden binnen de stichting aangewezen als ontwikkelscholen. Hiervoor wordt ondersteuning op maat geboden.

3.4.3. Organisatiedoelen

⁸ Maaïke Thieck en Bianca van der Zeeuw, Systemisch Transitie Management, neem voor de verandering de makkelijke weg! 2016

Uitgangspunten organisatiedoelen

De stichting heeft de afgelopen jaren te maken gehad met een flinke daling qua leerlingenaantallen, het ziet ernaar uit dat de daling de komende jaren zal gaan afnemen. Als stichting willen we een middelgrote stichting blijven qua leerlingenaantallen en qua aantal scholen. Dit omdat we in deze grootte goed de kwaliteit van het onderwijs kunnen blijven garanderen doordat we een voldoende bezetting blijven houden binnen het bestuurskantoor en dat we calamiteiten met elkaar goed kunnen oplossen. Hiervoor is het belangrijk dat we in de komende planperiode gaan bekijken wat er nodig is voor de huidige scholen op het gebied van huisvesting, ICT, communicatie en ouderbetrokkenheid om het leerling aantallen stabiel te houden of te laten groeien. Daarnaast is het van belang dat we binnen elke gemeente het openbaar onderwijs blijven behouden. Wellicht zullen we hiervoor samenwerkingen met andere besturen zoeken om de financiële verplichtingen lager te krijgen.

Er is een diversiteit qua onderwijsvisie binnen de AURO scholen, zodat ouders een gerichte keuze kunnen maken welk type school het beste bij hun kind past. De scholen zien ouders als waardevolle partners, ieder vanuit zijn eigen rol. Er is op elke school sprake van een actief ouderschap. De oudergeleding binnen MR en GMR worden zoveel mogelijk actief betrokken binnen (verander)trajecten, zeker wat betreft het onderwerp ouderbetrokkenheid.

3.4.3.1 Huisvesting:

Huisvestingsbeleid:

Onze schoolgebouwen zullen afgestemd moeten zijn op de in dit Koersplan opgenomen ontwikkelingen van het onderwijs binnen AURO. Onderstaand zijn een aantal concrete beleidsdoelstellingen geformuleerd welke tot doel hebben onze toekomstvisie mogelijk te maken. Huisvesting onderwijs zal, meer dan voorheen het geval was, leiden tot flexibiliseren van ruimtegebruik en verruiming van mogelijkheden tot verdergaande samenwerking.

Concrete doelen huisvesting

- **Or1a.** Onze schoolgebouwen, die in de verschillende wijken staan, zijn goed onderhouden en bieden aantrekkelijke ruimte voor onderwijs volgens de 21^{ste} eeuw waar kinderen ontdekkend en onderzoekend kunnen leren.
- **Or1b.** Op alle scholen (of in de buurt van de school) is er een mogelijkheid voor VSO/TSO/BSO en een peuterspeelzaal. Er is een goede samenwerking met deze organisaties en we delen onze visie op hoe we met kinderen omgaan.
- **Or1c.** In 2020 zal de meerjarenonderhoudsplannen (MJOP's) worden herzien. Dit volgt uit de evaluatie van de begroting 2019 en de vragen van directeuren over het huidige MJOP. Daarnaast wordt nieuwe wetgeving- en regelgeving verwacht m.b.t. het bepalen van de omvang van de voorziening groot onderhoud. De verwachting is dat o.g.v. gewijzigde verslaggevingsvoorschriften de voorziening voor groot onderhoud bepaald moet worden op basis van de zogenoemde 'componenten' methode. De verwachting binnen de sector is dat dit zal inhouden dat de voorziening groot onderhoud fors zal gaan toenemen.
- **Ortd.** Het door het kabinet afgesloten Klimaatakkoord en de daarin opgenomen doelstellingen hebben ook betrekking op huisvesting onderwijs. Onze scholen zullen moeten voldoen aan de gemaakte afspraken en de wettelijke verplichtingen zoals bijvoorbeeld het energielabel. Er bestaat nog geen duidelijkheid over de financiering van de met de realisatie van deze doelstellingen gemoeide investering. Het schoolbestuur gaat om de kwaliteit van het onderwijs de gemeente is eigenaar van onze gebouwen. De komende jaren zullen scholen en gemeenten met elkaar afspraken hierover gaan maken.

