



Strategisch Beleidsplan

2022-2026

Inhoud

Inhoud	2
Voorwoord.....	3
Eerst dromen, dan beleid	4
1. Organisatie.....	5
Sterkte-zwakte-analyse	5
Doelen 2022-2026	5
2. Identiteit & Omgeving	6
Sterkte-zwakte-analyse	7
Doelen 2022-2026	7
3. Onderwijs & Personeel	8
Sterkte-zwakte-analyse	8
Doelen 2022-2026	9
4. Financiën, Huisvesting & Onderhoud	10
Sterkte-zwakte-analyse	10
Doelen 2022-2026	11
5. Welke randvoorwaarden zijn nodig om succesvol te zijn en te blijven?.....	12

Voorwoord

Voor u ligt het strategisch beleidsplan van de Vereniging voor Christelijk Schoolonderwijs te Well. Een plan waarin we even kort terugblikken, maar vooral vooruit kijken. Want waar willen we eigenlijk heen met deze school? Wat is ons strategisch beleid?

In artikel 15 van de Code Goed Bestuur die de PO-Raad heeft opgesteld staat het volgende:

1. Het schoolbestuur draagt zorg voor een actueel strategisch beleid met heldere doelen die gelden als leidraad voor de organisatie.
2. In het strategisch beleid maakt het schoolbestuur onder meer duidelijk hoe strategisch beleid op organisatieniveau zijn vertaling vindt naar kwalitatief goed onderwijs en leerresultaten voor kinderen.
3. Het schoolbestuur en het intern toezichtsorgaan evalueren regelmatig de realisatie van het strategisch beleid en de geformuleerde doelen binnen een vaste cyclus voor planning & controle.
4. Het schoolbestuur onderzoekt periodiek en op gestructureerde wijze welke onzekere factoren het realiseren van zijn strategisch beleid en doelen in de weg kunnen staan.

De komende periode is het de uitdaging om de opgebouwde kwaliteit te borgen en om, bij de schoolpopulatie, passende en concreet geformuleerde doelen te stellen. Door dit te beschrijven in dit strategische beleidsplan kunnen wij aan alle betrokkenen gerichter verantwoording afleggen over onze streefdoelen voor de periode tot en met medio 2026.

In de afgelopen periode is nagedacht over vorm en inhoud van dit strategisch beleidsplan. Dit hebben we o.a. gedaan in november 2021 met behulp van diverse betrokkenen die op een interactieve manier hun inbreng konden geven. Zij hebben sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen geuit, maar ook meegedacht over zaken die we zouden moeten vasthouden of wellicht moeten loslaten. De genoemde punten zijn verwerkt in dit beleidsplan.

We zijn van mening dat dit strategisch plan een gedegen basis geeft voor onze school in de komende jaren en zijn vooral enthousiast over de ambities die we willen gaan realiseren!

Amerens van Kuilenburg-Struijk
bestuurder

Monique van Andel-Thur
directeur

In dit beleidsplan zal gesproken worden over ouders, daar kunt u uiteraard ook verzorgers lezen.



Eerst dromen, dan beleid

Even los van strategie, beleid en andere termen. We willen eerst nadenken, of liever gezegd dromen, waar wij naar toe willen. Wat is onze droom voor CBS De Hoeksteen over een aantal jaren? Die droom vangen we in onderstaande uitspraken.

We dromen ervan om...

