



Scholen van nu voor mensen van morgen

**Strategisch beleidsplan
Proominent
2016-2018**

Natuurlijk heb ik het grote geluk bij een bedrijf te werken dat weet dat creativiteit en vernieuwing alleen tot bloei komen als je verschillen tussen mensen juist omarmt. (Tim Cook, CEO Apple)

© Proominent Ede
Horapark 3
6717 LZ Ede
b.dekker@Proominent.nl
06-49409200
Bestuursnummer 41674
Update 2017
Instemming GMR 06-03-2017
Vaststelling Bestuur 09-03-2017

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	4
1.1.	De plaats van het strategisch beleidsplan.....	6
1.2.	Implementatieperspectief.....	7
2.	Over Missie, Visie en Besturingsfilosofie.....	7
2.1.	Missie (waar staat Proominent voor).....	7
2.2.	Visie (waar staat Proominent over vijf jaar?).....	7
2.3.	<i>Besturingsfilosofie (hoe stuurt het bestuur de organisatie aan?)</i> ..	8
3.	Omgevingsanalyse.....	8
3.1.	<i>Demografische ontwikkelingen</i>	8
3.2.	<i>Maatschappelijke trends</i>	9
3.3.	<i>Wet- en regelgeving</i>	10
3.3.1.	<i>Passend onderwijs</i>	10
3.3.2.	<i>Goed onderwijs en goed bestuur</i>	10
3.3.3.	<i>Bestuursakkoord Primair Onderwijs</i>	10
3.3.4.	<i>School aan zet</i>	11
3.3.5.	<i>Ontwikkelingskansen door Kwaliteit en Educatie: VVE en Kind Centra</i>	11
3.3.6.	<i>Decentralisatie buitenonderhoud</i>	12
3.4.	<i>Overige ontwikkelingen</i>	12
3.4.1.	<i>Vergrijzing van het personeelsbestand bij Proominent</i>	12
3.4.2.	<i>Terugloop bekostiging</i>	12
3.4.3.	<i>Externe verantwoording</i>	12
3.4.4.	<i>Samenwerking met andere partijen</i>	12
3.4.5.	<i>Samenwerking binnen Proominent</i>	12
3.4.6.	<i>Digitalisering van het onderwijs</i>	13
3.5.	<i>Sterkte en zwakte analyse Proominent en risicoparagraaf</i>	13
3.5.1.	<i>Kwaliteitsbeleid, kwaliteitszorg en kwaliteitssystemen</i>	13
3.5.2.	<i>Diversiteit</i>	14
3.5.3.	<i>Personeelsbeleid. (HRM)</i>	15
3.5.4.	<i>Bedrijfsvoering en Financieel beleid</i>	15
4.	Onderwijs.....	15
4.1.	Onderwijskundige kernwaarden.....	15
4.2.	Ouderbetrokkenheid: Educatief Partnerschap.....	16
5.	Personeel.....	18
5.1.	Scholingsbeleid.....	18
6.	Organisatie.....	19
6.1.	<i>Bestuur en toezicht</i>	19
6.2.	<i>Organisatie</i>	19
6.3.	<i>Bedrijfsvoering</i>	20
6.4.	<i>Medezeggenschap</i>	20

6.5.	<i>Marketing en Communicatie</i>	20
7.	Huisvesting	21
7.1.	<i>Uitgangspunten</i>	21
7.1.1.	<i>Streven naar robuuste scholen.</i>	21
7.1.2.	<i>Aansluiten bij het gemeentelijk masterplan</i>	21
7.1.3.	<i>Buitendorpen en Ede Stad; meten met twee maten</i>	21
7.2.	<i>Wijken en gebieden</i>	21
7.2.1.	<i>Kernhem-Veldhuizen</i>	22
7.2.2.	<i>Kern Ede en Kazerneterreinen (Ede Oost)</i>	22
7.2.3.	<i>Maandereng en Rietkampen</i>	23
7.2.4.	<i>Oud Ede Zuid en Enka</i>	23
7.2.5.	<i>Bennekom</i>	23
7.2.6.	<i>Otterlo-Harskamp-Lunteren</i>	24
Bijlage 1	Strategische Kader 2015 e.v.	25
1.	<i>Onderwijs & kwaliteitszorg</i>	25
2.	<i>Personeel & Organisatie</i>	26
3.	<i>Facilitair & huisvesting</i>	28
4.	<i>Governance & outcome</i>	28
5.	<i>Communicatie & marketing</i>	29
6.	<i>Financiën en beheer</i>	29
Bijlage 2	Doelstellingen 2016 - 2019	30
1.	<i>Onderwijs & kwaliteitszorg</i>	30
2.	<i>Personeel & Organisatie</i>	30
3.	<i>Facilitair & huisvesting</i>	31
4.	<i>Governance & outcome</i>	31
5.	<i>Communicatie & marketing</i>	32
6.	<i>Financiën en beheer</i>	32

1. Inleiding

In juli 2013 presenteerde het interim-bestuur het beleidsplan 2014 – 2017. Op 1 april 2014 zijn de Raad van Toezicht en het Bestuur op basis van dit plan verder gegaan met de opbouw en versterking van de scholen en Proominent als geheel.

Het is logisch dat een aantal inzichten van het interim bestuur in de loop van de afgelopen jaren binnen Proominent zijn uitgewerkt en in de tijd zijn aangepast. In de Kaderbrieven, de Tactische Jaarplannen (bestuursbeleid) en de Schoolplannen zijn de aanpassingen beschreven.

Daarom is het goed om het brondocument van Proominent, het Strategisch Beleidsplan, aan te passen. Dit document is een raamwerk waar scholen voor het opstellen van het schoolplan en de jaarplannen uit kunnen putten.

De strategische kaders bepalen mede het strategisch beleid van de organisatie Proominent en de daarbinnen verenigde scholen. Voor de planperiode 2014 – 2018 zijn vier speerpunten beschreven¹:

- a. Resultaat gestuurd onderwijs. Alle scholen zijn in de komende planperiode structureel in het basisarrangement (onderwijsinspectie). In het Onderzoekskader 2017 wordt aangegeven dat scholen en het schoolbestuur moeten voldoen aan de eisen van Basiskwaliteit. Dit zijn eisen aan deugdelijkheid op het gebied van onderwijskwaliteit en financieel beheer.