3.4.3.2 ICT:

Concrete doelen ICT

- **Or2a.** Er is een implementatie- en investeringsplan voor onderwijs en ICT, gebaseerd op onze visie op het onderwijs. Hiervoor is geïnvesteerd in het verkrijgen van een duidelijke visie op dit gebied, zodat de concrete doelen helder zijn. Er is sprake van een goed werkend intranet.
- **Or2b.** Op alle scholen wordt dagelijks digitaal leermateriaal gebruikt in het primaire proces. Kinderen krijgen de lesstof op verschillende manieren aangeboden, zodat hun kansen om te leren optimaal zijn. Onze scholen bieden binnen hun mogelijkheden alle kinderen gelijke kansen om hun talenten te ontwikkelen.

3.4.3.3 Communicatie:

Concrete doelen communicatie

- **Or3a.** De organisatie zorgt ervoor dat elke medewerker toegang heeft tot die gedocumenteerde informatie die zij nodig hebben om hun werk goed uit te kunnen voeren. Er zijn duidelijke afspraken voor het opstellen, goedkeuren, bijhouden, evalueren, beveiligen, distribueren, archiveren, wijzigen, verbeteren en vernietigen van gedocumenteerde informatie.
- **Or3b.** Er is sprake van een goed werkend intranet dat door alle geledingen wordt gebracht. Waarin een balans is tussen 'halen' en 'brengen'.

3.4.3.4 Ouderbetrokkenheid:

Concrete doelen ouderbetrokkenheid:

- **Or 4a.** Alle scholen hebben een voor de ouders duidelijke zichtbare visie die gericht is op de toekomst en wat de gemeenschap van de school vraagt. Iedere medewerker kent en omarmt de missie, kernwaarden en het eigen schoolplan, draagt deze uit en werkt hiernaar.
- **Or4b.** Op alle scholen is duidelijk hoe informatie naar ouders gaat en op welke manier. Het is duidelijk bij alle betrokkenen (ouders, school, kind) wat ze van een ieder kunnen verwachten. Het is voor ouders zichtbaar wat hun kind per schooljaar leert.
- **Or4c.** Er is sprake van een actief ouderschap. Actief burgerschap betekent maatschappelijk partnerschap (samen staan voor de plek van het kind in de maatschappij, wijk of buurt), onderwijskundig partnerschap (pedagogisch partnerschap (samen staan voor het welzijn van het kind) en didactisch partnerschap (samen staan voor het leren van het kind) en ouderparticipatie (formeel partnerschap (samen staan voor het schoolbeleid bestuur/MR) en informeel partnerschap).

3.4.3.5 Financiële doelstellingen

Uitgangspunten financiële doelstellingen

F1. Financieel beleid: kennis en inzicht

Deze planperiode richt zich op 'de basis' op orde en het investeren in managementinformatie. In 2018 is een aanvang gemaakt door de aanschaf van Capisci als begrotingsmodule voor AURO. De directeuren zijn meegenomen in het proces naar totstandkoming van de schoolbegrotingen. Daarmee wordt inzicht verkregen in de eigen budgetten en de financiële ruimte waarbinnen de school en organisatie doelstellingen gerealiseerd moeten worden. Niet alleen voor 2019 maar ook voor de komende jaren overeenkomstig de strategische planperiode. Er is duidelijk behoefte aan een betere

informatievoorziening waar financiële gegevens gekoppeld worden aan doelstellingen en inhoudelijke realisatie daarvan.

F2. Financiële monitoring

Bovenstaande vergt een periodieke evaluatie en monitoring om tot verdere verbetering van de informatievoorziening te komen. AURO is een financieel gezonde organisatie en is gericht op het in continuïteit bieden van eigentijds en kwalitatief goed onderwijs aan onze leerlingen binnen de financiële kaders. We zijn een financieel gezonde organisatie. We kijken eerst naar de (onderwijs) visie en vanuit daar naar de begroting. We zorgen dat het leerlingenaantal op de scholen stabiel blijft of groeit waar de ruimte in de gebouwen dit toelaat.