- ✓ een dorpschool te zijn voor alle leerlingen die in Well wonen.
- ✓ juist ook die leerling met één of meer ondersteuningsbehoeften een passend plekje te bieden. Ieder kind is door God gewild met zijn of haar eigenheid. Wij willen daarvoor ruimte geven en onderwijs passend maken, liefst doen we dit zo inclusief mogelijk.
- ✓ vanuit de christelijke identiteit de ander altijd liefdevol en met respect tegemoet te treden. God vraagt in de Bijbel van ons om de naaste lief te hebben als onszelf. Dit leeft in onze school.
- ✓ resultaten te bereiken die passend zijn bij de leerlingenpopulatie. We hebben passende en hoge verwachtingen van de leerlingen en doen ons uiterste best 'eruit te halen wat erin zit'. Per leerling bekijken we wat haalbaar is en betrekken de ouders/verzorgers* daar ook maximaal bij.
- ✓ te werken aan een team van leerkrachten dat gespecialiseerd is op diverse gebieden. Er is een specialist voor taal en lezen, rekenen, gedrag, interne begeleiding, ICT en (hoog)begaafdheid. We hebben een team dat wil blijven ontwikkelen in het vak.
- ✓ onderwijs te geven in een goed onderhouden schoolgebouw. We werken in een gebouw wat is aangepast aan de eisen van inclusief onderwijs en met een gezond binnenklimaat. Daarnaast is het groene schoolplein van toegevoegde waarde bij het onderwijs dat we geven.
- ✓ de financiële middelen die we ontvangen, zo optimaal mogelijk in te zetten voor de leerlingen en het onderwijs dat bij hen past.
- ✓ een goede verbinding te leggen tussen onderwijs en zorg. Dat vertalen we in nauwe samenwerking met externe jeugdzorg, hulpverlening, therapie, naschoolse activiteiten en opvang. Dit alles doen we zo veel mogelijk binnen de muren van ons eigen gebouw.
- ✓ de digitale leermiddelen op een passende wijze in te zetten. Er zijn veel mogelijkheden, maar we hebben een passende balans in beeldschermtijd per groep en per dag. We hebben ook een helder beleid over de inzet van digitale middelen bij de verschillende vakgebieden.
- ✓ opgenomen te zijn in een groter bestuurlijk geheel waarbij het protestants christelijke identiteit passend bij school en dorp is en blijft!

Als we wakker worden, dan is deze droom nog niet de realiteit van dit moment. Er zijn stappen gezet, maar we willen meer en verder. Daarom komen bovenstaande toekomstdromen (deels) terug in de volgende hoofdstukken van dit strategisch beleidsplan.

*In dit beleidsplan zal gesproken worden over ouders, daar kunt u uiteraard ook verzorgers lezen.



1. Organisatie

De Vereniging voor Christelijk Schoolonderwijs te Well beheert één school waarop 99 leerlingen (teldatum 1 februari 2022) onderwijs ontvangen en waaraan ongeveer 10 personeelsleden zijn verbonden.

Met de start van schooljaar 2019-2020 is gekozen voor een nieuwe bestuursstructuur, waarmee de leden van de genoemde vereniging uiteraard hebben ingestemd. Er is vanaf dat moment een Raad van Toezicht geïnstalleerd. Deze bestaat uit drie tot vijf personen. De toezichthoudende rol die zij hebben ligt vast in beleid. De bestuurder legt met regelmaat verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Dat gebeurt via een schriftelijke rapportage die in een vergadering verder toegelicht wordt. De stukken die de Raad van Toezicht krijgt toegestuurd, kunnen aanleiding zijn voor hen om kritisch door te vragen over het gevoerde beleid.

De keuze voor deze nieuwe bestuursstructuur brengt een verschuiving van taken en verantwoordelijkheden met zich mee. Deze taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de reglementen voor de diverse geledingen.

De school wordt geleid door een directeur die minimaal eenmaal per twee weken een overleg heeft met de bestuurder. De directeur volgt in de cursusjaren 2020-2021 en 2021-2022 scholing om meer professioneel leiding te kunnen geven.

Uiteraard is er een medezeggenschapsraad verbonden aan de school. Deze bestaat uit twee ouders en twee personeelsleden. Verder is er een betrokken activiteitencommissie, bestaande uit ongeveer tien ouders, die ondersteunende activiteiten verzorgt.

Sterkte-zwakte-analyse

Sterk:

- De bestuursstructuur is duidelijk en biedt de mogelijkheid om daadkrachtig te kunnen handelen.

Zwak:

- De beperkte grootte van de organisatie (één bestuurder en één directeur) is kwetsbaar.

Kans:

- De korte lijnen in de huidige structuur zorgen voor wendbaarheid en snelle besluitvorming.

Bedreiging:

- De zwakte is meteen een bedreiging voor de continuïteit van de organisatie.