Zeker 25 % van de scholen scoren structureel boven het landelijk gemiddelde. Alle scholen voegen duidelijk vaardigheidsgroei toe aan de ontwikkeling van leerlingen. Bij het opbrengstgericht onderwijs hoort ook het persoonsgericht onderwijs. Onder andere met digitale middelen kunnen kinderen hun sterke kanten verder ontwikkelen. Scholen oriënteren zich op de volgende fase in het onderwijs (o.a. de 21 Century Skills). Scholen die aan bepaalde voorwaarden voldoen geven Engels als voertaal (native English) in diverse vak- en vormingsgebieden. Bij dit onderwijs gaan we uit van de onderwijsbehoefte van leerlingen en ontwikkelen de scholen passende arrangementen.

- b. Kindcentra 0 – 13 jaar. Kinderen leren tussen 0 en 5 jaar meer dan tijdens de rest van hun leven. Toch is de school slechts in twee van die eerste vijf jaar betrokken. Zeker vanaf 2 – 2,5 jaar zijn kinderen in staat om met andere kinderen goede ontwikkelingen door te maken. Daarbij kan gedacht worden aan socialisatie en taalverwerving. Ouders kunnen door opvoedingsondersteuning zoveel mogelijk bijdragen aan een goede ontwikkeling voor hun kind. Ook buiten de schooltijden kan in dagarrangementen meer gedaan worden met onderwijsontwikkeling van kinderen. Vanuit de focus Goed Onderwijs wordt aandacht besteed aan deze ontwikkeling. Scholen oriënteren zich op ontwikkelingen naar een Kindcentrum 0 – 13 jaar, waar Opvang, Opvoeding, Ondersteuning en Onderwijs volledig op elkaar zijn afgestemd. Er wordt gezocht naar mogelijkheden voor een pre primair arrangement van vijf dagdelen voor kinderen van 2 – 4 jaar en naar educatieve arrangementen buiten de schooluren. Deze educatieve arrangementen passen bij de opvang en het onderwijs en ze versterken de totale educatie van de kinderen. De openingstijden van de Kindcentra

¹Bron algemeen deel schoolplan 2014 - 2018

geven ouders de gelegenheid werk en opvoeding te combineren. De Kindcentra bieden ouders opvoedingsondersteuning, passend bij de vraag van de ouders.

- c. Passend Onderwijs voor iedere leerling: Elke leerling succesvol naar school is het motto voor leerlingen van 2 – 23 jaar. Binnen het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Rijn & Gelderse Vallei is een samenhangende aanpak en een doorgaande lijn uitgezet. Daardoor kunnen alle leerlingen binnen de gemeente Ede thuisnabij en passend onderwijs ontvangen, afgestemd op hun onderwijsvraag. Naast het samenwerkingsverband Passend Onderwijs spelen het Centrum voor Jeugd en Gezin en het Zorg Advies Team² een belangrijke rol. Alle scholen van Proominent voldoen aan het eind van de planperiode aan de criteria voor Basisondersteuning en werken met een Schoolondersteuningsplan(SOP).
- d. Het voltijds onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen, verder Eureka-onderwijs genoemd, is door Proominent opgezet. De groep leerlingen die meer in hun mars heeft, met een onderwijsbehoefte afwijkend van de overige leerlingen, willen we een passend onderwijsarrangement bieden. De komende jaren zal Proominent de onderwijsbehoefte van deze groep leerlingen goed in kaart brengen en daar (met de educatieve partners) een passend aanbod op bieden. Het Eureka-onderwijs is een arrangement voor een specifieke groep hoog intelligente kinderen.

De ambities van Proominent zijn hoog en realistisch. Ouders, leerkrachten, directeuren en bestuurders zijn samen aan zet om leerlingen de kans te bieden hun kennis en vaardigheden te optimaliseren. Een succesvolle carrière start met een goede en afgeronde opleiding. Proominent is verantwoordelijk voor circa 18% van alle leerlingen in de gemeente Ede die het primair onderwijs bezoeken. Proominent ontwikkelt zich tot een resultaat gestuurde organisatie waar de leerlingen en ook de ouders belangrijk zijn (educatief partnerschap). Proominent zoekt verbindingen en bondgenootschappen die de kwaliteit en daarmee het resultaat van het onderwijs vergroten. Het doel van al het bestuurlijk handelen is goed onderwijs met hoge resultaten. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen zijn gedefinieerd en de organisatie is duidelijk en transparant.

De organisatie in al haar facetten is beschreven in de Handboeken van Bestuur die:

elke twee jaar worden bijgesteld (zie schema volgende bladzijde).

Het beleid is beschreven in het strategisch beleidsplan van de organisatie met daaraan gekoppeld de meerjarenbegroting van de onderwijsorganisatie, het meerjarenonderhoudsplan en het jaarplan met daaraan gekoppeld de jaarbegroting.

Verantwoording wordt afgelegd in het (financieel) jaarverslag en in tussenrapportages (4^e en 8^e maand)

Het strategisch plan heeft betekenis voor de competenties van alle personeelsleden van Proominent. Het functieboek en de competentiebeschrijvingen zijn een basis voor werving en selectie, voor beloning en voor de functionering- en beoordelingsgesprekken. Proominent stimuleert de verdere ontwikkeling van haar personeel.

Het strategisch beleidsplan biedt een richtinggevende kijk op onderwijs en beschrijft de doelen en het realisatieproces dat passend is bij de missie en visie van de organisatie. Het

² In een zorg- en adviesteam (ZAT) werken scholen en zorgverleners samen. Een ZAT is bedoeld om problemen bij kinderen en jongeren op tijd aan te pakken

plan vormt voor de organisatie een verbindend element. Alle scholen van Proominent herkennen zich daarin en werken vanuit de hoofdlijnen van beleid in hun eigen schoolprofiel. Het beleidsplan vormt het een basis om verantwoording af te leggen aan intern en extern betrokkenen. De richtlijnen in dit strategisch beleidsplan worden uitgewerkt in de tactische jaarplannen en verantwoord in het bestuurlijk jaarverslag.

1.1. De plaats van het strategisch beleidsplan

Het strategisch beleidsplan is het brondocument voor de organisatie en de scholen. De missie en de visie van de organisatie worden in hoofdlijnen uitgezet naar de toekomst. Op basis van dit plan zijn de schoolplannen geschreven en is het personeel- en financieel beleid ingericht. De uitwerking van de plannen staat in de jaarplannen.