Concrete financiële doelen

F1. Financieel beleid, kennis en beleid

- **F1a.** Financiële kaders en doelstellingen worden voor AURO als geheel vastgesteld en schooldirecteuren bepalen met elkaar op welke wijze het beste het koersplan kan worden gerealiseerd. Hierbij gaan AURO doelstellingen voor de school doelstellingen.
- **F1b.** Goed werkende administratieve organisatie en set van maatregelen van interne beheersing. Dit is randvoorwaardelijk om te komen tot adequate informatie. In 2018 is het standenregister lonen en salarissen geïmplementeerd en begin 2019 is het inkoop- en aanbestedingsbeleid geactualiseerd. Vanaf 2020 zullen de overige processen AO/IB geactualiseerd worden.
- **F1c.** Implementatie van contracten- verplichtingen register in 2019/2020 en het actualiseren van het facturatieproces. Doelstelling is het tijdig verantwoorden van facturen/ verplichtingen in onze administratie.
- **F1d.** Borging 'kas en pas'. Begin 2019 is de module 'kas en pas' van pro active geïmplementeerd binnen AURO. Hiermee is het contant geldverkeer binnen onze scholen verder beperkt of niet meer aanwezig. Daarnaast leidt het doelmatiger afhandelen van relatief 'kleine aankopen' tot een tijds- en kostenbesparing.
- **F1e.** Rekeningen van ouderraden zullen in 2020 worden ondergebracht in afzonderlijke rechtspersonen. Dit past in het beleid van AURO om geldstromen te scheiden zeker wanneer de besteding ervan buiten de bestuurlijke invloedssfeer vallen.
- **F1f.** Huisvesting vormt een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren zowel vanuit strategisch- als financiële invalshoek. Huisvesting zal blijvend moeten aansluiten op enerzijds de vraag alsook de maatschappelijke ontwikkelingen.
- **F1g.** Momenteel worden alle subsidiemiddelen vanuit de samenwerkingsverbanden gebruikt voor formatie binnen de scholen. De ambitie is om een percentage hiervan af te romen zodat overeenkomstige ontwikkelpunten van de scholen gezamenlijk kunnen opgepakt, geheel passend bij de gedachte 'van en met elkaar leren'.

F2. Financiële monitoring

- **F2a.** Goed werkende planning en controlcyclus waarbij er een samenhang is tussen de te onderscheiden documenten welke gezamenlijk de interne sturings- en verantwoordingscyclus vormen. Onder de documenten binnen de planning en controlcyclus verstaan we de kaderbrief begroting, de (meerjaren) begroting, de jaarrekening en het jaarverslag, het bestuursformatieplan en de tussentijdse managementrapportages en verslaglegging van analyses en evaluatie(s).

- **F2b.** Risicomanagement maakt onderdeel uit van de hiervoor genoemde planning en control cyclus.

3.4.4. Kwaliteitsdoelen

Uitgangspunten kwaliteitsdoelen

K1. Zicht op kwaliteit

We werken continu aan verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Dat tonen we door verantwoording te nemen naar de leerlingen en hun ouders, de inspectie, het bestuur, de andere scholen, ons team en dus ook naar onszelf. Verantwoording is structureel georganiseerd, waarin voor iedereen helder is wat er wordt verwacht omdat er sprake is van een voor iedere werknemer bekend kwaliteitsnorm en er sprake is van een gemeenschappelijke taal. Hierin wordt IOHGW gewerkt (Inspectieproof Opbrengst- en HandelingsGericht Werken). Dit betekent cyclisch en planmatig werken. Professioneel verantwoording aan elkaar afleggen is hierin van belang, waarin met en van elkaar wordt geleerd.

De scholen formuleren missie, visie en strategie, waarbij dit Koersplan richtinggevend is. De waarden en normen van de school worden door iedereen gedragen. Dit doet zij tenminste op de gebieden van onderwijskunde, professionalisering, veiligheid, schoolklimaat en voortdurende verbetering. De scholen zorgen ervoor dat beleid en plannen consistent en relevant zijn. Dit alles wordt gemonitord en geëvalueerd.

Elke school formuleert op basis van de kenmerken van de populatie normen voor de opbrengsten in de school. Er wordt gebruik gemaakt van het nieuwe onderwijsresultatenmodel, waarbij wordt uitgegaan van referentieniveaus en wordt aangegeven welke ambities de scholen hebben en hoe zij opbrengsten zichtbaar maken. Dit gebeurt in ieder geval voor de cognitieve vakken en de beoogde sociale en maatschappelijke competenties. Scholen zijn in staat de opbrengsten te verantwoorden. Op schoolniveau wordt data geanalyseerd in het licht van de gestelde doelen en worden verbeteracties geformuleerd en ingepland.

