



STICHTING  
**Bijzonderwijs**



# STRATEGISCH BELEIDSPLAN

2017-2020

leder kind bijzonder

# VOORWOORD

**V**oor u ligt het strategisch beleidsplan 2017-2020 van Bijzonderwijs. De nieuwe planperiode valt samen met de meer gevoelsmatige start van een nieuwe periode voor Bijzonderwijs. Na jaren van werken aan een solide basis voor goed onderwijs komt er ruimte voor een breder perspectief op kwaliteit van onderwijs.

Voor u ligt het strategisch beleidsplan 2017-2020 van Bijzonderwijs. De nieuwe planperiode valt samen met de meer gevoelsmatige start van een nieuwe periode voor Bijzonderwijs. Na jaren van werken aan een solide basis voor goed onderwijs komt er ruimte voor een breder perspectief op kwaliteit van onderwijs.

We zien kansen in het zoeken van de verbinding: tussen scholen, tussen leerkrachten. Een veelgehoorde wens van leerkrachten is om van en met elkaar te leren. De laatste jaren wordt steeds vaker gebruik gemaakt van alle kennis en ervaring binnen Bijzonderwijs. Dit past bij een organisatie waarin kennis geborgd wordt en met elkaar verder gebouwd wordt aan het beste onderwijs voor onze leerlingen.

Om goed te weten wat er speelt in het onderwijsveld en in de omgeving zijn we actief in gemeentelijke werkgroepen en benutten we gesprekken met bijvoorbeeld de inspectie. Het volgen van opleidingen wordt gestimuleerd, evenals een internationale oriëntatie. De banden met de Pabo's zijn aangehaald. Om sterk te blijven staan in de toekomst wordt de samenwerking gezocht met een ander Amsterdams schoolbestuur. Mogelijk leidt dit tot een fusie.

Dit strategisch beleidsplan is tot stand gekomen met inbreng van velen: gesprekken met ouders, een debatbattle met leerlingen, gesprekken met leerkrachten, directieleden, beleidsmedewerkers en de raad van toezicht. Daarnaast heeft een bestuursaudit de eerste aanzet gegeven voor een reflectie op de staat van de organisatie Bijzonderwijs. De hoofdinspecteur van het onderwijs heeft onze opdracht nog eens scherp geformuleerd ten aanzien van onze rol in het bestrijden van de kansenongelijkheid in het onderwijs.



**“Ik kijk uit naar de komende periode, waarin de kwaliteit van het onderwijs op de scholen van Bijzonderwijs verder groeit en we verder bouwen aan een solide organisatie.”**

**Harry Dobbelaar**



# INHOUDSOPGAVE

## *Strategisch beleidsplan Bijzonderwijs 2017-2020*

Voorwoord .....	4
Inleiding .....	5
Beleidskader .....	5
Missie, visie, kernwaarden en ambitie .....	7
Algemeen beeld .....	8
Strategische vraagstukken .....	9
Strategische vraagstukken onderwijs .....	9,10,11
Strategische vraagstukken personeel .....	12,13
Strategische vraagstukken financiën .....	14
Strategische vraagstukken huisvesting .....	15
Samenvatting beleidsdoelen .....	16,17
Bijlage 1 Sterkte zwakte analyse .....	18,19, 20, 21





## INLEIDING

In de aanloop naar het nieuwe strategisch beleidsplan zijn in diverse samenstellingen bijeenkomsten georganiseerd met als thema: de toekomst van Bijzonderwijs. De belangrijkste conclusies zijn samengevoegd in een sterkte-zwakte analyse per beleidsgebied. Vanuit deze sterkte-zwakte analyse zijn beleidsdoelen geformuleerd. Deze doelen worden geconcretiseerd in het directieoverleg en uitgewerkt in de toekomstige jaarplannen en schoolplannen van de scholen.

Om tot een nieuw strategisch beleidsplan te komen zijn de volgende activiteiten georganiseerd:

- Nieuwjaarsbijeenkomst met alle personeelsleden
- Scenariomethode in het directieoverleg
- Scenariomethode meteen gemengde samenstelling, waaronder ouders
- Socratisch gesprek met ouders
- Socratisch gesprek met leerlingen
- Debatbattle Bijzonderwijs
- Evaluatie strategisch beleidsplan 2013-2016
- Bijzonderwijs festival
- Studiereis naar Schotland met directieleden

De opbrengsten uit de verschillende sessies zijn verwerkt in het strategisch beleidsplan. Een aantal uitkomsten uit deze bijeenkomsten is versneld ingevoerd. De opzet van de personeelsdag is hier een voorbeeld van en ook de deelname aan de Day a Weekschool of de nascholing financieel management van de directieleden.

Andere onderwerpen zijn complexer en zijn niet een-twee-drie gerealiseerd. Een voorbeeld hiervan is het IKC, een integraal kindcentrum voor leerlingen van 0-16. Deze toekomstvisie kwam als dominant beeld uit een van de scenariomethodes. De realisatie hiervan zal niet komende planperiode tot stand komen, omdat hiervoor teveel externe factoren een rol spelen waar Bijzonderwijs geen invloed op heeft. Toekomstscenario's en wensen die het strategisch beleidsplan niet letterlijk gehaald hebben geven wel richting aan ons denken en beïnvloeden daardoor de ontwikkeling van Bijzonderwijs.

# BELEIDSKADER

**H**et beleidskader is enerzijds gebaseerd op regelgeving, afspraken zoals geformuleerd in het bestuursakkoord en bevindingen van bijvoorbeeld de inspectie van het onderwijs. Anderzijds zijn de doelen geformuleerd vanuit de verschillende activiteiten die zijn georganiseerd in het kader van het strategisch beleidsplan.

In oktober 2015 heeft een audit plaatsgevonden met als thema: sturen op kwaliteit, de bestuurlijke invloed op kwaliteit van het onderwijs bij Bijzonderwijs. De aanbevelingen vanuit deze audit zijn verwerkt in de strategische doelen.

Het strategisch beleidsplan 2013-2016 is geëvalueerd. Aan de hand van deze evaluatie is een SWOT analyse gemaakt. Daarbij is gekeken welke doelen zijn behaald, welke doelen achterhaald zijn en welke doelen hernieuwde aandacht verdienen. De laatste zijn opgenomen in de beleidsdoelen.

Met behulp van de scenariomethode en socratische gesprekken is geprobeerd een beeld te vormen van de verder gelegen toekomst. Het doel van deze sessies was om uit de dagelijkse denkkaders te stappen en ons voor te bereiden op mogelijke toekomstscenario's. Een debatbattle met leerlingen van groep 7

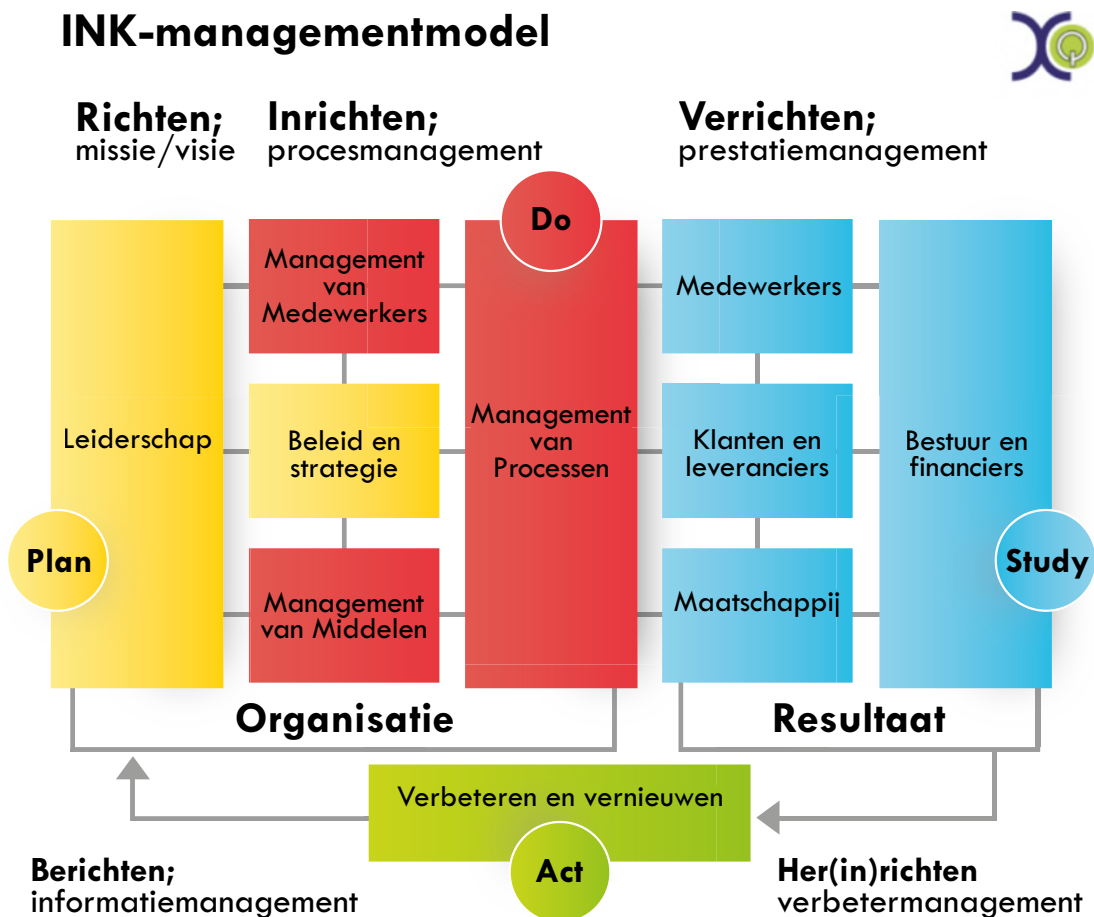
en een socratisch gesprek met ouders hielpen om het perspectief vanuit leerlingen en ouders te verhelderen.