In onderstaand schema is de plaats van de verschillende documenten weergegeven en de onderlinge relaties:

Handboeken van Bestuur	→	Beleidsplannen	
I. Interne Organisatie			↓
II. Onderwijs en kwaliteitszorg	→	Strategisch beleidsplan	→ Schoolplan
		▪	▪
II. Personeel & Organisatie		Meerjarenbegroting	▪ Schooljaarplan
		↓	▪
IV. Facilitair beleid en Huisvesting		Jaarplan	Schoolgids
		▪	
V. Financieel beleid.		Jaarbegroting	→ Schoolbegroting
VI. Administratieve Organisatie			

1.2. Implementatieperspectief

Op organisatieniveau verschijnt ieder voorjaar een Kaderbrief over de beleidsvoornemens voor het kalenderjaar daarop. Na goedkeuring (RvT) en instemming (GMR) wordt op basis van de kaderbrief het jaarplan geschreven. Dit jaarplan wordt voor 1 oktober vastgesteld door het bestuur (na goedkeuring RvT). Het jaarplan wordt als voorgenomen besluit van het bestuur ter instemming voorgelegd aan de GMR. In de begroting worden de financiële gevolgen van het beleid meegenomen. Op basis van het vastgestelde jaarplan en jaarbegroting volgt in het kalenderjaar een 4^e en 8^e maand rapportage en na afloop van het kalenderjaar volgt het bestuurlijk jaarverslag dat tegelijk met de jaarrekening wordt gepresenteerd. Het jaarverslag en de jaarrekening behoeven goedkeuring van de RvT, waarna ze door het bestuur worden vastgesteld.

De scholen schrijven op basis van hun door het schoolbestuur vastgestelde schoolplan en op basis van de evaluatie van het voorgaande schooljaar (schooljaarverslag) het jaarplan voor het schooljaar daarop. De tussenevaluaties van het schooljaarplan gebeuren tijdens de bestuurlijke gesprekken met de directeur van de school. De schoolbegroting loopt over boekjaren, maar is verbonden aan het beleid van het schoolplan.

2. Over Missie, Visie en Besturingsfilosofie

2.1. Missie (waar staat Proominent voor)

Proominent biedt veilig, bereikbaar en toegankelijk Primair Onderwijs in de gemeente Ede. Het onderwijs is leerlinggericht, hoogwaardig en toekomstgericht. Er is tevredenheid bij ouders, leerlingen en personeel.

Om dit te kunnen realiseren;

- a. is het onderwijsaanbod goed gespreid en voor alle burgers bereikbaar;
 - b. worden mensen en middelen zo ingezet, dat daarmee optimale opbrengsten worden behaald;
 - c. wordt structureel geïnvesteerd in personeelsontwikkeling en (digitale) onderwijsinnovatie;
 - d. levert het netwerk, van actief samenwerkende scholen, méér dan de som der afzonderlijke delen.
-

2.2. Visie (waar staat Proominent over vijf jaar?)

Proominent biedt met het oog de toekomst, samen met educatieve partners, aantrekkelijke, hoogwaardige en passende educatie voor iedere leerling van 4 – 13 jaar (met aandacht voor het jonge kind van 2 en 3 jaar). De opbrengsten zijn structureel op of boven de vergelijkbare landelijke norm.

Het onderwijs is aantoonbaar effectief en eigentijds. Dit onderwijs wordt gegeven door bekwaam en betrokken personeel. Er is degelijk financieel/materieel beleid (waaronder doeltreffende huisvesting). De belanghebbenden zijn tevreden over het onderwijs, de opvang van de kinderen, de ondersteuning voor de ouders en de wijze van communiceren.

2.3. Besturingsfilosofie (hoe stuurt het bestuur de organisatie aan?)

Het bestuur³ is verantwoordelijk voor de kwaliteit van onderwijs op zijn scholen. Met de directeuren van de scholen maakt het bestuur afspraken over wat de scholen willen bereiken. Elke school geeft zelfstandig kwalitatieve inhoud aan het educatieve arrangement. Hierbij worden de ouders nauw betrokken (educatief partnerschap). In het schoolplan, het schooljaarplan en de schoolgids beschrijven de scholen hoe zij hun educatie vormgeven en wat daarvan het resultaat is.

Het bestuur van Proominent beweegt zich maatschappelijk ondernemend binnen een complex adaptief systeem⁴. Het bestuur zet richting uit, door met de belanghebbenden een aantal ethische principes af te spreken (relatie) en de beoogde opbrengsten te definiëren (resultaat). Daarna geeft het bestuur de ruimte voor ontwikkeling, en verlangt het op afgesproken tijdstippen van de belanghebbenden verantwoording over de gerealiseerde opbrengsten.

Samengevat behelst de filosofie: Relatie-Richting-Ruimte-Rekenschap-Resultaat-Reflectie-Resoneren

3. Omgevingsanalyse

Er zijn uiteenlopende ontwikkelingen die van belang zijn voor het formuleren van (strategisch) beleid voor Proominent: demografie, trends in de maatschappij, wet- en regelgeving, bedrijfsvoering en toezicht.

3.1. Demografische ontwikkelingen

Demografische ontwikkelingen hebben invloed op de schoolontwikkeling. In Ede wordt voor de komende tien jaar een achteruitgang van leerlingaantallen verwacht.⁵ Ook Proominent heeft daarmee te maken. Op basis van deze leerling prognose en de gegevens van de gemeente, stelt het bestuur zijn eigen prognose jaarlijks bij. Tweejaarlijks verschijnt een nieuwe leerling prognose van de gemeente Ede.

In de periode 2015 – 2020 verwacht het bestuur een daling van 7%. Bij de opstelling van de meerjarenbegroting wordt deze prognose meegenomen.

Op dit ogenblik heeft Proominent 11 scholen op 12 locaties. In de gemeente Ede geldt de opheffingsnorm van 88 leerlingen. Scholen kleiner dan 88 leerlingen kunnen open blijven zolang Proominent 10/6 maal dit getal en maal het aantal scholen heeft. Kortom bij elf scholen moeten we minimaal **1566** leerlingen hebben.

Toch zal alles op alles worden gezet om te blijven investeren in goed onderwijs. Het belang van goed onderwijs wordt door de overheid een hoge prioriteit toegekend en heeft breed draagvlak in de samenleving.

Proominent opereert in een omgeving die zich kenmerkt door:

- De aanwezigheid van een grote kern in Ede en diverse kleine kernen in de buitendorpen Bennekom, Harskamp, Lunteren en Otterlo;
- Een overwegend protestants-christelijke omgeving die van invloed is op het belangstellingspercentage voor het openbaar onderwijs.