K2 Stimuleren en verantwoorden van kwaliteit

Alle medewerkers handelen aantoonbaar vanuit het besef dat kwaliteit en kwaliteitszorg een intrinsiek onderdeel zijn van hun professionaliteit. De ontwerpgroepen en de specialisten binnen deze ontwerpgroepen krijgen een belangrijke rol. Professionals uit de scholen worden ondersteund bij het systematisch verbeteren van de kwaliteitszorg in de scholen. Het cyclisch en kwaliteitsbewust denken en handelen beperkt zich niet tot het niveau van de leraar en de school, ook op stichtingsniveau zal gewerkt worden met een kwaliteitscyclus.

Daarnaast is er een goed werkend cyclisch reviewsysteem ingericht met als doel om de kwaliteit op alle scholen in kaart te brengen, hierover feedback te geven aan de school en de bestuurder te adviseren. Medewerkers worden actief betrokken bij de inrichting hiervan en hebben in de uitvoering hiervan een actieve rol. Door positief-kritisch naar elkaar te zijn helpen we elkaar onze doelen waar te maken. Het systeem moet ons ondersteunen een lerende organisatie te zijn.

Scholen zijn in staat om tot een goede zelfevaluatie te komen, waarin men in staat is om kritisch naar zichzelf te kijken, maar waarin men ook durft elkaars critical friend te zijn. Verbinding ontstaat door échte interesse in elkaars ontwikkelvragen te hebben, waarbij gekeken wordt naar gemeenschappelijke vragen waarin men zowel 'brengt' als 'haalt'. Enerzijds zal dit onderwijsinhoudelijk met elkaar in gesprek gaan vanuit het bestuur worden gestimuleerd en gefaciliteerd. Anderzijds hebben de scholen hierin ook zelf een verantwoordelijkheid.

Concrete kwaliteitsdoelen

K1. Zicht op kwaliteit:

- **K1a.** Stichting AURO heeft een kwaliteitsbeleid ontwikkeld dat aansluit bij het onderzoekskader van de onderwijsinspectie. Er is sprake van een kwaliteitsmonitor. Hierin wordt beschreven welke middelen wanneer, hoe en door wie op school- en stichtingsniveau worden ingezet om de onderwijskwaliteit te waarborgen.
- **K1b.** Binnen de stichting is helder welke instrumenten op school- en stichtingsniveau worden gebruikt om uitspraken te doen over de kwaliteit van onderwijs.
- **K1c.** Scholen waar risico's zichtbaar zijn in het onderwijsproces of de opbrengsten kunnen rekenen op extra ondersteuning vanuit het bestuurskantoor.
- **K1d.** Er wordt gewerkt met inspirerende school- en jaarplannen, en daaruit voortvloeiende doelen, die zijn ontwikkeld met, worden gedragen door en gedeeld met de omgeving. Niet alleen het team, maar ook andere belanghebbenden zoals de leerlingen en de ouders hebben een stem tijdens het ontwikkelproces, de planvorming. De scholen stellen een proces vast voor planvorming, ontwikkeling, toetsing, invoering en onderhoud. Voor elke vernieuwing is er een plan van aanpak aanwezig.
- **K1e.** Elke school werkt IOHWG (Inspectieproof Opbrengst- en Handelingsgericht Werken), waarin de stadia van verbetercyclus (PDCA) worden gehanteerd. De acties worden in de cyclus gepland. Scholen kunnen optimaal gebruik maken van de mogelijkheden binnen Parnassys. Binnen school wordt gewerkt met het motto 'meten is weten'. De tussenopbrengsten en eindopbrengsten worden geanalyseerd met als doel de onderwijspraktijk aan te scherpen.
- **K1f.** Data worden systematisch verzameld, geanalyseerd, geïnterpreteerd en gebruikt voor verbetering op organisatie-, school- en klasniveau, zodat iedereen 'in control' is. Eén van de middelen om hierover in gesprek te gaan, zijn de maandelijkse rapportage gesprekken (Marap). Binnen de stichting wordt gewerkt met een kwaliteitsmonitor. Er is sprake van een definitie van basiskwaliteit. Door bewustwording op het onderwijs, en daarin de eigen rol hierin, wordt er effectief lesgegeven. Hierbinnen kan bijvoorbeeld gewerkt worden met kwaliteitskaarten, als 'externe database' van processen. Zowel op leerling- als schoolniveau.
- **K1g.** Elke school werkt met referentieniveaus en heeft een eigen schoolstandaard bepaald, passend bij haar schoolpopulatie en ambitie.
- **K1h.** Er is een hoge ouder-, leerling, en medewerkertevredenheid en er zijn goede rapporten van de inspectie.
- **K1i.** Stichting AURO is toegankelijk voor 95% van de leerlingen met daarbij een grens van de zorg. Solidariteit en passend onderwijs zijn belangrijk.