De jaarrapportage over 2015 van de inspectie 'De staat van het onderwijs' was aanleiding om in gesprek te gaan met de hoofdinspecteur van het onderwijs. De inspectie signaleert een steeds grotere kansenongelijkheid in het onderwijs, waarbij kinderen van laagopgeleide ouders minder lijken te profiteren van het onderwijs dan een aantal jaar geleden. De inspecteur roept op het bevorderen van gelijke kansen te zien als de kernopdracht van Bijzonderwijs. De aanbevelingen vanuit dit gesprek zijn opgenomen in de beleidsdoelen.

In 2014 is het meest recente bestuursakkoord vastgesteld. Bij de tussentijdse evaluatie van het strategisch beleidsplan 2013-2016 zijn de afspraken vanuit dit bestuursakkoord opgenomen in de bijstelling van de doelen van het strategisch beleidsplan. De actuele doelstellingen zijn verwerkt in het huidige strategisch beleidsplan.

## INK model

Als impliciete onderlegger voor het strategisch beleidsplan wordt het INK-model gehanteerd.



# MISSIE, VISIE, KERNWAARDEN EN AMBITIE

## SAMEN LEREN, SAMEN LEVEN

**De missie van Bijzonderwijs wordt vertaald in de leefregel 'Samen Leren, Samen Leven'. Respect voor elkaar, respect voor elkaars overtuigingen, elkaar daarin leren kennen en erkennen. 'Samen leren, samen leven' geeft richting aan ons handelen.**

De scholen van Bijzonderwijs verzorgen onderwijs op levensbeschouwelijke grondslag, dat vorm krijgt door een intensieve uitwisseling tussen verschillende opvattingen en overtuigingen. De culturele en levensbeschouwelijke diversiteit van de leerlingen is hierbij het startpunt. Belangrijk is dat er ook respect is voor elkaars overtuigingen. De achtergronden van alle leerlingen en rijkdom die dat met zich meebrengt, daar draait het om bij ons. Als ouders deze grondslag van de Stichting respecteren zijn hun kinderen van 4 tot en met 12 jaar welkom.

De scholen van Bijzonderwijs willen een gidsrol voor hun leerlingen vervullen en vooruitstrevend en vernieuwend zijn. De leefregel 'samen leren, samen leven' staat voor wederzijds respect en tolerantie. Ouders en onze scholen willen beide goede toekomstkansen voor onze kinderen creëren. Daarom werken zij samen om tot een optimale ontwikkeling van ieder kind te komen. Ouders kunnen hierbij rekenen op deskundig personeel dat volledig achter deze doelstellingen staat en dat bereid is om zich, waar nodig, verder te professionaliseren.

Samenwerkingsverbanden met welzijn, jeugdzorg, sport en educatie dragen wezenlijk bij aan de ontplooiing van de leerlingen. Zo verwachten wij leerlingen optimaal toe te rusten, zodat zij als volwassenen positief kunnen bijdragen aan onze samenleving. Wij onderzoeken kritisch of wij deze doelen halen, waarbij wij ernaar streven om betere resultaten te boeken dan vergelijkbare scholen.

Over de manier waarop Bijzonderwijs en haar scholen bovengenoemde zaken realiseren, informeren wij alle betrokkenen op heldere wijze.

### Visie

De scholen van Bijzonderwijs zijn een actieve ontmoetingsplaats tussen leerlingen, personeel en ouders met verschillende opvattingen en levensovertuigingen. Leerlingen en ouders zullen een leeromgeving aantreffen waarin openheid en respect voor verschillende tradities met elkaar wordt omgegaan. Op de scholen ontwikkelen leerlingen hun kennis en vaardigheden – ook spiritueel – en ontwikkelen zij zich in sociaal-emotioneel opzicht. Daarbij worden de sociaal-emotionele ontwikkeling en de spirituele ontwikkeling telkens op elkaar betrokken. De ouders worden geïnformeerd over en betrokken bij dit proces. De leerlingen ervaren de tijd die zij doorbrengen op de scholen van Bijzonderwijs als aangenaam en inspirerend; zij voelen zich er thuis, mogen er kind zijn, voelen zich veilig en gelukkig.



# ALGEMEEN BEELD

**B**ijzonderwijs is een organisatie in transitie. Er tekenen zich twee tendensen af: 'de basis op orde' en 'uitdagend onderwijs gericht op brede talentontwikkeling'. In de voorbije jaren lag de nadruk op de eerste richting. Dat is beslist nog aan de orde op een aantal scholen of bij groepen leraren. De ambitie voor de komende planperiode leidt naar de tweede richting.

## Lerende gemeenschap

Er is een verandering zichtbaar binnen Bijzonderwijs waarbij meer van en met elkaar geleerd wordt. Er wordt gezamenlijk verantwoordelijkheid genomen voor beleid en resultaat. De onderlinge verbinding op professionele thema's is nog niet in alle opzichten sterk. Het team van directeuren is de afgelopen paar jaar veranderd van samenstelling en het huidige team is meer gericht op samenwerken en van elkaar leren. Hier ontstaat ook meer ruimte voor. Bijzonderwijs als lerende gemeenschap is breder dan de directieleden. Andere voorbeelden van lerende gemeenschappen zijn de PLG IB en de leerteams in de scholen. Bij het vormgeven van beleid wordt gebruik gemaakt van deze lerende gemeenschappen.

## Omgeving

Zuidoost telt meer scholen dan vier jaar geleden, maar er zijn in totaal minder leerlingen. De samenwerking met de overige besturen in Amsterdam-Zuidoost is overwegend goed. Toch is de concurrentiepositie soms lastig. De opdracht aan de scholen is om een stabiel marktaandeel te behouden of licht te groeien.

## Bestuurlijke organisatie

Stichting KBA Nw West en Stichting Bijzonderwijs voeren een onderzoek uit naar een bestuurlijke fusie. De beide organisaties hebben de intentie uitgesproken bestuurlijk samengaan serieus te willen onderzoeken.

## De organisaties verwachten van bestuurlijk samengaan een:

- verhoging van de bestuurlijke slagkracht;
- gebruikmaking van elkaars expertise op bestuurlijk niveau;
- gebruikmaking van elkaars expertise op het niveau van stafdiensten;
- verdere ontwikkeling van een professionele organisatie.

Het doel van de bestuurlijke fusie is de borging en de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. KBA Nw West en Bijzonderwijs zijn verwant, omdat beide besturen onderwijs op levensbeschouwelijke basis bieden.

Bestuurlijk samengaan zou inhouden dat de scholen van KBA Nw West en Bijzonderwijs worden samengebracht in één stichting. Dat betekent bijvoorbeeld dat alle personeelsleden bij die ene stichting in dienst zullen treden, dat alle scholen binnen de stichting onderling financieel aansprakelijk zijn en dat die stichting één (College van) Bestuur en één Raad van Toezicht zal hebben. Indirect moet een bestuurlijke fusie bijdragen aan de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs op de scholen.