³ Het bestuur wordt gevormd door een college van bestuur bestaande uit één persoon. De directeur – bestuurder. De Raad van Toezicht bestaande uit 5 onafhankelijke personen houdt toezicht op de werkzaamheden van de directeur – bestuurder.

⁴ Hiermee wordt bedoeld dat een aantal trends en patronen zichtbaar zijn. Het systeem waarbinnen het onderwijs zich beweegt is moeilijk voorspelbaar. Wel vindt een voortdurende aanpassing (adaptatie) plaats tussen de vraag van de cliënt, de mogelijkheden van het onderwijs en de politiek maatschappelijke verwachtingen.(bron, Whittington, R., (1996), Wat is strategie – en doet 't ertoe?, Boom)

⁵ Bron leerling prognose Pronexus 2015 in opdracht van de gemeente Ede

3.2. Maatschappelijke trends

Naast de vergrijzing van de samenleving doen zich meer trends voor in de maatschappij en op de scholen die relevant zijn voor het formuleren van een visie op het primair openbaar onderwijs. Een aantal voorbeelden:

- a. grotere verscheidenheid in huishoudens en gezinssituaties en toenemende verwevenheid opvoeding, opvang en onderwijs;
- b. wijziging van de arbeidsmarkt: meer flexibele inzet en het zwaar(der) wegen van een goede (voor)opleiding;
- c. gebruik en toepassing van digitale media en toegankelijkheid informatie en data;
- d. de leerling-populatie in het primair onderwijs wordt kleiner en meer heterogeen;
- e. ouders verwachten flexibiliteit van school en opvang, zijn betrokken en goed opgeleid. Daarbij hebben ouders hoge verwachtingen van de kwaliteit van het onderwijs;
- f. de planmatige innovatie van het onderwijs vraagt continue leren en een open nieuwsgierige houding van professionals in het onderwijs. Daarbij neemt de uitstroom van leerkrachten de komende 10 jaar toe. De nieuwe generatie professionals is vraaggestuurd, flexibel en innovatief;
- g. de maatschappij vraagt resultaat (output en outcome) van het primair onderwijs met betrekking tot productiviteit, onderwijsresultaten, bestuurlijke kwaliteit en de kwaliteit van het toezicht.

Belangrijke bronnen om te volgen zijn hierin o.a. de volgende websites:

<https://www.poraad.nl/>

<https://www.onderwijsraad.nl/>

<http://www.vosabb.nl/>

<http://www.21stcenturyskills.nl/>

<http://onsonderwijs2032.nl/>

<http://www.kindcentra2020.nl/>

De PO-raad, sectororganisatie voor het Primair Onderwijs, heeft de strategische agenda uitgezet met als titel 'Om de leerlingen'.

https://www.poraad.nl/files/strategische_beleidsagenda_po-raad.pdf



Bovenstaande figuur geeft aan hoe de sectororganisatie zich positioneert.

3.3. Wet- en regelgeving

Wetswijzigingen en andere ontwikkelingen hebben vanzelfsprekend invloed op het onderwijs. Proominent reageert hier snel en slagvaardig op. Belangrijke wetswijzigingen zijn Passend Onderwijs, de afschaffing van de Leerling Gebonden Financiering (LGF), de Wet Goed Onderwijs en Goed Bestuur. De bestuursakkoorden 2012 en 2014 geven mede richting aan het beleid van Proominent. https://www.poraad.nl/files/over_de_po-raad/bestuursakkoord_po.pdf

3.3.1. PASSEND ONDERWIJS

Er zijn kinderen die specifieke onderwijsbehoeften hebben waarvoor de reguliere basisschool geen passend arrangement kan bieden. Dat terwijl de school een zorgplicht heeft naar alle leerlingen. Opdat ieder kind met succes naar school gaat, kunnen scholen elkaar steunen binnen het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs.

<http://www.swvrijnengeldersevallei.nl/>

Iedere school heeft aan het einde van schooljaar 2015 – 2016 een schoolondersteuningsprofiel.

De ondersteuning Gezin en School wordt verzorgd vanuit de Centra voor Jeugd en Gezin. De gesprekken vinden plaats in de Zorg Advies Teams.

3.3.2. GOED ONDERWIJS EN GOED BESTUUR

De wetswijziging <http://www.vosabb.nl/wet-goed-onderwijs-en-goed-bestuur-van-kracht/> kent twee pijlers: goed onderwijs en goed bestuur. Goed onderwijs betekent dat iedere school verantwoordelijk is voor het geven van kwalitatief goed onderwijs. Om de basiskwaliteit van basisscholen te garanderen, is in de wet vastgelegd welke minimumleerresultaten op het gebied van Nederlandse taal, rekenen en wiskunde worden verwacht.. Eén van de voorwaarden Goed bestuur is de functiescheiding tussen intern toezicht en het bestuur. De onderwijsinspectie spreekt het bestuur aan op de kwaliteitszorg en de resultaten van het onderwijs op de scholen. <http://www.onderwijsinspectie.nl/toezicht/vernieuwing-in-het-toezicht> Bij het niet voldoen aan de basiskwaliteit kan een school het predicaat zwakke of zeer zwakke school krijgen. De meest vergaande sanctie is dat de bekostiging van de school wordt stopgezet.

3.3.3. BESTUURSAKKOORD PRIMAIR ONDERWIJS

Het bestuursakkoord Primair Onderwijs 2014 is een akkoord tussen het ministerie OCW en de PO-raad. Dit akkoord werkt toe naar het onderwijs in 2020:

1. de school zorgt voor uitdagend en toekomstgericht onderwijs dat inspeelt op de talenten en leerbehoeften van alle individuele leerlingen.
2. de school biedt onderwijs van hoge kwaliteit. Dit begint met de basisvaardigheden die alle leerlingen in alle tijden nodig hebben. Ook is er aandacht voor brede persoonlijke en maatschappelijke vorming.
3. in de school werken teams van leraren, onderwijsondersteunend personeel en schoolleiders die zich individueel en als collectief ontwikkelen in hun professionaliteit. Deze teams maken de school van 2020 mogelijk.
4. de school stelt de leerling centraal en draagt bij aan doorgaande leer- en ontwikkelingslijnen.