K2 Stimuleren en verantwoorden van kwaliteit

- **K2a.** Er is een permanente systematische en cyclische aandacht voor het bepalen, realiseren, bewaken/meten, borgen en verbeteren van de kwaliteit. Hierbij wordt de PDCA als leidraad gehanteerd. Ons kwaliteitsbeleid draagt bij aan onze drang tot verbetering, in de klas, op school en in de stichting. Hierbinnen is er specifiek aandacht voor zelfevaluatie.
- **K2b.** Binnen de stichting is er sprake van een reviewsysteem. Hierbij gaat het om het ontwikkelen en realiseren van een sterke vorm van reflectie en het verder versterken van de systematische kwaliteitszorg.

Hoofdstuk 4 Betekenis

De strategische doelen zijn vertaald naar hun betekenis voor kinderen, ouders, leraren en schoolleiders van de stichting.

4.1 Voor kinderen en ouders

Elke school is gericht op het bieden van toekomstgericht onderwijs. Hierbij gelden de volgende doelen als basis waaraan elke school voldoet. Ieder kind:

- ontwikkelt kennis en vaardigheden door inzet van creativiteit en nieuwsgierigheid en door stimulering van levenslange nieuwsgierige houding,
- vormt zijn persoonlijkheid. Het kind leert zelfstandig keuzes te maken en verantwoordelijkheid te dragen van zijn eigen handelen. Hij is wendbaar, heeft zelfvertrouwen en wil samenwerken,
- leert door te zetten en flexibel om te gaan met kritiek en veranderende omstandigheden. Hij leert zich verantwoordelijk en zorgzaam te gedragen tegenover de anderen en sociale relaties aan te gaan en te onderhouden.
- leert de kansen van de digitale wereld te benutten. Hij is digitaal vaardig en mediawijs,
- krijgt betekenisvol onderwijs op maat. Het onderwijs sluit aan bij de interesses en capaciteiten van leerlingen en daagt hem uit die ten volle te ontwikkelen.

Iedere school definieert de eindtermen van groep 8. Iedere medewerker voelt zich medeverantwoordelijk voor de eindopbrengsten, hierbij groep 8 als gezamenlijk punt op de horizon nemend. Hierbij gelden de volgende doelen als basis waaraan elke school voldoet.

Ieder kind:

- voelt zich veilig en gewaardeerd,
- wordt uitgedaagd zijn/haar talenten te ontwikkelen,
- haalt de kerndoelen m.b.t. de basisvaardigheden PO,
- ontwikkelt vaardigheden rond het leren leren. We baseren deze vaardigheden op mede de Zichtbaar Lerende Leerling (John Hattie⁹) te weten: weten wat je leert en gaat leren, weten hoe je leert, keuzes maken, fouten durven maken, doorzetten, kritisch denken, hulp vragen,
- ontvangt de mogelijkheden tot het opdoen van leerervaringen op gebied van de 21^{ste} eeuw vaardigheden zoals samenwerken, creatief zijn, kritisch denken, probleemoplossend zijn, ICT-geletterdheid,
- krijgt een warme overdracht en doorgaande leerlijn naar school en van school naar VO. Daartoe wordt samengewerkt met deze organisaties.

Dit is een taak voor alle schoolteams, in samenwerking met kinderen en ouders. Zo creëren we een echte gemeenschap en educatief partnerschap met ouders in brede zin van het woord. Elke ouder:

- helpt en ondersteunt bij het huiswerk van het kind,
- blijft op de hoogte van de ontwikkelingen van het kind,
- staat samen met school voor het welzijn van het kind,
- staat samen met school voor het leren van het kind,
- staat samen met school voor voor het plek van het kind in de maatschappij en de wijk,
- is op de hoogte van schoolafspraken en handelt hier ook naar.

4.2 Voor leraren (mn. ontwerpgroepen kwaliteit & ontwerpgroepen HR)

Iedere leraar:

- voelt zich gewaardeerd, kent zijn/haar talent en zet dat in voor de school en stichtingsbreed,
- ontwikkelt zich inhoudelijk en/of qua vaardigheden in het belang van de organisatie en zichzelf.
- reflecteert zelf en met anderen op werk, signaleert verbeterpunten en draagt bij aan de uitvoering. Laat zien wie hij/zij is en staat open voor kritische vragen. Neemt deel aan intervisie en leert van andere scholen binnen de stichting,
- volgt vernieuwingen en reflecteert op bruikbaarheid voor de eigen school.