Doelen 2022-2026

- De bestuursstructuur, met in acht neming van de Code Goed Bestuur, wordt geoptimaliseerd. Alle taken en verantwoordelijkheden staan op papier en moeten in de komende periode op de juiste wijze uitgevoerd worden.
- Er wordt een werkwijze van rapporteren ontwikkeld waardoor leden van de Raad van Toezicht snel overzicht hebben over de stand van zaken en de kwaliteit.

- Raad van Toezicht en MR moeten goed kunnen functioneren en worden tijdig en transparant geïnformeerd. Er wordt zorg gedragen dat er voldoende personen deelnemen in de verschillende geledingen.
- Er wordt stappen gezet die leiden tot een meer samenwerking of zelfs fusie.



2. Identiteit & Omgeving

Identiteit is dat wat uniek of eigen is aan iets of iemand. Wat is er uniek aan onze school? Wat is eigenlijk precies onze identiteit?

Allereerst de school heeft een protestants christelijke identiteit. Die identiteit is er van oudsher en past de kerkelijke achtergrond van de dorpsgemeenschap. Deze identiteit geeft richting aan het handelen van alle betrokkenen. In de dagopening, maar ook door de lessen heen is de identiteit merkbaar. Ook de christelijke feesten hebben een plaats in de jaarplanning, echter de mate van aandacht en de vorm wisselt per feest.

Zoals in onze droom voor de school is beschreven, streven we naar 'levende' kernwaarden. We zijn er dagelijks mee bezig en onze houding naar elkaar toe is gebaseerd op de Bijbelse richtlijn.

Ten behoeve van het schoolplan 2018-2022 heeft het team nagedacht over een visie en missie. Naar aanleiding van een inspiratiemiddag over identiteit zijn de punten uit de visie en missie enigszins herzien en spreken we voortaan over de kernwaarden:

- | | |
|--------------|-----------------------------|
| ✓ Identiteit | Identiteit biedt veiligheid |
| ✓ Vertrouwen | Vertrouwen als basis |
| ✓ Samen | Samen bereiken we meer |
| ✓ Uitdaging | Uitdaging om te ontwikkelen |

De volledige tekst staat op de website van de school (> onze school/visie en missie). Dit stuk vormt de basis van onze blik op het onderwijs.

Als school willen we inclusief zijn. Elk kind is door God gewild, dus wij willen een school zijn waar ieder kind, met welke eigenschap of onderwijsbehoefte ook, kan ontwikkelen en groeien. Tot nu toe is de school nog weinig op de omgeving gericht geweest, in onze droom voor de school brengen we hierin verandering aan.

Hierin zijn de eerste stappen gezet. Er is samenwerking gezocht en gevonden met het samenwerkingsverband, het ib-netwerk, directieoverleg etc. Hiermee zijn we de weg naar meer en meer passend onderwijs voor alle kinderen ingeslagen en kunnen we aan de zorgplicht voldoen.

We zullen ons ook nadrukkelijker gaan oriënteren op samenwerking en uiteindelijk een fusie met een schoolbestuur uit de regio.

Sterkte-zwakte-analyse

Sterk:

- Het team heeft kernwaarden, passend bij de christelijke identiteit, geformuleerd en herzien.
- Zonder woorden (dus met daden) wordt opgemerkt dat dit een christelijke school is.
- De school is kleinschalig en biedt daardoor veiligheid.
- Elke leerkracht heeft oog voor elke leerling en is kindgericht.
- Er zijn korte lijnen tussen ouders en school, waarbij de pedagogische driehoek ouder-school-kind als essentieel gezien wordt.

Zwak:

- De kernwaarden worden gedragen door het team, maar zijn veel minder bekend bij ouders en andere betrokkenen. We laten onze school te weinig zien aan de omgeving.
- Er is nog weinig nagedacht over de bredere identiteit: wat maakt ons uniek?
- De overstap vanuit deze setting naar een grotere school voor voortgezet onderwijs is soms groot.
- De kleinschaligheid van deze eenpitter maakt kwetsbaar.