Het onderzoek naar de bestuurlijke fusie wordt uitgevoerd in het schooljaar 2016-2017. Daarna volgt een traject waarbij goedkeuring van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad van Bijzonderwijs respectievelijk KBA Nw West en beide raden van toezicht nodig is. Vervolgens moet het Ministerie van Onderwijs toestemming geven voor een eventuele fusie. De planning is er nu op gericht dat een bestuurlijk samengaan per 1 januari 2018 gerealiseerd zou kunnen worden.



# STRATEGISCHE VRAAGSTUKKEN

**D**e strategische doelen worden onderverdeeld in de vier beleidsterreinen: onderwijs, personeel, financiën en huisvesting. Aan de hand van een SWOT analyse (bijlage 1) zijn per beleidsterrein de belangrijkste strategische vraagstukken geformuleerd. Deze strategische vraagstukken worden hieronder toegelicht. Vervolgens worden deze vraagstukken vertaald naar strategische doelen.





# STRATEGISCHE VRAAGSTUKKEN ONDERWIJS

**D**e strategische vraagstukken ten aanzien van onderwijs zijn: kwaliteit van het onderwijs, gelijke kansen, implementatie van passend onderwijs en kwaliteitszorg.

## Kwaliteit van het onderwijs

De ambitie is dat alle scholen van Bijzonderwijs de kwaliteit van het onderwijs in de brede zin van het woord op orde hebben. Dus: goede resultaten bij taal- en rekenonderwijs. Kwaliteit van het onderwijs is ook een goed aanbod voor de andere vakgebieden. En waar mogelijk een doorgaande lijn van het reguliere aanbod naar de Brede School. Bijzonderwijs heeft de ambitie om het aanbod van de voorschool en de vroegschool naadloos op elkaar te laten aansluiten. Dit geldt ook voor de aansluiting van het primair onderwijs op het voortgezet onderwijs.

Op schoolniveau zal veel ruimte blijven om inhoudelijke keuzes te maken. Ontwikkeling wordt gestimuleerd door middel van proeftuinen. Hiervoor worden middelen uit de prestatiebox gereserveerd en wordt gebruik gemaakt van hiervoor bestemde subsidies.

De volgende vraag is leidend om de kwaliteit van het onderwijs te meten: krijgen leerlingen genoeg kansen om zich te ontwikkelen op deze school?

De betere uitgangspositie van Bijzonderwijs vraagt om een nadere uitwerking van de ambities ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs. Bijzonderwijs bepaalt ambities die verder reiken dan de inspectienorm. Deze ambities zijn niet beschreven en scholen hebben ruimte om hier vorm aan te geven in tijd, tempo en inhoud. De kunst wordt om de kaders van de ambities zodanig te formuleren dat het als uitdagend en niet vrijblijvend wordt ervaren en tegelijkertijd ruimte biedt voor verschillen in invulling en profilering van de scholen.

Een systematische focus op schoolontwikkeling en op de basiskwaliteit wordt bereikt door de scholingsactiviteiten af te stemmen op de doelen, zoals geformuleerd in het schoolplan en het jaarplan. Uiteraard in combinatie met een goede uitvoering van de personeelsgesprekencyclus. De ambitie is om aan het eind van deze planperiode meerdere, in de ogen van Bijzonderwijs en 'de omgeving', excellente scholen te hebben gerealiseerd.

We zijn trots op het Brede School-aanbod in Amsterdam-Zuidoost. Er is veel aanbod en het aanbod is van goede kwaliteit. Een aantal scholen van Bijzonderwijs heeft een duidelijke doorgaande lijn tussen het reguliere curriculum en de Brede School. Het Leerlab en het Leerorkest zijn hier goede voorbeelden van. Op andere scholen is de Brede School iets dat zich buiten het gezichtsveld van leerkrachten afspeelt. Hier willen we verandering in brengen met een sterkere verbinding tussen het reguliere curriculum en de Brede School activiteiten. De Brede School is een van de succesvolle interventies om onze leerlingen gelijke kansen te bieden. Het Brede School-aanbod

is sterk afhankelijk van subsidies en de continuïteit staat onder druk.

Het toezicht vanuit de inspectie verandert. Vanuit de inspectie wordt het schoolplan belangrijker: wat staat in het schoolplan en maakt de school dat waar? Er blijven wel minimum normen voor toetsen, maar de risicoanalyse wordt breder. De school formuleert eigen ambities over een brede opvatting van kwaliteit. Besturen en de scholen krijgen meer eigen verantwoordelijkheid over de kwaliteit. Het goed uitvoeren van visitaties en audits helpt om zicht te houden op de kwaliteit en om de verantwoording goed te onderbouwen. De ruimte die de inspectie biedt vanuit het nieuwe inspectiekader kan benut worden, zonder de rol van de inspectie over te nemen als bestuur. De uitdaging is om het eigen beleid doeltreffend te organiseren. Het maken van een goede zelfevaluatie zal de komende tijd meer aandacht krijgen.

De verantwoording naar ouders wordt nu nog deels door de inspectie gedaan door middel van de publicatie van de inspectierapporten. We beraden ons op de vraag hoe we de verantwoording naar de omgeving, waaronder ouders, zelf organiseren omdat dit meer dan voorheen een taak van de school wordt. Via Scholen op de kaart kunnen toekomstige ouders en de omgeving informatie vinden over onze scholen en via de interne communicatie, zoals nieuwbrieven, worden ouders geïnformeerd over de kwaliteit van het onderwijs.

In de afgelopen planperiode is getracht meer samenhang te creëren tussen het strategisch beleid van Bijzonderwijs en het beleid op schoolniveau. Dit is gedaan door de tussentijdse evaluatie van het strategisch beleidsplan te koppelen aan de nieuwe schoolplanperiode voor de scholen. De doelen uit dit strategisch beleidsplan zullen geconcretiseerd worden in het directieoverleg. De vertaling op schoolniveau wordt gemaakt in de jaarplannen.

### Gelijke kansen voor alle kinderen

De inspectie van het onderwijs publiceert jaarlijks de Staat van het onderwijs. In de publicatie over 2015 wordt duidelijk dat de kansongelijkheid in het onderwijs groter wordt. Kinderen van hoogopgeleide ouders behalen een iets hoger opleidingsniveau dan hun ouders, bij kinderen van laagopgeleide ouders daalt het behaalde opleidingsniveau juist. De kinderen van laagopgeleide ouders worden steeds lager geadviseerd. De kernopdracht voor de scholen van Bijzonderwijs is het bieden van gelijke kansen voor leerlingen en daar naar te handelen. Een aantal factoren ligt buiten de invloedssfeer van Bijzonderwijs. Andere factoren liggen binnen onze invloedssfeer:

- De advisering naar het voortgezet onderwijs is een enkelvoudig advies, in Amsterdam wordt een systeem gehanteerd dat dit zelfs verplicht stelt (ELKK). Kinderen van laagopgeleide ouders profiteren van dubbele adviezen. Het advies van de inspectie: neem risico's aan de goede (hoge) kant bij advisering.
- Opleidingsniveau corrigeert op alle andere factoren (etniciteit, stedelijke omgeving). Bij een laag opleidingsniveau wordt verstaan: basisonderwijs tot en met MBO2. In de gewichtenregeling wordt uitgegaan van een lager opleidingsniveau. De lobby, zowel landelijk als op gemeentelijk niveau, om dit te corrigeren naar MBO2 niveau wordt door Bijzonderwijs ondersteund.
- Er zijn minder brede brugklassen, terwijl juist kinderen met dubbele adviezen daar meer van profiteren. Daarnaast zijn de eisen aan de vervolgopleiding verzwaard. Naast cognitieve eisen wordt veel gevraagd van zelfstandigheid, planmatig werken en samenwerking; de executieve functies. Voor de leerkrachten van de bovenbouw ligt hier een belangrijke taak: goed weten welke vaardigheden nodig zijn om succesvol te zijn in het voortgezet onderwijs.

### Passend onderwijs

De invoering van passend onderwijs is moeizaam op gang gekomen. De IB-ers hebben de afgelopen jaren een belangrijke rol gekregen in de uitvoering van de kwaliteitszorg in de klas. De IB-ers hebben een goed functionerend netwerk en benutten dat bij de ontwikkeling van hun expertise en bij de bijstelling van de afspraken rondom passend onderwijs.

Er is veel aandacht voor de zorg in de klas. Scholen zijn bezig om dit middels de cyclus handelingsgericht werken (HGW) cyclisch, systematisch en doeltreffend te organiseren. Daarbij wordt waar nodig ingezet op het versterken van de inhoudelijke expertise in de school. De meeste scholen van Bijzonderwijs werken met inhoudelijke leerteams, al dan niet begeleid door een expert van buiten.