Het akkoord bevat de volgende vier actielijnen:

1. Talentontwikkeling door uitdagend onderwijs
2. Een brede aanpak voor duurzame onderwijsverbetering
3. Professionele scholen

4. Doorgaande ontwikkelijnen

3.3.4. SCHOOL AAN ZET

Vanuit de ontwikkelingen School aan Zet <http://www.schoolaanzet.nl/> werkt Proominent verder aan de volgende onderwerpen:

1. Coachen van leerkrachten van basisbekwaam naar vakbekwaam,
2. Invoeren van Professionele Leergemeenschappen

3.3.5. ONTWIKKELINGSKANSEN DOOR KWALITEIT EN EDUCATIE: VVE EN KIND CENTRA

Voor het zeer jonge kind is taalvaardig worden belangrijk. Bij de start van de basisschool behoort iedere leerling over een basiswoordenschat te beschikken. Het goed kunnen bewegen in een groep (socialisatie) wordt ook zo vroeg mogelijk ontwikkeld. Kinderen uit gezinnen die mogelijk een achterstand hebben, kunnen meedoen met Voor- en Vroegschoolse Educatie (VVE). De wet Ontwikkelingskansen door Kwaliteit en Educatie (OKE)) heeft de doelen verder aangescherpt. Naar verwachting zal de VVE stoppen per 1 januari 2017. De uitvoering van VVE is belegd bij de gemeente.

Tot en met 2016 wordt rekening gehouden met inbreng van VVE-gelden voor de volgende scholen:

1. De Bongerd
2. De Zuiderpoort
3. Obs Uniek
4. De Lettertuin
5. EMS/MSV

Door zeer jonge en schoolgaande kinderen ontwikkelrecht te geven in de vorm van een structurele voorziening, het Kindcentrum kunnen meer kansen geboden worden.

In 2015 zijn drie besturen en een kinderopvangorganisatie in Ede⁶ het eens geworden over samenwerking gericht op 'meer bieden voor kinderen'⁷. Het Kindcentrum wordt als volgt gedefinieerd: *Een Kindcentrum is een gezamenlijke pedagogische en educatieve voorziening voor kinderen van nul tot dertien jaar, die een totaalpakket van activiteiten aanbiedt: onderwijs, opvang, zorg, welzijn en vrije tijd vanuit een volstrekte gelijkwaardigheid van de samenwerkende partijen, aansluitend bij de mogelijkheden in de wijk of het dorp.*

Kinderen hebben recht op maximale kansen om zich te ontwikkelen en hun talenten te benutten. De schoolbesturen sluiten zich aan bij het landelijk initiatief Kindcentra 2020, www.kindcentrum2020.nl om te komen tot integrale voorzieningen voor kinderen van nul tot dertien jaar. In de wijk Maandereng is de ontwikkeling van een Kindcentrum van start gegaan.



⁶ CNS Ede, SKOVV, Proominent en Spelenderwijs

⁷ Bestuurlijk visie document Kindcentrum Ede (2015)

3.3.6. *DECENTRALISATIE BUITENONDERHOUD*

Voor alle Proominent scholen is een (meerjaren) onderhoudsplan opgesteld. Daarvoor is een bestuursreserve gevormd. De onderhoudsplanning is tevens de onderbouwing voor het huisvestingsbeleid. Met ingang van 2015 vond een decentralisatie plaats van het buitenonderhoud van schoolgebouwen. De onderhoudsverplichting voor het gehele gebouw ligt sindsdien bij het schoolbestuur. Vanaf 2017 zal van reserveren overgegaan worden naar voorzieningen op dit onderdeel.

3.4. *Overige ontwikkelingen*

Overige ontwikkelingen die van belang zijn voor de toekomst van Proominent:

3.4.1. *VERGRIJZING VAN HET PERSONEELSBESTAND BIJ PROOMINENT*

Bij Proominent werken per januari 2016 in totaal 155 medewerkers. Circa 40% van de medewerkers is 45 jaar of jonger, ongeveer 23% is tussen de 45 en 54 jaar en ongeveer 37% is ouder dan 55 jaar. Het totaal werknemersbestand bestaat voor ruim 83% uit vrouwen. Er zijn 4 vrouwen en 5 mannen schooldirecteur.

3.4.2. *TERUGLOOP BEKOSTIGING*

Met name de terugloop van het aantal leerlingen zorgt er mogelijk voor dat Proominent in de toekomst minder middelen ter beschikking heeft voor het verzorgen van onderwijs. Dit gegeven wordt op basis van analyses verwerkt in de Meerjarenbegrotingen.

3.4.3. *EXTERNE VERANTWOORDING*

Scholen leggen in toenemende mate verantwoording af aan belanghebbenden. Niet alleen formeel aan bestuur en Inspectie maar ook aan de ouders en de maatschappelijke omgeving van de school. Voor Proominent als geheel ligt er de uitdaging om de komende jaren het nieuwe bestuursmodel succesvol te implementeren waarbij een tijdige, volledige en specifiek op de doelgroep toegesneden informatievoorziening een hoge prioriteit heeft. Onderdeel daarvan is het implementeren van een nieuwe Planning & Controle cyclus voor Proominent. Een landelijke ontwikkeling die de komende jaren aandacht en extra inspanning vraagt is de versterking van de bestuurskracht in het onderwijs. Op basis van de analyse van het besturingsmodel is landelijk een agenda opgesteld met maatregelen gericht op het versterken van governance en financieel beheer en op integratie van financieel toezicht met toezicht op onderwijskwaliteit.

3.4.4. *SAMENWERKING MET ANDERE PARTIJEN*

Met andere partijen zoals peuterspeelzalen en kinderopvang, de gemeente Ede, andere scholen en schoolbesturen wordt samenwerking gezocht, gericht op de eigen kerntaak. Kinderopvang wordt niet beschouwd als een kerntaak van Proominent.

Proominent werkt samen met CNS en SKOVV op diverse terreinen⁸.

Mede door afname van leerlingaantallen is afstemming en samenwerking tussen scholen over aanbod en huisvesting wenselijk en zelfs onontkoombaar.

3.4.5. *SAMENWERKING BINNEN PROOMINENT*

Samenwerking met partners buiten maar ook binnen Proominent is de komende jaren een topprioriteit. Samen lukt het vorm te geven aan goed onderwijs en goed bestuur. De komende jaren wordt geïnvesteerd in kennisdeling binnen en buiten Proominent. Dit kan door het opzetten van Professionele Leergemeenschappen (PLG) en door het gebruiken van kennis en competenties over en weer. Ook de samenwerking en dialoog tussen RvT, bestuur,

⁸ Behalve op het gebied van huisvesting, ook op de onderwerpen Kindcentra, Opvangklas, Passend Onderwijs e.a.