Kans:

- In deze kleine organisatie is het gesprek over identiteit gemakkelijk te voeren.
- De weg naar meer inclusief onderwijs betekent meer professionalisering en samenwerking met andere partijen waarmee we het onderwijs voor alle leerlingen aantrekkelijk en toegankelijk houden.
- Identiteit meer profileren en de Bijbelverhalen en liedjes meer verbinden aan het dagelijkse leven.
- Levensbeschouwelijke burgerschapsvorming vormgeven. Kinderen door ontmoetingsleren laten ervaren wat goed burgerschap inhoudt.

Bedreiging:

- De christelijke identiteit wordt slechts door een klein deel van de ouders als prioriteit ervaren.
- Er zijn steeds minder personeelsleden te vinden die willen werken op een school met een protestants christelijke identiteit zoals die hier wordt vormgegeven.
- We zijn een kleine school in een klein dorp en dat beperkt de mogelijkheden tot samenwerking met buitenschoolse partijen die een rol zouden kunnen spelen in het onderwijs.

Doelen 2022-2026

- Er vindt een verkenning plaats van de mogelijkheden m.b.t. bestuurlijke samenwerking/fusie, waarbij de wens is dat CBS De Hoeksteen qua identiteit mag blijven zoals deze nu is.
- Het christelijke karakter van de school blijft behouden en de keuzes die gemaakt worden passen daarbij.
- Het gesprek over (christelijke) identiteit wordt gevoerd en men komt tot een bredere opvatting van identiteit: Wat maakt ons uniek?
- De betrokkenheid van de ouders in het algemeen, maar vooral bij de identiteit, burgerschap en ook (soms) moeilijke thema's wordt vergroot.
- Positieve psychologie ter voorbereiding op het voortgezet onderwijs krijgt een plaats.



3. Onderwijs & Personeel

De bezoeken van de inspectie (in april 2018 en juni 2019) hebben geleid tot een enorme verbetering op veel gebieden. Er is sprake van een toenemende dialoog over de inhoud van het onderwijs en de kwaliteit die we bieden. De inspectie heeft daarom bij hun digitale bezoek in juli 2020 het oordeel voldoende gegeven.

In grote lijnen kunnen we constateren dat we met elkaar streven naar een hoge(re) kwaliteit van de lessen, passendere/hogere resultaten (zowel tussentijds als uitstroom), passender aanbod voor de leerling en een helder zicht op de ontwikkeling van de leerling, de groep en de school. Thema's zoals: sociale veiligheid, handelingsgericht werken, passend onderwijs, ondersteuningsstructuur, analyse van resultaten staan veelvuldig op de agenda en leven bij de leerkrachten. Verder levert specifieke en passende teamscholing een grote bijdrage aan de ontwikkeling van nieuwe (didactische) vaardigheden.

Personeel is van enorme waarde voor de organisatie. Zonder hen is er geen onderwijs mogelijk. Dit beseffende is het van belang dat we een zorgvuldig taakbeleid voeren (welke taak past bij het betreffende personeelslid). Maar ook dat we begeleiding en scholing kiezen die past bij (individuele) teamleden en de gelden die bestemd zijn voor werkdrukvermindering goed inzetten. Verder moeten we in het proces van werving en selectie zorgvuldig onderzoeken welke sollicitant in team past en bij de eventuele duo-collega.

Sterkte-zwakte-analyse

Sterk:

- De inspectie heeft de school (in juli 2020) met een voldoende gewaardeerd.
- Het team heeft in de afgelopen jaren laten zien dat ze wil en kan verbeteren, zodat de onderwijskwaliteit omhoog gaat.
- Het team heeft op gebied van didactiek essentiële verbeteringen doorgevoerd die ten goede komen aan de onderwijstijd voor alle leerlingen.
- Er vindt een jaarlijkse update plaats van het scholingsbeleid voor personeel, zowel teambreed als individueel.
- Personeel heeft een groot verantwoordelijkheidsgevoel en ervaart werkplezier.
- De eindresultaten van de leerlingen zijn in 2022 net boven het landelijk gemiddelde uitgekomen.

Zwak:

- Personeelsleden zijn jong en moeten 'veel ballen in de lucht houden'. Dit zorgt met regelmaat voor beperktere inzetbaarheid/output.
- Er zijn geen mannelijke collega's.
- Er wordt op enkele momenten in het schooljaar werkdruk ervaren.
- De eindresultaten zijn in 2022 voor het eerst sinds jaren op een gewenst niveau.