Een punt van zorg is de aanpak ten aanzien van gedrag. Vooral het externaliserend gedrag is soms moeilijk te hanteren in de groep. De zorg hierover neemt toe in de context van



krimpende budgetten waarin extra handen in school niet of minder beschikbaar zijn. De scholen zijn zich zeer bewust van de kracht van een sterk pedagogisch schoolklimaat. Er wordt veel geïnvesteerd in een goede samenwerking met partners in de zorg en het Samenwerkingsverband passend onderwijs.

De uitvoering van passend onderwijs vraagt een kwaliteitsslag bovenscholings en op bovenbestuurlijk niveau. In Zuidoost is een jarenlange traditie van samenwerking tussen scholen, besturen en externe organisaties, begeleid en ondersteund door het adviesloket. Door de invoering van passend onderwijs is deze samenwerking meer onder druk komen te staan. Sommige goedlopende processen zijn gecentraliseerd naar het Samenwerkingsverband primair onderwijs Amsterdam-Diemen. Regelmatig wordt geëvalueerd of de samenwerking in Zuidoost nog ondersteunend is voor de uitvoering van passend onderwijs. De samenwerking tussen scholen en besturen en de adviesfunctie wordt als zeer waardevol ervaren. Het doel is om deze goede samenwerking te behouden en de laagdrempelige advisering op schoolniveau te behouden.

Een belemmering in de goede uitvoering van passend onderwijs is de afstemming tussen de zorg op school en de ondersteunende instanties rondom een kind met de ouder-kindadviseur als belangrijke schakel. Deze afstemming verloopt vaak niet zoals verwacht. Hierdoor blijft de IB-er teveel belast met de coördinatie van de zorg die niet gerelateerd is aan de school. Vanuit diverse gremia is Bijzonderwijs betrokken om deze uitvoering te verbeteren.

### Kwaliteitszorg

Ten opzichte van een aantal jaar geleden valt vooral de sterke verbetering op van de kwaliteitszorg in de scholen. Directeuren zijn bewust van hun rol in het onderwijskundig leiderschap en maken vanuit die rol bewustere keuzes ten aanzien van

schoolontwikkeling. De inspectie heeft vertrouwen in het onderwijsbeleid van Bijzonderwijs. Een punt van zorg blijft de stabiliteit van de onderwijskwaliteit; hier is nog een groot verschil tussen de scholen.

Bijzonderwijs heeft sinds vier jaar beleid ten aanzien van audits en visitaties. Het laatste KBA (Kwaliteitsaanpak Amsterdam) traject is afgerond in het voorjaar van 2016. Een aantal scholen heeft een interne visitatie georganiseerd. De wijze waarop de visitatie plaatsvindt en welke onderzoeksvraag wordt onderzocht, wordt per keer afgestemd op de ontwikkeling van de school. De audits (extern) worden uitgevoerd in samenwerking met een aantal andere Amsterdamse schoolbesturen en BMC onder de naam Klasse. Twee

directeuren worden opgeleid tot auditor. Het beleid wordt regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.

De zelfevaluatie is het vertrekpunt van een audit of visitatie, waarbij een onderzoeksvraag onderdeel is van de zelfevaluatie. Bij de audit of visitatie wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag is gerelateerd aan het schoolbeleid en komt voort uit de doelen zoals beschreven in het jaarplan van de school. De rapportage van de audit of de visitatie wordt onderdeel van de volgende zelfevaluatie, uiteraard aangevuld met nieuwe data. Door deze cyclische aanpak verwachten we een kwaliteitsverbetering ten aanzien van de zelfevaluaties en zullen de audits en visitaties aan betekenis toenemen.

## Beleidsdoelen onderwijs

### Kwaliteit van het onderwijs:

- Iedere leerkracht kan op basis van relevante data een goede analyse en diagnose maken en het onderwijs afstemmen op de behoefte van de leerling.
- Iedere school heeft eigen doelen geformuleerd ten aanzien van (minimaal) reken- en taalonderwijs. In het jaarplan en in het schoolplan worden deze doelen toegelicht en in de TTR cyclus wordt hier over gerapporteerd.
- Onderzocht wordt of de doorgaande lijn tussen voor- en vroegschool voldoende is, of er sprake is van samenhang in het aanbod en of het kleuteronderwijs voldoende aan de behoefte van de leerlingen tegemoet komt.
- Onderzocht wordt of de overgang tussen groep 8 en het voortgezet onderwijs leidt tot een ononderbroken ontwikkeling.
- Iedere school heeft in de schoolgids haar visie op ouderbetrokkenheid geformuleerd. Benoemd wordt wat de wederzijdse verwachtingen zijn. De school draagt deze verwachtingen actief uit.
- ICT biedt kansen om tegemoet te komen aan de individuele behoefte van leerlingen. Leerkrachten zetten ICT in om de totale ontwikkeling van leerlingen te ondersteunen. Bijzonderwijs wil bewust investeren in de mogelijkheden die ICT biedt. Bijzonderwijs stelt afgewogen investeringsplannen op, gebaseerd op de visie van hun scholen op de wijze waarop ze hun onderwijs met behulp van ICT willen inrichten. Om ons hierin te begeleiden zijn de eerste oriënterende gesprekken gevoerd met Kennisnet.
- Bij nieuwbouw zal meer dan voorheen gekeken worden naar de onderwijsinhoudelijke doelstelling van de school en de eisen ten aanzien van het gebouw. De nieuwbouw van Knotwilg zal op dergelijke wijze vorm krijgen.

### Gelijke kansen en passend onderwijs

- Iedere school krijgt de opdracht talenten uit te dagen, passend onderwijs structureel in te bedden en te zorgen voor een ononderbroken ontwikkeling van leerlingen. Om de brede talentontwikkeling van alle leerlingen te bevorderen wordt,

naast taal en rekenen, de komende periode ook ingezet op techniekonderwijs en cultuureducatie.

- Op schoolniveau wordt visie ontwikkeld met betrekking tot binnenschools en buitenschools leren. Een aantal scholen bij Bijzonderwijs geven hier al vorm aan, de kennis bij deze scholen wordt benut om hier een visie op te ontwikkelen en hier uitvoering aan te geven.
- Leerkrachten in de bovenbouw hebben speciale aandacht voor vaardigheden als samenwerken, plannen en zelfstandigheid voor leerlingen met een hoger advies.
- Leerlingen met een laag advies worden uitgedaagd om hun talent te ontdekken. Op sommige scholen hebben hier beleid op, andere scholen zullen hier de komende periode op inzetten.
- Iedere leerkracht komt tegemoet aan de specifieke onderwijsbehoefte van leerlingen. Aan de basis staat een leerkracht die goed in staat is om onderwijs op maat te bieden. De leerkracht brengt met ondersteuning van de IB-er specifieke behoefte van een leerling in kaart.
- De IB-ers hebben een belangrijke rol in het uitvoeren van passend onderwijs. Zij hebben een sleutelpositie in de uitvoering van het beleid.
- Met de directies en de IB-ers van Bijzonderwijs wordt kritisch gekeken naar de besteding van de middelen passend onderwijs. De inzet van groepsarrangementen komt voort uit deze kritische reflectie. De komende periode zal met elkaar en met de samenwerkende partners steeds gezocht worden naar manieren om de zorg op de juiste plek te krijgen door de middelen hier efficiënt en doelmatig voor in te zetten.

### Kwaliteitszorg

- Het huidige beleid ten aanzien van audits en visitaties wordt gehandhaafd. Met het veranderende toezicht van de inspectie wordt de eigen visie op de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie nog belangrijker. Er komt speciale aandacht voor de zelfevaluatie. Door de scholing van auditoren met Klasse en het werken met gemengde teams tijdens visitaties zal het kwaliteitsbewust handelen in de gehele organisatie toenemen.

# STRATEGISCHE VRAAGSTUKKEN PERSENEEL

**E**r is in de afgelopen jaren hard gewerkt aan een adequate aansturing op iedere school. In personeelsopzicht zijn interventies gedaan om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen. Vanuit deze positie wordt door alle personeelsleden gebouwd aan de versterking van de kwaliteit van het onderwijs. De ontwikkeling die de organisatie doormaakt leidt tot een andere verhouding tussen bestuur en schoolleiders: van de laatste wordt in toenemende mate verwacht dat zij verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van hun school en dat zij zich zelfbewust verantwoorden over de resultaten die zij daarbij boeken. Het personeelsbeleid richt zich door een verbeterde uitgangspunt op vier pijlers: bekwaamheid personeel, ontwikkelingsbeleid, instroom en mobiliteit en het terugdringen van het ziekteverzuim.