GMR en directeuren wordt besproken en ontwikkeld. De gezamenlijke visie op onderwijsontwikkeling is daarbij leidend. Ook scholen gaan steeds meer zoeken naar overeenkomsten in de ontwikkelingen om elkaar te kunnen versterken. Met ingang van het schooljaar 2016 - 2017 krijgt deze samenwerking gestalte onder de naam Energiek Leren.

3.4.6. DIGITALISERING VAN HET ONDERWIJS

Het werken met digitale media en software is een belangrijke innovatie in het onderwijs. Met de digitale media is het mogelijk meer tegemoet te komen aan de onderwijsbehoeften van leerlingen en de administratieve taken van leerkrachten te vereenvoudigen. Bovendien kan flexibeler worden omgegaan met onderwijstijden.

Tot nu toe waren de inspanningen binnen Proominent vooral instrumenteel gericht. Vanaf 2015 is een voorzichtige start gemaakt met de invoering van tablets en laptops als onderdeel van de versterking van het onderwijs. Meer dan ooit komt het aan op de vakbekwaamheid van leerkrachten om dit proces te begeleiden.

De onderlinge uitwisseling in de Cloud wordt uitgerold met SharePoint. <https://www.sharepoint.nl/> In de toekomst zal het softwaregebruik steeds meer plaatsvinden via Streaming en minder door aankoop van of abonneren op pakketten.

Administratief streeft Proominent vanaf 2018 - 2019 naar een papierloze omgeving. Alle verwerkingen zullen via de digitale snelweg en in de Cloud plaatsvinden

3.5. Sterkte en zwakte analyse Proominent en risicoparagraaf

Voor een aantal cruciale onderwerpen zijn de sterke en zwakke punten van Proominent in beeld gebracht waarbij kansen en verbeterpunten worden aangegeven.

De risicoparagraaf Proominent is opgenomen in de meerjarenbegroting en wordt ieder jaar geactualiseerd. Verder heeft Proominent in 2014 een stresstest uit laten voeren en naar aanleiding van de uitkomsten daarvan in 2015 een draaiboek ontwikkeld.

Risico's zijn te vinden in onderstaande onderwerpen:

1. terugloop leerlingenaantal;
2. decentralisatie onderwijshuisvesting;
3. kleine scholen;
4. kwaliteit van het onderwijs en voltijd hoogbegaafdenonderwijs;
5. allocatie van personeelsbekostiging over de scholen: vraag > budget;
6. Passend Onderwijs;
7. verzuim.

3.5.1. KWALITEITSBELEID, KWALITEITSZORG EN KWALITEITSSYSTEMEN

a. Kwaliteitsbeleid

Kwaliteitsbeleid kan worden omschreven als het geheel van overkoepelende strategie en koers van een organisatie met betrekking tot de kwaliteit. Proominent ontwikkelt een omschreven en geformaliseerd kwaliteitsbeleid. Dit kwaliteitsbeleid wordt vastgelegd in de Handboeken van Bestuur, in de jaarplannen met duidelijke doelen en resultaatindicatoren, in de volgsystemen en in de kwaliteitshandboeken (WMK-PO). Met het Early Warning Systeem (EWS) wordt de kwaliteit van de school vanaf 2014 in kaart gebracht. Centraal staan daarin de voorwaarden om kwaliteit te leveren, de resultaten van het onderwijs en de competenties van de directeur van de school. De gezamenlijke visie op kwaliteitsbeleid wordt de komende periode verder ontwikkeld en vastgelegd.

b. Kwaliteitszorg

Interne Kwaliteitszorg gaat over alle activiteiten die een school onderneemt om de kwaliteit van haar functioneren te bevorderen. Proominent had dit niet goed belegd door het ontbreken van gerealiseerde en concrete actie. Inmiddels is de interne kwaliteitszorg vastgelegd in de schoolplannen van de school, waarbij de gezamenlijke visie en doelstellingen centraal staan.⁹

De scholen besteden aandacht aan ondersteuning van hun leerlingen. Met de komst van Passend Onderwijs wordt kwaliteitszorg een nog belangrijker prioriteit voor Proominent. Verticaal toezicht op kwaliteitszorg is belegd bij de Inspectie van het Onderwijs. De Inspectie werkt vanuit een wettelijk kader dat vastgelegd is in de Wet op het Onderwijstoezicht. Op dit moment voldoen alle scholen aan de normen voor basiskwaliteit. Het is zaak dat de Proominent scholen deze kwaliteit weten te handhaven en dat ze presteren naar vermogen.

c. Kwaliteitssystemen

Bij kwaliteitssystemen gaat het om de organisatiestructuur, procedures, processen, activiteiten, verantwoordelijkheden, rollen en middelen die nodig zijn voor het implementeren van kwaliteitszorg. Alle Proominent scholen werken met het kwaliteitssysteem WMK-PO. Dit is een webbased kwaliteitssysteem waarmee de kwaliteit van een school in kaart wordt gebracht. Hiermee wordt invulling gegeven aan het beleid om de kwaliteit van een school gericht te verbeteren. Het kan leiden tot gesprekken over kwaliteit en in veel situaties leidt het ook tot actie. De ontwikkelingen van de leerlingen worden gevolgd in het systeem ParnasSys. Met de methoden en met niet-methode gebonden toetsen worden analyses gemaakt op basis waarvan arrangementen voor leerlingen worden uitgezet. De vaardigheids-groei staat centraal in de groepsplannen.

Een voordeel van dit volgsysteem is dat de scholen gezamenlijke thema's op kunnen pakken en in dezelfde "kwaliteitstaal" met elkaar communiceren.

d. Monitoring

Een belangrijk aandachtspunt is het monitoren van kwaliteit op stichtingsniveau in termen van registratie, signalering en interventie. Het bestuur pakt deze monitoring samen met de schooldirecteuren op door gebruik te maken van de bovenschoolse module ParnasSys, waar ook alle directeuren toegang tot hebben. Verder wordt gebruik gemaakt van het Early Warning Systeem, met name tijdens de bestuurlijke gesprekken met directeuren. De gezamenlijke opgave in het monitoren van scholen wordt de komende jaren verder uitgewerkt.