Kans:

- Deze organisatie biedt veiligheid en is kindgericht.

Strategisch Beleidsplan 2022-2026

- Mogelijkheden voor snelle implementatie van beleid, scholing en andere keuzes.
- Meer samenwerking zoeken om expertise binnen te halen en een breder netwerk te vormen: meer leerlingen kunnen zodoende meer inclusief onderwijs ontvangen.

Bedreiging:

- De coronapandemie en het lerarentekort leggen grote druk op het onderwijs en het functioneren van personeelsleden. Het geheel is kwetsbaar.
- Minder inkomsten leiden misschien tot andere keuzes en een beperking in scholingsmogelijkheden.
- Het (landelijke) lerarentekort speelt ook in deze organisatie.

Doelen 2022-2026

- Er is een passend onderwijsaanbod voor elke leerling en alle leerkrachten zijn toegerust om basisondersteuning te bieden. Dit in samenhang met het ondersteuningsplan van samenwerkingsverband De Meierij.
- De ondersteuningsstructuur wordt nog steviger neergezet. Er worden minder externen ingevlogen voor het begeleiden van leerlingen met een arrangement, dit wordt intern opgepakt. Indien nodig wordt daarvoor extra scholing ingezet.
- De intern begeleider, taal-leesspecialist, rekenspecialist en coördinator hoogbegaafdheid gaan een duidelijke positie innemen en ontwikkelen zich tot een ondersteuningsteam. Hiermee werken we aan gespreid leiderschap.
- In de komende periode ontwikkelen we een visie op mogelijke andere specialismen die gewenst zijn binnen de school waarin het onderwijs 'meer inclusief' gaat worden.
- Met elkaar dragen we zorg voor het borgen van de 'voldoende' die we in juli 2020 van de inspectie gekregen hebben.
- Teambrede scholing heeft als doel om verbeteringen in de doorgaande lijn van het onderwijsleerproces te implementeren en te borgen.
- Van teambrede scholing zal het accent gaan verschuiven naar individuele, persoonlijke ontwikkeling. Hierin wordt van alle leerkrachten actie verwacht.
- We blijven streven naar passende eindresultaten bij de school en bij de individuele leerling.
- De gesprekkencyclus personeelsbeleid wordt nauwkeurig gevolgd en indien nodig aangescherpt.
- We streven naar een grote mate van werkplezier waarbij werkdruk, draaglast en draagkracht in beeld zijn om hiermee het ziekteverzuim te beperken. Jaarlijks worden enkele momenten van teambuilding ingepland.



4. Financiën, Huisvesting & Onderhoud

Hoe we het wendend of keren, de financiën spelen een grote rol in het opstellen van beleid voor de school en in het onderhouden van het gebouw.

De afgelopen jaren hebben we veel van de financiële buffer gevraagd. Reden daarvoor was dat er behoorlijk wat achterstallig werk te doen was. Veel zaken m.b.t. onderhoud van het gebouw, ict, leermiddelen, scholing en professionalisering moesten in korte tijd worden aangeschaft, toegepast of vervangen. Daarnaast waren er hoge personeelskosten doordat we voortijdig afscheid van een personeelslid moesten nemen.

Daarnaast hebben we ook te maken met forse krimp in het aantal leerlingen. Vanaf 2015 hebben we met een grote daling te maken. Destijds bezochten ruim 140 leerlingen de school, intussen is het leerlingenaantal gedaald tot onder de 100. De inkomsten zijn in de afgelopen jaren daardoor behoorlijk teruggelopen.

En toch houden we hoop! Nu de school in alle facetten beter op de kaart staat, gaan we ervan uit dat ouders, wellicht ook uit de omliggende dorpen, onze school gaan kennen en weten te vinden.

Zoals al genoemd spelen er veel zaken omtrent onderhoud. Een groot deel van deze zaken zullen we in de komende jaren oppakken. Installaties moeten worden vervangen, de vloerbedekking is aan vervanging toe en het interieur zou een schilderbeurt mogen hebben.