## Bekwaamheid personeel

Aan het eind van de planperiode streven we naar meerdere, in onze ogen, excellente scholen. Vanzelfsprekend is ons personeel minimaal vakbekwaam, of startbekwaam als er sprake is van een beginnende leerkracht.

Dit vraagt:

- om een goede uitvoering van de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken;
- om leiderschap ten aanzien van ontwikkeling van personeel, als team maar ook als individu;
- om een professionele cultuur waarin leerkrachten van en met elkaar leren, waarin verantwoordelijkheid wordt genomen voor de eigen ontwikkeling en die van het team en waarin feedback geven en ontvangen normaal is.

De Wet Werk en Zekerheid en het reglement participatiefonds zorgt ervoor dat nieuw personeel snel rechten opbouwt, leidend naar een vaste aanstelling. Dit is in de situatie van Bijzonderwijs met een krimpend aantal leerlingen en een teruglopende bekostiging een bedreiging voor het creëren en in stand houden van een flexibele pool. Bovendien vraagt dit om een snelle en adequate selectie en beoordeling van starters en invallers, waarbij we bewaam starters en invallers graag behouden. Soms is de invalperiode te kort om te beoordelen of er formatieruimte is, soms is niet zeker of iemand breed genoeg inzetbaar is en voldoende groeipotentieel heeft om aan de eisen van de professionele cultuur binnen Bijzonderwijs te voldoen.

## Ontwikkeling

Scholing wordt meer dan voorheen planmatig ingezet met het oog op de totale schoolontwikkeling. Er is een duidelijk scholingsplan waarbij de relatie tussen de visie van de school, de ambities van de school en de teamontwikkeling in een lijn liggen. Alle scholen van Bijzonderwijs maken gebruik van de Amsterdamse scholenbeurs. De Amsterdamse lerarenbeurs wordt goed benut door leerkrachten en diverse leerkrachten zijn bezig met een masteropleiding. Bijzonderwijs stimuleert leerkrachten om te

kiezen voor trajecten waardoor leraren onderzoekende vaardigheden verwerven. Het streven is dat dertig procent van de leraren in 2020 een WO-bachelor of master heeft afgerond. Directieleden worden gestimuleerd een WO-bachelor of master te behalen.

Het is de verantwoordelijkheid van elke individuele leerkracht om zijn beroepsbekwaamheid blijvend te onderhouden en het is de verantwoordelijkheid van de werkgevers om alle leraren in de gelegenheid te stellen bekwaam te blijven. Mogelijk wordt het verplicht voor leerkrachten om zich te registreren in het lerarenregister. De leerkracht houdt een eigen POP bij en geeft aan welke scholing en ontwikkeling nodig is om in de volgende fase te komen.

Vanuit het Projectenbureau Primair Onderwijs Zuidoost wordt jaarlijks scholing georganiseerd en wordt door middel van een Learning Fair de uitwisseling en samenwerking binnen Zuidoost gestimuleerd.

## Inductiebeleid

Onderzoek wijst uit dat startende leraren die intensief worden begeleid, zich sneller ontwikkelen tot vakbekwaam. Hier is winst te boeken door een planmatige begeleiding op te zetten. Het beleid ten aanzien van startende leerkrachten binnen Bijzonderwijs bestaat uit drie componenten: begeleiding in de groep door een coach, intervisie met andere startende leerkrachten op stichtingsniveau en nascholing speciaal gericht op starters aangeboden door de IPabo. Op papier is de begeleiding hiermee goed geregeld, in de praktijk verschilt het van starter tot starter en van school tot school hoe dit beleid wordt uitgevoerd en of er gebruik van wordt gemaakt. De komende planperiode wordt gebruikt om het beleid te vertalen naar een adequate ondersteuning voor startende leerkrachten. Bijzonderwijs kan hier winst uithalen. Een aandachtspunt is om bij tekort aan beschikbaar personeel kritisch te blijven op de kwaliteit en de begeleiding.



Veel starters komen binnen via de invalpool of via kortdurende inval. Ook herintreders of leerkrachten die de pabo op latere leeftijd in deeltijd hebben gedaan, komen op deze manier binnen. Het is van belang ook de laatste groep mee te nemen in een vorm van Inductiebeleid. Zij vragen wel een andere begeleiding dan de jonge starters. Een mogelijkheid is specifiek te werven op herintreders, zijinstromers en deeltijders. Binnen het Inductiebeleid wordt hier ruimte voor gecreëerd.

### **Instroom en mobiliteit**

De grote uitdaging van Bijzonderwijs is om goed personeel aan te trekken, te behouden en een aantrekkelijke werkgever te zijn voor nieuwe instroom. Binnen Bijzonderwijs wordt mobiliteit gestimuleerd en kunnen medewerkers hun wensen kenbaar maken. Het stringenter onder de aandacht brengen van de mogelijkheden is wenselijk, dit bevordert de interne doorstroming en is verrijkend voor de loopbaanontwikkeling van het individu en voor de organisatieontwikkeling.

De samenwerking met de iPabo is versterkt. De samenwerking met de UPvA is goed. De scholen bieden voor veel studenten een stageplaats. Mentoren worden getraind, waardoor de begeleiding van stagiaires verbetert. Hierdoor hopen we dat starters van de iPabo voor ons kiezen en toegerust zijn om bij Bijzonderwijs te werken. We investeren veel tijd in de werving van LIO-studenten. Per slot van rekening zijn dat onze toekomstige collega's.

Op basis van geprognoseerde uitstroom is het wenselijk jaarlijks in de bestaande invalpool vijf een aantal talenten uit de opleiding in dienst te nemen, die vanuit de pool kunnen doorstromen naar een school. Als de werkgelegenheid in huidige krimpgebieden toeneemt door de uitstroom van de 'babyboomgeneratie' zal dit effect hebben op het personeelsbestand van Bijzonderwijs. Sommige leerkrachten zullen ervoor kiezen om te werken in de regio waar ze wonen of voor een baan in die regio kiezen omdat het werken bij Bijzonderwijs veel van leerkrachten vraagt. De focus van Bijzonderwijs ligt daarom bij de Amsterdamse Pabo's (UPvA en IPabo). In andere regio's is nu nog weinig werk voor jong afgestudeerden (krimpgebieden). Er ligt een kans om ook hier gekwalificeerd personeel te werven.

### **Ziekteverzuim**

Het ziekteverzuim is na een daling gedurende een aantal jaren de laatste twee jaar weer gestegen. Ondanks korte lijnen tussen de leidinggevende (casemanager) en de verzuimcoördinator en de bedrijfsarts verloopt de verlaging van het verzuim moeizaam. Het streven is een ziekteverzuim lager dan 6%. Dit doel blijft onverminderd staan. Om dit doel te bereiken, zijn andere of meer maatregelen nodig dan nu worden ingezet.

Vaak wordt gezegd dat werken bij Bijzonderwijs topsport is, de werkdruk is hoog. We verwachten van onze medewerkers maximale energie, inspanning en betrokkenheid. Bijzonderwijs erkent dat werken bij Bijzonderwijs topsport is. Onderzocht wordt of we leerkrachten (en overig personeel) genoeg faciliteren hiervoor en waar verbeteringen mogelijk zijn. In het huidige beleid bestaat de ruimte om voor specifieke doelgroepen (startende én leerkrachten boven de 60 jaar) ruimte te creëren binnen lesgevend en niet lesgevend taken. Verwacht wordt dat we de werkdruk

kunnen verminderen door slimmere inzet van de beschikbare middelen en het benutten van de mogelijkheden die de Cao biedt. Deze beleidsruimte wordt nog onvoldoende benut en zal expliciet gemaakt worden.

## **Beleidsdoelen personeel**

### **Bekwaamheid personeel**

- Het streven is dat 95-97% van het personeel minimaal vakbekwaam is of functioneert op het niveau van excellent.
- Het streven is dat 3-5% van het personeel startbekwaam is; alleen starters zijn startbekwaam.

### **Ontwikkeling**

- Het scholingsbeleid op schoolniveau wordt gerelateerd aan de ontwikkeldoelen van de school, dit wordt duidelijk gemaakt in het jaarplan en verantwoord in de TTR cyclus.
- Leerkrachten worden gestimuleerd de eigen bekwaamheid te onderhouden.
- Binnen Bijzonderwijs wordt aan het eind van de planperiode voldaan aan de Cao PO eisen met betrekking tot het gestelde quotum leerkrachten LB. Stimulering, ook van professionele ontwikkeling, zal moeten leiden tot enthousiaste leerkrachten die bereid zijn d.m.v. scholing en inzet zich te kwalificeren voor leerkracht LB.
- Het beleid ten aanzien van LB functies wordt eenduidig uitgevoerd.