3.5.2. DIVERSITEIT

Proominent beschikt over een passend onderwijskundig assortiment en een gevarieerde leerlingenpopulatie. Diversiteit in onderwijs is een voordeel omdat dit keuzemogelijkheden biedt aan ouders en bruikbare ervaringen oplevert voor het onderwijs als geheel. Hierbij wordt wel aangetekend dat het aantal scholen en ook de schoolgrootte qua leerlingenpopulatie grenzen stellen aan de diversiteit van het onderwijs binnen Proominent. Voor Proominent staat de kwaliteit van het onderwijs voorop en niet de diverse onderwijsconcepten als zodanig. Ouders maken een keuze en scholen richten zich op het aanbieden van onderwijs waar ouders voor hun kind om vragen. Om ouders te helpen bij het maken van deze keuze is een herkenbaar profiel voor alle Proominent scholen nodig. Aandachts-, en verbeterpunt is de uitwisseling van vakkennis tussen scholen.

⁹ In de kaderbrief voor het schooljaar 2015 is het bestuur uitgebreid ingegaan op de her-oriëntatie binnen PROOMINENT. In deze brief zijn vanuit de gezamenlijke visie de doelen en resultaatindicatoren over de gehele planperiode 2014 – 2018 geformuleerd.

3.5.3. PERSONEELSBELEID. (HRM)

Goed onderwijs met hoge opbrengsten staat centraal in het personeelsbeleid. Uitgangspunt is dat alle scholen presteren naar vermogen. Dit vermogen is direct gelieerd aan de kwaliteit van de leerkrachten en de schooldirectie. Die kwaliteit heeft te maken met een hoog opleidingsniveau en met continue en specifieke persoonlijke ontwikkeling gericht op verdere schoolontwikkeling (bekwaamheidsdossier), de onderlinge visitatie en open dialoog over onderwijsverbetering, maatschappelijke betrokkenheid, communicatieve vaardigheden (zeker in educatief partnerschap met ouders) en vooral zelfverzekerdheid en trots op het beroep van leerkracht.

De gezamenlijke uitdaging is het personeelsbestand te verbeteren. De initiatieven daartoe zijn door het bestuur inmiddels genomen¹⁰.

3.5.4. BEDRIJFSVOERING EN FINANCIËEL BELEID

De financiële administratie van Proominent is op orde. Er zijn flinke slagen gemaakt en verbeteringen doorgevoerd. Zaken zijn opgepakt, zoals:

1. gemoderniseerde bedrijfsvoering.;
2. toereikend maken van financiële, materiële en personele informatievoorziening;
3. eigentijdse meerjarenbegroting in termen van prognose, sturing en monitoring.

Er is inmiddels een stresstest uitgevoerd en het plan van aanpak is in 2015 gereed gekomen.

4. Onderwijs

Proominent legitimeert zich met goed onderwijs afgestemd op onderwijsbehoeften van kinderen. Goed onderwijs heeft te maken met een drietal aspecten;

1. Kwalificatie; het verwerven van kennis, vaardigheden en een lerende houding,
2. Socialisatie; het verstaan en toepassen van normen en waarden in een open cultuur;
3. Subjectificatie; de persoonsvorming, waarbij de persoon zich goed kan bewegen binnen sociale groepen (bonding) en vanuit deze sociale groepen verbindingen aan kan gaan met andere sociale groepen (bridging)

De commissie Schnabel (onderwijs 2032) heeft deze drie aspecten verwoord in; vaardig, aardig en waardig.

4.1. Onderwijskundige kernwaarden

Voor de Proominent scholen worden de komende jaren vijf onderwijskundige kernwaarden in acht genomen. Deze kernwaarden worden door scholen op eigen wijze en in eigen tempo uitgewerkt in het schoolplan of schooljaarplan:

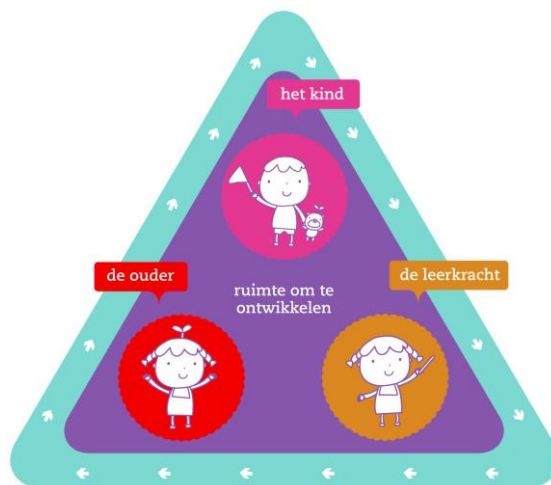
- de kwaliteit van de onderwijsopbrengsten en vaardigheidsgroei waarbij uitgegaan wordt van onderwijsbehoeften van leerlingen;
- de opvoeding tot zelfstandigheid, sociaal handelen, goed burgerschap en verantwoordelijkheid;
- de internationalisering en de gevolgen daarvan voor het onderwijs en de schoolloopbaan van kinderen;
- de uitdagingen op het terrein van duurzaamheid, gezondheid en levensstijl;
- het ontwikkelen van scholen die kinderen:

¹⁰ Zie onder meer de notitie 'Naar vergroening personeelsbestand PROOMINENT' (2015)

- a. leuke, uitdagende en vernieuwende leerstof aanbieden
- b. leren omgaan met informatiebronnen
- c. leren leren
- d. laten kennismaken met speelse vormen van wetenschap en techniek

en die ouders en verzorgers:

- e. betrekken bij het leren en opgroeien van hun kinderen, (educatief partnerschap);
- f. wijzen op de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van leerkracht en ouder.



Concreet betekent dat voor deze vijf kernwaarden:

1. basiskwaliteit van de rijksinspectie geldt als minimale norm;
2. het regelmatig analyseren en evalueren van onderwijsopbrengsten op het niveau van Proominent als geheel en op het niveau van individuele scholen en groepen;
3. het uitwisselen en verdiepen van vakdidactische kennis via informele netwerken van leerkrachten (leergemeenschap) b.v. het IB-platform en het bovenschools ICT-netwerk. Initiatieven voor het opzetten van informele netwerken bij andere vakdidactische kennisdomeinen worden positief tegemoet getreden;
4. de school hanteert eigen regels voor gedrag en omgangsvormen;
5. open communicatie met ouders en verzorgers;
6. gestructureerd aanbieden van Engels op de scholen ;
7. werken aan goed burgerschap;
8. Aandacht voor natuur, cultuur en bewegen;
9. geschiedenisonderwijs met aandacht voor het mondiale perspectief;
10. aandacht voor gezonde voeding, beweging, sport en sportiviteit;
11. aandacht voor de gevaren van het gebruik van alcohol en drugs;
12. investeren in de vakdidactische kwaliteit van leerkrachten en het onderwijskundig leiderschap van de directeuren;
13. actief inzetten van moderne media;
14. bijscholing op het terrein van digitale leeromgevingen.