⁹ John Hattie, *Leren zichtbaar maken*, Bazalt Educatieve uitgaven 2013

- ontwikkelt de vaardigheden om naar behoefte van het kind te kunnen schakelen tussen de rol van kennisoverdrager naar leercoach. Betreft de leerlingen bij hun eigen leerproces, bij het groepsproces, maar ook bij het eigen leerproces (van de leraar),
- is intrinsiek gemotiveerd, werkt met passie voor het vak en creëert tijd voor reflectie, leren, verbeteren en samenwerking,

Dit is een primaire verantwoordelijkheid van iedere leerkracht zelf (eigenaarschap), gestuurd en gemotiveerd door de schoolleider en ondersteund door modern personeelsbeleid. Wat voor de leraar geldt, geldt afgeleid voor alle medewerkers.

4.3 Voor schoolleiders en de bestuurder

Geeft richting aan wendbaarheid en zorgt ervoor dat er binnen de stichting een leven lang wordt geleerd.

Iedere schoolleider en directeur-bestuurder:

- ontwikkelt (samen met het team) een visie, concretiseert deze en draagt deze uit,
- anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en beïnvloedt deze doelbewust vanuit ondernemerschap,
- is integraal verantwoordelijk,
- geeft leiding aan een lerende organisatie, bevordert samenwerken en leren,
- stimuleert mensen tot eigenaarschap en om initiatief te nemen,
- heeft een voorbeeldrol, vooral in moeilijke situaties. Hij/zij is een cultuurbouwer,
- geeft en vraagt feedback, communiceert open en duidelijk, is reflectief op de eigen rol en bijdrage,
- stelt eisen, confronteert en stelt vragen die niemand anders stelt,
- verzamelt, analyseert en zet informatie en kennis in ten behoeve van leerprocessen en verantwoording, werkt met de PDCA-cyclus en IOHWG-cirkel,
- stuurt op kwaliteit en excellentie. Is hierin realistisch ambitieus.

De schoolleider is eindverantwoordelijk en voert taken uit met zijn/haar team. Hetzelfde geldt voor de bestuurder en haar team van schoolleiders en de medewerker(s) van het bestuursbureau.

4.4 Voor de organisatie

De organisatie laat wendbaar gedrag zien. Om dit te kunnen realiseren, zijn bij iedereen de volgende vaardigheden en gedrag nodig:

- iedereen is in staat tot samenwerking.
- iedereen beschikt over de noodzakelijke routines. De routines vormen een basis zodat ruimte is om meer spannende en flexibele zaken te organiseren.
- iedereen beschikt over goede operationele vaardigheden. Dit betekent dat de organisatie ervoor zorgt dat processen zo optimaal mogelijk verlopen, zodat er vrijheid is voor handelen en denken om zich te richten op vernieuwing en innovatie.
- iedereen moet kansen kunnen aanvoelen. Om tijdig kansen (en bedreigingen) te kunnen signaleren, is verbinding met de omgeving van belang.
- iedereen moet kansen kunnen pakken om zich te ontwikkelen en/ of de ander te laten ontwikkelen.
- iedereen beschikt over de vaardigheid om bij te dragen binnen een teamonderneming
- iedereen is gericht op het leren leren

Hoe gaat de organisatie bovengenoemde doelen ondersteunen? Wat wordt de toegevoegde waarde van de stichting de komende vier jaar? Op het niveau van de organisatie worden de 7 doelen in samenhang met elkaar opgepakt. Beschreven is welk resultaat we in 2023 willen behalen.

4.4.1 Doel 1 Professionele cultuur

- In 2023 heeft de stichting een professionele lerende cultuur. Professionaliteit kenmerkt zich door het feit dat het heel gewoon is dat mensen worden aangesproken op wat ze kunnen en

dat ze openlijk met elkaar kunnen bespreken wat ze niet kunnen. Er wordt uitgegaan van verschillen en die verschillen worden erkend. De verschillen worden juist gewaardeerd en benut. Kwaliteit heeft de belangrijkste stem in deze professionele cultuur. Niet iedereen praat over alles mee. Er wordt gemobiliseerd op kwaliteit en affiniteit. Er is een duidelijke beslisser en voor beslissingen is draagvlak onder degene die verstand en belangstelling hebben voor een onderwerp.