### **Instroom en mobiliteit**

- Stagiaires en LIO-ers met een goede beoordeling worden actief benaderd om te solliciteren. Excellente studenten worden, onder voorbehoud van ruimte in de formatie, een aanstelling aangeboden.
- Vanuit de Invalpool worden krachtige en flexibele medewerkers geworven die met gemak doorstromen in de organisatie en na verloop van tijd bij formatieruimte een plaats aangeboden krijgen in de school door de directeur.
- Startende leerkrachten worden bij Bijzonderwijs begeleid in de klas, bovenscholen en met passende nascholing; het inductiebeleid wordt eenduidig uitgevoerd.

### **Ziekteverzuim**

- Het ziekteverzuim is teruggedrongen tot minder dan 6%.
- Op de tevredenheidsspeiling onder personeel is de ervaren werkdruk afgenomen met 2% ten opzichte van de laatste meting in 2015.

# STRATEGISCHE VRAAGSTUKKEN FINANCIËN BIJZONDERWIJS

**B**ijzonderwijs staat voor goed onderwijs op alle scholen. Dit vraagt om ruimte voor scholen om de ambities waar te maken. Bijzonderwijs stuurt gericht op kwaliteit en investeert om de ambities te realiseren. We zullen moeten investeren in bijvoorbeeld scholing en ICT, maar ook in leren van en met elkaar. Vraaggericht en gedifferentieerd, want niet iedere school heeft hetzelfde nodig op hetzelfde moment. 80% van de beschikbare middelen wordt ingezet voor personeel.

De ambitie is om elke school binnen Stichting Bijzonderwijs minstens 200 leerlingen te laten tellen. Voor de bekostiging van het onderwijs is Bijzonderwijs grotendeels afhankelijk van het rijk. Er zijn door het rijk veranderingen in het vooruitzicht gesteld, waarvan de effecten nog niet bekend zijn. Het ministerie heeft een hercontrole ingesteld op de

gewichtenregistratie per 1 oktober 2014. De uitkomsten zijn heden nog niet concreet. Eventuele negatieve effecten kunnen in eerste instantie worden opgevangen door de daartoe bestemde bestemmingsreserve. Per 1 augustus 2017 kunnen zowel de gewichtenregeling als de regeling impulsgebieden wijzigen. Eventuele overgangsregelingen zijn ongewis. Het is niet duidelijk hoe structureel de VLOA-gelden zullen zijn. Dit maakt een strikt financieel beleid noodzakelijk.

## Beleidsdoelen financiën

- Benutten van financiële beleidsruimte met ruimte voor onderlinge verschillen, rekening houdend met de door het Rijk beschikbaar gestelde middelen, inclusief de financiële impulsen van de Gemeente Amsterdam.
- Het benutten van de financiële beleidsruimte op de scholen dient transparant te zijn voor de schooldirecteuren, die daartoe door de beleidsmedewerker financiën worden ondersteund. De schooldirecteur is verantwoordelijk voor de financiën op zijn of haar school. Dit geldt ook voor een adequate gewichtenregistratie.
- De onzekerheid van het voortbestaan van de financiële impulsen van de Gemeente Amsterdam vormt een belangrijk strategisch vraagstuk binnen de financiën. Incidentele inkomsten kunnen niet worden besteed aan structurele uitgaven. Deze onzekerheid in combinatie met de ambities voor kwaliteit zal Stichting Bijzonderwijs tot financiële keuzes dwingen.
- Veranderende leerlingaantallen zorgen voor veranderende inkomsten bij Stichting Bijzonderwijs. Positieve en negatieve effecten dienen te worden vertaald naar het te voeren financiële beleid op school en op bestuursniveau.
- Hernieuwde, strengere uitgangspunten in de gewichtenregistratie beperken de financiële mogelijkheden van Stichting Bijzonderwijs. Ook deze effecten dienen te worden vertaald naar het te voeren financiële beleid op school en op bestuursniveau.



# STRATEGISCHE VRAAGSTUKKEN HUISVESTING

**E**en visitekaartje voor de school is de uitstraling van de buitenruimte en de inrichting en het onderhoud van het gebouw. De gemeente stimuleert scholen om de buitenruimte op te knappen en schoolpleinen in te richten tot groene en actieve schoolpleinen. Dit biedt een aantrekkelijk perspectief voor veel van de scholen van Bijzonderwijs. Het vraagt ook om een investering in geld en middelen en zal daarom gefaseerd worden opgepakt.



Basisschool Knotwilg staat op de nominatie voor nieuwbouw. De plannen worden aangegrepen om de onderwijskundige visie van de school te spiegelen aan de eisen aan de nieuwbouw. De nieuwbouw zal een impuls geven aan de wijk en zal waarschijnlijk in combinatie met een kleinschalig woningbouwproject worden gerealiseerd. In 2017 worden er financiële middelen vrijgemaakt om verkenningen en een haalbaarheidsstudie uit te voeren. Er is nauw overleg met de gemeente hoe de periode tot ingebruikname van de nieuwbouw moet worden overbrugd.

Een punt van zorg is dat de exploitatie van de scholen niet binnen de beschikbare middelen plaatsvindt, dit is een landelijk onderkend probleem. Hieraan wordt gewerkt door lopende contracten onder de loep te nemen. Waar mogelijk wordt winst geboekt door energieverbruik beter te monitoren en bezuinigingspotentieel inzichtelijk te maken, toezicht schoonmaak in eigen beheer uit te voeren en bijvoorbeeld het schoonmaakprogramma bij te stellen. Bij grotere investeringen wordt gekeken of er duurzame alternatieven zijn. Dit kan leiden tot nieuwe investeringsbesluiten.

Het onderhoudsbeleid op basis van de conditiemeting volgens de NEN 2767 norm wordt zoveel mogelijk verwerkt in de begroting, met als doel de huisvestingsaanvragen naar de gemeente juist te kunnen onderbouwen en de onderhoudsbehoefte van de gebouwen onderling op de juiste wijze te kunnen vergelijken. Het risico is dat de uitkomst kan leiden tot een inhaalslag om scholen op het gewenste minimum van het door Bijzonderwijs vastgestelde conditieniveau te brengen.

## Beleidsdoelen huisvesting

- Het realiseren van gezonde schoolpleinen en daarbij de gemeentelijke impuls benutten;
- Het realiseren van de exploitatie binnen de beschikbare middelen;
- Het realiseren nieuwbouw Knotwilg;
- Samen met gemeente en andere Amsterdamse schoolbesturen komen tot een Masterplan waar ambities in zijn opgenomen voor vervangende nieuwbouw van onder meer Samenspel;
- Goede monitoring energieverbruik waarbij sluipverbruik teruggedrongen wordt;
- Kwaliteitsslag door middel van inzet in eigen beheer van het toezicht op de schoonmaak;
- Inzet van conciërges bij collectieve werkzaamheden zoals verhuisbewegingen, binnen schilderwerk, het groenonderhoud en bijvoorbeeld het vervangen van verlichting. Indien gewenst middels scholing.