Sterkte-zwakte-analyse

Sterk:

- De financiële situatie is jarenlang stabiel geweest. Er nog steeds een (beperkte) buffer om tegenslag op te vangen.
- Het onderhoud is weggezet in het meerjarenonderhoudsplan.

Zwak:

- De daling van het leerlingenaantal zorgt voor minder inkomsten en dit resulteert vervolgens in minder ruimte voor personeel.
- De daling van de inkomsten leidt er ook toe dat onderhoud gespreid moet worden over langere termijn.

Kans:

- De in pandige voorschool en buitenschoolse opvang promoten.
- De gemeente heeft aangegeven dat er in het dorp Well een school moet blijven (zie het huidige Integraal Huisvestingsplan).
- Investerings doen om energie, en dus ook geld, te besparen.
- Er zijn plannen voor nieuwbouw in Well in gang gezet.

Bedreiging:

- Een dorp met minder uitstraling zal minder leerlingen trekken.
- Groot en onverwacht onderhoud wat niet voorzien was.

Doelen 2022-2026

- Door een positieve uitstraling van een kleine dorpschool streven we ernaar dat ouders 'CBS De Hoeksteen' serieus overwegen als school voor hun kind(eren).
- We leggen het accent op renovatie van het schoolgebouw en richten ons in eerste instantie niet op nieuwbouw.
- Financieel gezien willen we gezond zijn en gezond blijven. Het geld moet zoveel mogelijk naar de werkvloer.
- Duurzaamheid en energiebesparing willen we zeker aandacht geven. Waar die gerealiseerd kan worden met beperkte kosten zullen we dit doen.

5. Welke randvoorwaarden zijn nodig om succesvol te zijn en te blijven?

De randvoorwaarden die nodig zijn om met elkaar een succesvolle organisatie te vormen zijn heel divers. In dit laatste hoofdstuk noemen we er een aantal die onmisbaar zijn voor de nabije toekomst.

Allereerst noemen we de personeelsleden die we dagelijks op de werkvloer ontmoeten. Hun werkplezier, maar ook hun belastbaarheid moeten in balans blijven. Daarvoor is het nodig dat er een veilige en open werksfeer heerst en dat er een gezonde gezagsverhouding met de schoolleiding is. Er wordt leiderschap gevraagd om met en voor de personeelsleden de juiste keuzes te maken, met name in een tijd waarin het tekort aan personeel nijpend is.

Vaak is al genoemd dat de kleinschaligheid en veiligheid zo gewaardeerd worden. Dit zijn randvoorwaarden om leerlingen het gevoel te geven dat ze er mogen zijn en dat ze tot ontwikkeling en bloei kunnen komen. Ouders zien hun kinderen blij uit school komen en dit werkt door in hun omgeving, waardoor wellicht andere ouders of samenwerkingspartners vervolgens ook warm lopen voor CBS De Hoeksteen. Daarnaast is meer aandacht voor de pedagogische driehoek ouders-kind-school een randvoorwaarde om de betere communicatielijnen te ontwikkelen.

Het is nodig dat er met zorg naar de inkomsten en uitgaven gekeken wordt. Het is bekend dat de inkomsten afnemen door terugloop van het leerlingenaantal. Het grootste deel van de begroting vormen de personeelskosten. Het vraagt van directie en bestuur om in periode waarin dit strategische beleidsplan leidend is om een kostenbesparende koers te varen waarbij de prioriteit 'kwaliteit van onderwijs' niet wordt losgelaten.

Om als organisatie succesvol te kunnen blijven functioneren is schaalvergroting een noodzakelijke keuze. We ervaren steeds vaker de grenzen van de kleinschaligheid van de huidige organisatie als kleine eenpitter. Daarom wordt nagedacht over een vorm van samenwerking of fusie met een ander schoolbestuur. Dit om de continuïteit van alle positieve ontwikkelingen te kunnen waarborgen, de leerlingenkrimp op te vangen en voor personeel meer zekerheid te creëren.

We kennen de omgeving en hebben er vertrouwen in dat we voor onze school, met de identiteit die we absoluut willen zo willen houden, een geschikte samenwerkingspartner zullen kunnen vinden in de komende periode.