- We werken planmatig volgens heldere mandatering en besluitvormingsprocedures.
- We werken samen volgens de principes van het Rijnlands denken: Wie het weet mag het zeggen” in plaats van “Wie de baas is mag het zeggen”. De hiërarchische structuur is ondergeschikt aan de professionele samenwerking en het te behalen resultaat.
- We voelen ons verantwoordelijk voor de totale organisatie en we zijn ons ervan bewust dat het belang van het grotere geheel soms voorgaat op het belang van de individuele school
- We passen de Code Goed Onderwijsbestuur van de PO-raad toe¹⁰. De komende planperiode zullen we een helder besturingsconcept formuleren met de daarbij behorende kritische succesfactoren.

4.4.2 Doel 2 Scholing en opleiding door en voor medewerkers

- In 2023 staat binnen de stichting verbinding, uitwisseling van expertise, opleiding door en voor medewerkers centraal.
- Jaarlijks worden er gezamenlijke onderwijs- studie-, inspiratiedagen georganiseerd. Hierbij wisselen we kennis, ervaring en deskundigheid uit. Bespreken we goede voorbeelden uit de praktijk, thema's en casussen.
- Er worden interne netwerken georganiseerd om specifieke deskundigheid en kennis (bijvoorbeeld IB-ers, taal- en of rekenspecialisten) te delen.
- Er is beleid wat betreft de begeleiding en ondersteuning van zij-instromers en starters.
- Scholen gaan starten met intercollegiale visitaties door bijvoorbeeld vakcoördinatoren met als doel een kwaliteitsbevorderend effect. Leerkrachten worden hiervoor gecoacht of volgen een opleiding.
- De gesprekkencyclus wordt een betekenisvolle katalysator voor professionele ontwikkeling van medewerkers en scholen. Hierin zorgen we ervoor dat:
 - De groeiambitie van iedere medewerker in beeld is en dat er afstemming plaatsvindt tussen deze persoonlijke ambitie, de ontwikkeling, de doelstellingen en de ambitie van de organisatie (zowel de school als het bestuur).
 - Er enerzijds resultaten worden besproken en anderzijds de ontwikkeling gestimuleerd kan worden.
 - Er afspraken gemaakt kunnen worden met betrekking tot het functioneren.
 - Het duidelijk wordt of een medewerker voldoet aan de bekwaamheidseisen¹¹ en of deze onderhouden worden.
- Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling. De gesprekkencyclus (inclusief het beoordelingsgesprek) is vooral bedoeld om de medewerkers daarin te ondersteunen, niet om hen onnodig te controleren.

4.4.3 Doel 3 Kwaliteit, sturing en verantwoording

- In 2023 hebben we met elkaar bepaald wat we goed onderwijs vinden, hoe we dit meten en welke normering we hieraan koppelen.
- Dialoog, zelfevaluatie en audits/reviews zullen hierbij een belangrijke rol spelen. Er is een systeem ontwikkeld in afstemming met de inspectie en het toezichthoudend bestuur. Ook het governance systeem is hiermee in lijn gebracht.
- Er wordt gewerkt met PDCA-cyclus en IOHGW-cirkel.
- We hebben een goede planning en control cyclus en een daarbij behorend adequaat instrumentarium waarin wordt gerapporteerd en geanalyseerd omtrent financiële en niet-financiële informatie.

¹⁰ PO-raad, *code goed bestuur*, 2017

¹¹ Rijksoverheid, *Besluit Bekwaamheidseisen Onderwijspersoneel*, 2017

- Eens per kwartaal wordt er een management gesprek gevoerd waarbij de directeur verantwoording aflegt aan de bestuurder over de behaalde opbrengsten. Via de zgn opbrengstenkatern.

4.4.4 Doel 4 Onderwijsvernieuwingen

In 2023 hebben we ervaring met en resultaten geboekt op de onderstaande innovaties zodat we toekomstgericht onderwijs aanbieden:

- Andere vormen van leren zoals bijvoorbeeld het 21^{ste} eeuw leren en het thematische onderwijs. Naast kennisontwikkeling en maatschappelijke vorming is ook aandacht voor persoonsvorming.
- ICT wordt verbonden met de onderwijskundige ontwikkelingen van de scholen.
- Andere vormen van organiseren zoals bijvoorbeeld andere schooltijden en integrale kindcentra.
- Inclusief onderwijs, waarbij de school een onderdeel is van de maatschappij en we oog hebben voor de brede ontwikkeling van alle kinderen. Hiervoor werken we nauw samen met externe partners.