# SAMENVATTING BELEIDSDOELEN

**H**ieronder een opsomming van alle beleidsdoelen zoals genoemd in dit strategisch beleidsplan:

## Beleidsdoelen onderwijs

### Kwaliteit van het onderwijs:

- Iedere leerkracht kan op basis van relevante data een goede analyse en diagnose maken en het onderwijs afstemmen op de behoefte van de leerling.
  - Iedere school heeft eigen doelen geformuleerd ten aanzien van (minimaal) reken- en taalonderwijs. In het jaarplan en in het schoolplan worden deze doelen toegelicht en in de TTR cyclus wordt hier over gerapporteerd.
  - Onderzocht wordt of de doorgaande lijn tussen voor- en vroegschool voldoende is, of er sprake is van samenhang in het aanbod en of het kleuteronderwijs voldoende aan de behoefte van de leerlingen tegemoet komt.
  - Onderzocht wordt of de overgang tussen groep 8 en het voortgezet onderwijs leidt tot een ononderbroken ontwikkeling.
  - Iedere school heeft in de schoolgids haar visie op ouderbetrokkenheid geformuleerd. Benoemd wordt wat de wederzijdse verwachtingen zijn. De school draagt deze verwachtingen actief uit.
  - ICT biedt kansen om tegemoet te komen aan de individuele behoefte van leerlingen. Leerkrachten zetten ICT in om de totale ontwikkeling van leerlingen te ondersteunen. Bijzonderwijs wil bewust investeren in de mogelijkheden die ICT biedt. Bijzonderwijs stelt afgewogen investeringsplannen op, gebaseerd op de visie van hun scholen op de wijze waarop ze hun onderwijs met behulp van ICT willen inrichten. Om ons hierin te begeleiden zijn de eerste oriënterende gesprekken gevoerd met Kennisnet.
  - Bij nieuwbouw zal meer dan voorheen gekeken worden naar de onderwijsinhoudelijke doelstelling van de school en de eisen ten aanzien van het gebouw. De nieuwbouw van Knotwilg zal op dergelijke wijze vorm krijgen.
- Leerkrachten in de bovenbouw hebben speciale aandacht voor vaardigheden als samenwerken, plannen en zelfstandigheid voor leerlingen met een hoger advies.
  - Leerlingen met een laag advies worden uitgedaagd om hun talent te ontdekken. Op sommige scholen hebben hier beleid op, andere scholen zullen hier de komende periode op inzetten.
  - Iedere leerkracht komt tegemoet aan de specifieke onderwijsbehoefte van leerlingen. Aan de basis staat een leerkracht die goed in staat is om onderwijs op maat te bieden. De leerkracht brengt met ondersteuning van de IB-er specifieke behoefte van een leerling in kaart.
  - De IB-ers hebben een belangrijke rol in het uitvoeren van passend onderwijs. Zij hebben een sleutelpositie in de uitvoering van het beleid.
  - Met de directies en de IB-ers van Bijzonderwijs wordt kritisch gekeken naar de besteding van de middelen passend onderwijs. De inzet van groepsarrangementen komt voort uit deze kritische reflectie. De komende periode zal met elkaar en met de samenwerkende partners steeds gezocht worden naar manieren om de zorg op de juiste plek te krijgen door de middelen hier efficiënt en doelmatig voor in te zetten.

### Kwaliteitszorg

- Het huidige beleid ten aanzien van audits en visitaties wordt gehandhaafd. Met het veranderende toezicht van de inspectie wordt de eigen visie op de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie nog belangrijker. Er komt speciale aandacht voor de zelfevaluatie. Door de scholing van auditoren met Klasse en het werken met gemengde teams tijdens visitaties zal het kwaliteitsbewust handelen in de gehele organisatie toenemen.

### Gelijke kansen en passend onderwijs

- Iedere school krijgt de opdracht talenten uit te dagen, passend onderwijs structureel in te bedden en te zorgen voor een ononderbroken ontwikkeling van leerlingen. Om de brede talentontwikkeling van alle leerlingen te bevorderen wordt, naast taal en rekenen, de komende periode ook ingezet op techniekonderwijs en cultuureducatie.
- Op schoolniveau wordt visie ontwikkeld met betrekking tot binnenschools en buitenschools leren. Een aantal scholen bij Bijzonderwijs geven hier al vorm aan, de kennis bij deze scholen wordt benut om hier een visie op te ontwikkelen en hier uitvoering aan te geven.





## Beleidsdoelen personeel

### Bekwaamheid personeel:

- Het streven is dat 95-97% van het personeel minimaal vakbekwaam is of functioneert op het niveau van excellent.
- Het streven is dat 3-5% van het personeel startbekwaam is; alleen starters zijn startbekwaam.

### Ontwikkeling

- Het scholingsbeleid op schoolniveau wordt gerelateerd aan de ontwikkeldoelen van de school, dit wordt duidelijk gemaakt in het jaarplan en verantwoord in de TTR cyclus.
- Leerkrachten worden gestimuleerd de eigen bekwaamheid te onderhouden.
- Binnen Bijzonderwijs wordt aan het eind van de planperiode voldaan aan de Cao PO eisen met betrekking tot het gestelde quotum leerkrachten LB. Stimulering, ook van professionele ontwikkeling, zal moeten leiden tot enthousiaste leerkrachten die bereid zijn d.m.v. scholing en inzet zich te kwalificeren voor leerkracht LB.
- Het beleid ten aanzien van LB functies wordt eenduidig uitgevoerd.

### Instroom en mobiliteit

- Stagiaires en LIO-ers met een goede beoordeling worden actief benaderd om te solliciteren. Excellente studenten worden, onder voorbehoud van ruimte in de formatie, een aanstelling aangeboden.
- Vanuit de Invalpool worden krachtige en flexibele medewerkers geworven die met gemak doorstromen in de organisatie en na verloop van tijd bij formatieruimte een plaats krijgen aangeboden in de school door de directeur.
- Startende leerkrachten worden bij Bijzonderwijs begeleid in de klas, bovenscholings en met passende nascholing; het inductiebeleid wordt eenduidig uitgevoerd.

### Ziekteverzuim

- Het ziekteverzuim is teruggedrongen tot minder dan 6%.
- Op de tevredenheidspeiling onder personeel is de ervaren werkdruk afgenomen met 2% ten opzichte van de laatste meting in 2015.

## Beleidsdoelen financiën

- Benutten van financiële beleidsruimte met ruimte voor onderlinge verschillen, rekening houdend met de door het Rijk beschikbaar gestelde middelen, inclusief de financiële impulsen van de Gemeente Amsterdam.
- Het benutten van de financiële beleidsruimte op de scholen dient transparant te zijn voor de schooldirecteuren, die daartoe door de beleidsmedewerker financiën worden ondersteund. De schooldirecteur is verantwoordelijk voor de financiën op zijn of haar school. Dit geldt ook voor een adequate gewichtenregistratie.
- De onzekerheid van het voortbestaan van de financiële impulsen van de Gemeente Amsterdam vormt een belangrijk strategisch vraagstuk binnen de financiën. Incidentele inkomsten kunnen niet worden besteed aan structurele uitgaven. Deze onzekerheid in combinatie met de ambities voor kwaliteit zal Stichting Bijzonderwijs tot financiële keuzes dwingen.

- Veranderende leerlingaantallen zorgen voor veranderende inkomsten bij Stichting Bijzonderwijs. Positieve en negatieve effecten dienen te worden vertaald naar het te voeren financiële beleid op school en op bestuursniveau.
- De opdracht aan de scholen is om een stabiel marktaandeel te behouden of licht te groeien.
- Hernieuwde, strengere uitgangspunten in de gewichtenregistratie beperken de financiële mogelijkheden van Stichting Bijzonderwijs. Ook deze effecten dienen te worden vertaald naar het te voeren financiële beleid op school en op bestuursniveau.

## Beleidsdoelen huisvesting

- Het realiseren van gezonde schoolpleinen en daarbij de gemeentelijke impuls benutten;
- Het realiseren van de exploitatie binnen de beschikbare middelen;
- Het realiseren nieuwbouw Knotwilg;
- Samen met gemeente en andere Amsterdamse schoolbesturen komen tot een Masterplan waar ambities in zijn opgenomen voor vervangende nieuwbouw van onder meer Samenspel;
- Goede monitoring energieverbruik waarbij sluisverbruik teruggedrongen wordt;
- Kwaliteitsslag door middel van inzet in eigen beheer van het toezicht op de schoonmaak;
- Inzet van conciërges bij collectieve werkzaamheden zoals verhuisbewegingen, binnen schilderwerk, het groenonderhoud en bijvoorbeeld het vervangen van verlichting. Indien gewenst middels scholing.



# STERKTE ZWAKTE ANALYSE

**H**ieronder volgt per beleidsgebied een sterkte-zwakte analyse. Per gebied wordt een toelichting gegeven op de sterkte-zwakte analyse en wordt de sterkte-zwakte analyse vertaald naar beleidsvraagstukken voor de komende vier jaar. In de analyses zijn alleen de grotere vraagstukken opgenomen.

De beleidsvraagstukken worden vervolgens vertaald naar te behalen doelen.

## ONDERWIJS EN KWALITEIT

STERKTE	ZWAKTE
<p>Alle scholen vallen onder het reguliere toezicht van de inspectie.</p> <p>Sterk onderwijskundig leiderschap.</p> <p>Cyclus van analyse van resultaten op verschillende niveaus met een vaste plek in het jaarrooster.</p> <p>Groot aanbod in de scholen in het kader van brede talentontwikkeling.</p> <p>Kwaliteitszorg op orde: systeem van TTR cyclus, tevredenheidsonderzoeken, visitaties en audits met veel ruimte voor eigenheid van de scholen.</p> <p>Het tegemoetkomen aan de specifieke onderwijsbehoefte van leerlingen. Aan de basis staat een leerkracht die goed in staat is om onderwijs op maat te bieden. De leerkracht kan met ondersteuning van de IB-er specifieke behoefte van een leerling in kaart brengen. De middelen hiervoor zijn beschikbaar.</p> <p>Inzet van ICT biedt mogelijkheden om tegemoet te komen aan de individuele behoefte van leerlingen.</p> <p>Er wordt tussen scholen samengewerkt, er is uitwisseling en er wordt bij elkaar gekeken. Met als doel om van elkaar te leren.</p>	<p>De onderwijskwaliteit is op orde maar op een aantal scholen broos. De opbrengsten zijn (gedeeltelijk) risicovol.</p> <p>Brede schoolactiviteiten staat bij (een deel van de scholen) los van het dagelijkse onderwijs.</p> <p>Er is op een aantal scholen te weinig lijn tussen de Brede School en het reguliere curriculum.</p> <p>Het tegemoetkomen aan specifieke onderwijsbehoefte van leerlingen wordt niet altijd voldoende signaleerd, de vraagarticulatie is niet altijd adequaat en de middelen worden niet altijd snel en efficiënt ingezet waar ze het meest nodig zijn.</p> <p>Communicatie met ouders: op schoolniveau inzetten op communicatie en transparantie.</p> <p>Er wordt nog niet tussen alle scholen samengewerkt en bij elkaar gekeken om van elkaar te leren. Er zijn goede voorbeelden, maar het kan versterkt worden.</p> <p>De afstemming met de VO biedt ruimte voor betere kansen voor leerlingen in het VO.</p>
KANSEN	BEDREIGING
<p>Subsidies: de mogelijkheden die geboden worden door de subsidies, inzetten voor duurzame ontwikkeling van het onderwijs door te investeren in expertise en materiaal.</p> <p>Brede talentontwikkeling: er is veel aanbod en er zijn veel middelen. Het verbreden van het primaire proces is een schot voor open doel (en is op sommige scholen een sterk punt).</p> <p>Inzet van ICT om onderwijskundige doelen te behalen.</p> <p>Goede samenwerkingsrelaties tussen partners in Zuidoost, zoals andere schoolbesturen, Welzijn en gemeente en de Amsterdamse Pabo's.</p> <p>De directeur van de school is verantwoordelijk voor de doorgaande lijn tussen voorschool en vroegschool. De harmonisatie van de kinderopvang biedt kansen voor nieuwe samenwerkingsrelaties binnen de VVE met het oog op het verbeteren van de doorgaande lijn.</p>	<p>Sterke afhankelijkheid van subsidies en van bekostiging. Vooral bij brede talentontwikkeling en impuls gelden (achterstandenbeleid, Brede School, muziekonderwijs, techniekonderwijs).</p> <p>De deelname aan kinderopvang fluctueert sterk, daarom is samenwerking in de voorschoolse periode en het realiseren van doorlopende leerlijnen niet altijd mogelijk. Ontwikkelingen van technologische producten ter ondersteuning van het onderwijs gaan snel. Hierdoor moeilijk voorspelbaar, soms trend-gevoelig en bovendien kostbaar.</p> <p>De samenwerking met partners in de zorg is lang niet altijd doeltreffend en efficiënt.</p> <p>De middelen voor passend onderwijs stijgen maar de vraag is of het toereikend is voor de soms complexe zorgbehoefte van leerlingen.</p>

# PERSONEEL

STERKTE	ZWAKTE
<p>Sterk leiderschap.</p> <p>De bereidheid om te professionaliseren onder het personeel.</p> <p>Leraren zijn trots op hun school en gaan door het vuur voor onze leerlingen.</p> <p>Scholen van Bijzonderwijs werken beleidsmatig aan professionalisering van personeel.</p> <p>Expertise binnen de scholen benutten om startende leerkrachten (personeel) te begeleiden.</p> <p>Expertise wordt gedeeld binnen Bijzonderwijs.</p>	<p>Het ziekteverzuim is hoog.</p> <p>Geen eenduidige uitvoering van LB-beleid binnen Bijzonderwijs.</p> <p>We kunnen personeel onvoldoende motiveren voor een LB-functie.</p> <p>De werkdruk.</p> <p>Op tijd en op maat binnen het gestelde tijdsbestek beoordelen van invalpersoneel voordat zij in vaste dienst komen.</p>
KANSEN	BEDREIGING
<p>Jonge medewerkers aan Bijzonderwijs binden.</p> <p>Instroom van (excellente) jonge leerkrachten vanuit de sterke samenwerking met de Pabo's.</p> <p>Samenwerking IPabo en UPvA.</p> <p>Aandacht voor Individuele persoonlijke ontwikkeling. Door interne opleidingen, het aanbieden van een leergang op maat, in combinatie met professionaliseringsaanbod van PPOZO. Waar mogelijk met een koppeling naar het lerarenregister.</p> <p>Nascholing wordt financieel ondersteund door de Amsterdamse lerarenbeurs, de scholenbeurs en de lerarenbeurs vanuit Duo.</p>	<p>Wet Werk en Zekerheid, regelgeving Cao PO, Participatiefonds, Vervangingsfonds en Risicofonds.</p> <p>Minder aanbod van nieuw personeel waardoor er te weinig personeel beschikbaar is.</p> <p>Minder aanbod van nieuw personeel, met als risico dat concessies gedaan wordt op het kwaliteitsniveau van medewerkers.</p>



# FINANCIËN

STERKTE	ZWAKTE
<p>Stichting Bijzonderwijs heeft een gezonde financiële positie.</p> <p>Stichting Bijzonderwijs heeft financiële ruimte om te investeren en zich gedifferentieerd te ontwikkelen.</p>	<p>De transparantie van de financiën voor de schooldirecteur is nog niet optimaal.</p> <p>De kwaliteit van de gewichtenregistratie.</p>
KANSEN	BEDREIGING
<p>Veel extra onderwijsimpulsen door de Gemeente Amsterdam om extra te investeren of om extra aanbod te creëren.</p> <p>Heldere set van afspraken ontwikkelen om financiële beleidsruimte op schoolniveau optimaal te benutten.</p> <p>Stijgende leerlingaantallen op schoolniveau leveren extra inkomsten op schoolniveau op.</p> <p>Gezien de bevolkingssamenstelling in Amsterdam-Zuidoost leveren een wijziging van de gewichtenregeling en de regeling impulsgebieden wellicht extra mogelijkheden op voor Stichting Bijzonderwijs.</p>	<p>Keuzes voor toekenning van extra onderwijsimpulsen door de Gemeente Amsterdam zijn politiek geladen en daardoor onzeker (VLOA).</p> <p>Loonstijgingen in de Cao dienen door het Rijk te worden gecompenseerd.</p> <p>Dalende leerlingaantallen betekenen dalende inkomsten van het Rijk.</p> <p>Meer dan 10% van de inkomsten betreft incidenteel geld.</p> <p>Onzekerheid over het voortbestaan van de gewichtenregeling en de regeling impulsgebieden en mogelijke overgangsregelingen.</p> <p>Hercontroles van gewichtenleerlingen kunnen met terugwerkende kracht tot aanpassingen van de gewichten leiden. Minder gewichtenleerlingen betekent minder inkomsten.</p>

# HUISVESTING

STERKTE	ZWAKTE
<p>Er is gekozen voor kwaliteit en degelijkheid.</p> <p>Een aantal mooie, goed verzorgde gebouwen.</p> <p>Gecentraliseerde huisvesting zorgt voor efficiënter werken.</p> <p>Door inzichtelijk te maken welke contracten er lopen (contractenregister), meer controle op naleving of besparing door opzegging.</p>	<p>Beperkt onderhoudsbudget</p> <p>Weinig inzicht in energiebeheer.</p> <p>Een aantal gebouwen voldoet niet meer aan de eisen van deze tijd.</p> <p>Veel overcapaciteit op sommige scholen.</p> <p>Te weinig zicht op schoolniveau van contracten en het naleven van de afspraken in de contracten.</p>
KANSEN	BEDREIGING
<p>Subsidies voor inrichten nieuwe schoolpleinen benutten om buitenruimtes te verbeteren.</p> <p>Meenemen van onderhoud in het jaarplan en in de begrotingsgesprekken.</p>	<p>Terugtrekkende overheid.</p> <p>Teruglopend leerlingaantal, waardoor toename overcapaciteit.</p>

# STRATEGISCH BELEIDSPPLAN 2017-2020