4.4.5 Doel 5 Modern personeelsbeleid

In 2023 is modern personeelsbeleid geïmplementeerd.

Centraal staan beweging en jezelf ontwikkelen: een leven lang leren. We willen ervoor zorgen dat ons menselijke kapitaal optimaal functioneert gerelateerd aan de doelen van de organisatie.

- De gesprekkencyclus is aangepast. We werken met twee trajecten die samen een cyclus geheel vormen (informele en formele gesprekken).
- De leidinggevende heeft voor ogen dat we als mens gelijkwaardig zijn en als professional per definitie ongelijk. Dit houdt in dat iedere medewerker zijn eigen kwaliteiten én tekortkomingen heeft. Afspraken zijn daarom altijd maatwerk.
- Er wordt gewerkt vanuit een vitaliteitsbeleid waarbij er aandacht is voor welzijn, duurzaamheid en verzuim.
- We werken met PAS (professionele afspraken set). Waarin het jaarplan van de school de basis is waar vanuit afspraken gemaakt worden met iedere medewerker over zijn/haar bijdrage aan de organisatie doelen en eigen ontwikkeling.
- Er wordt een plan van aanpak geschreven voor de RI&E. Jaarlijks worden vanuit de RI&E verbeterpunten overgenomen op stichtingsniveau

4.4.6 Doel 6 Professionele communicatie

In 2023 is de verbondenheid tussen de stichting en de scholen zichtbaar en herkenbaar, zowel in beleving als visueel.

- Medewerkers zijn bekend met de merkblofte, begrijpen deze en dragen deze breed uit.
- De stichting en de scholen voeren een actief communicatiebeleid en zijn in dialoog met elkaar, met stakeholders, (toekomstige) ouders en kinderen over de merkblofte en prestaties.
- De stichting is alert op relevante aanknopingspunten voor de PR.
- De communicatie wordt zo veel mogelijk planmatig, structureel, proactief en consequent georganiseerd.
- De website van Stichting AURO (www.stichtingauro.nl) en van de scholen is up to date, laat onze strategische doelen en de voortgang hiervan zien en biedt gelegenheid tot interactie.
- Er is een eigen huisstijl met een logo. Deze wordt consequent doorgevoerd in alle communicatie-uitingen.
- De sociale media worden ingezet waar relevant.
- De communicatie wordt jaarlijks geëvalueerd en bijgeschaafd waar nodig.
- Medewerkers zijn trots op de communicatie van Stichting AURO.

4.4.7 Doel 7 Duurzame relatie met ketenpartners. Hoe staan wij in de omgeving?

Onze scholen hebben een leidende positie in openbaar onderwijs en wij willen dat anderen ons ook als zodanig zien. Onze scholen staan midden in een pluriforme samenleving die zich weerspiegelt binnen onze scholen. Wij staan voor openbaar onderwijs en vinden dat onderwijs een belangrijke

emancipatoire en vormende taak heeft. Onze leerlingen worden wereldburgers die zich niet alleen in de maatschappij kunnen redden, maar daar ook wat aan kunnen toevoegen.

- In 2023 is de samenwerking met peuterspeelzaalwerk, kinderopvang en VO versterkt om de doorgaande leerlijn van de kinderen te versterken.
- In 2023 is onze samenwerking met het SWV, de wijkteams, de gemeente, C.J.G. en jeugdzorg versterkt om zo met elkaar de beste zorg voor alle kinderen in de wijk te kunnen bieden en te kunnen toewerken naar inclusief onderwijs.

Hoofdstuk 5 Activiteitenplan

Met behulp van dit koersplan wordt de meerjarenactiviteitenplanning gemaakt. Op grond hiervan zal ieder jaar een activiteitenplan worden gemaakt. Jaarlijks zullen we met elkaar analyseren welke doelen op schoolniveau en op stichtingsniveau behaald zijn en welke doelen we nastreven voor het komende schooljaar. De scholen werken de doelen uit in een jaarplan, op stichtingsniveau zullen we dit per schooljaar in een nieuw activiteitenplan zetten. In de bijlage is de meerjarenactiviteitenplanning en het activiteitenplan voor het schooljaar 2019/2020 te vinden.

BIJLAGEN

Meerjarenplanning Koersplan Stichting AURO
Activiteitenplan 2018-2019
Activiteitenplan 2019-2020