Proominent heeft zowel intern als extern een eigen gezicht en wil dat profiel verder ontwikkelen. Voor de toekomst zijn scholen met hoge onderwijskwaliteit van belang. Daarnaast staat Proominent bekend als een organisatie waar actief inhoud wordt gegeven aan de waarden van algemeen toegankelijk onderwijs.

4.2. Ouderbetrokkenheid: Educatief Partnerschap

Ouders spelen een belangrijke rol in het leren en ontwikkelen van hun kinderen. Positieve samenwerking tussen ouders en school bevordert het leren van de kinderen. Proominent zet in op Educatief Partnerschap. Educatief Partnerschap is een gelijkwaardige samenwerking tussen ouders en school met als doel het ontwikkelen en leren van kinderen te versterken. De bevoegdheid en de verantwoordelijkheid voor de inrichting van het onderwijs ligt uiteraard bij de schooldirectie. In 2018 – 2019 zal minimaal 50% van de scholen op

eigen wijze invulling gegeven hebben aan Educatief Partnerschap. Er worden drie lagen in de wederzijdse betrokkenheid van ouders en school onderscheiden:

- a. de betrokkenheid van ouders bij de ontwikkeling van het eigen kind op school;
- b. de betrokkenheid van de ouders bij de groep/klas van hun kind en de school als geheel;
- c. de betrokkenheid van de school bij de thuissituatie.

Update

5. Personeel

Zoals in 4.5.3. beschreven is het personeelsbeleid gericht op het onderwijskundig vermogen in de school. Onderwijskwaliteit in termen van leeropbrengsten is in hoge mate afhankelijk van de leerkracht. Competenties van leerkrachten en schooldirecteuren staan daarom centraal. Het schoolleidersregister <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/home/> en lerarenregister <https://registerleraar.nl/> staan open voor inschrijving. In 2019 zijn alle directeuren en leerkrachten geregistreerd. Proominent richt zich op doorontwikkeling van alle directeuren naar vakbekwame directeuren en streeft ernaar dat minimaal 25% van de directeuren functioneert op Master- niveau. Voor goed onderwijs is het noodzakelijk dat zeker 50% van de leerkrachten vakbekwaam zijn. <https://www.poraad.nl/nieuws-en-achtergronden/invulling-begrippen-basisbekwaam-en-vakbekwaam>

De komende periode wordt het strategisch personeelsbeleid van Proominent beschreven.

Aspecten die aan de orde komen zijn o.a.:

1. verzuim;
2. scholing en ontwikkeling;
3. integraal personeelsbeleid;
4. leeftijdsfasebewust personeelsbeleid;
5. werving- en selectie;
6. gesprekkencyclus;

Proominent is een goed werkgever (Goed Bestuur) in het belang van Goed Onderwijs. Gerichte scholing, deskundigheidsbevordering, verbeteren van competenties en persoonlijke ontwikkeling staan centraal. Daarnaast zijn mobiliteit en het arbeidsplezier van personeel essentieel. Kernthema's die de komende jaren aandacht krijgen zijn:

1. strategisch personeelsbeleid;
2. evenwicht in werk en vrije tijd (cao-PO 40-urige werkweek);
3. duurzaamheid in loopbaanontwikkeling;
4. bestuursformatieplan en personeelskostenbegroting;
5. brede inzetbaarheid en mobiliteit;
6. functieboek;
7. stroomlijnen van regelingen, protocollen en beleidsstukken.

Proominent werkt resultaatgericht aan deze onderwerpen en aan actuele thema's in het kader van personeelsbeleid, in overleg en samenwerking met de medewerkers, schooldirecties en de GMR. Er wordt goed gelet op de volgorde waarin onderwerpen en thema's aan de orde komen. Dit mede in relatie tot de centrale doelen van het personeelsbeleid en binnen de kaders van het bestuursformatieplan.

5.1. Scholingsbeleid

De directeuren zijn verantwoordelijk voor het scholingsbeleid van de personeelsleden van de school. Het bestuur is verantwoordelijk voor het scholingsbeleid van de directeuren en van de beleidsmedewerkers van het bestuursbureau.

Uitendel is iedere werknemer verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling en hierop aanspreekbaar.

Proominent stimuleert scholing van alle medewerkers. De enige verplichting die opgelegd wordt is dat een ingezet traject succesvol wordt voltooid.

6. Organisatie

De bedrijfsvoering is gericht op de onderwijskundige doelen en de continuïteit van de organisatie.

6.1. Bestuur en toezicht

Uitgangspunten voor bestuur en intern toezicht voor de komende jaren zijn:

- ➔ Proominent wil op doelmatige en doeltreffende wijze vorm en inhoud geven aan het Raad van Toezichtmodel;
- ➔ De bestuursstijl kenmerkt zich door een kritische, betrokken en stimulerende wijze van opereren;
- ➔ Er is een portefeuillevordering met een duidelijke scheiding tussen bestuur en intern toezicht.

Binnen het Raad van Toezichtmodel wordt het beleid van Proominent uitgevoerd door een Directeur-Bestuurder. Intern toezicht op diens functioneren en op Proominent als geheel is de taak van de Raad van Toezicht. De Directeur-Bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Uitgangspunt is de Code Goed Bestuur van de PO-raad. <https://www.po-raad.nl/themas/goed-bestuur> De afspraken over Proominent zijn vastgelegd in het handboek van Bestuur 'Interne Organisatie'.

6.2. Organisatie

Voor de interne organisatie worden de volgende uitgangspunten en randvoorwaarden gehanteerd:

1. scholen die kwalitatief en kwantitatief toegerust zijn voor hun taak;
2. overhead in met de landelijke benchmark (Beerenschot);
3. samenwerkende directeuren, die onderwijskundig leiderschap als kerntaak hebben;
4. professioneel bestuursbureau; ondersteunend, bewakend en uitvoerend;
5. transparante en efficiënte bedrijfsvoering;
6. uitbesteden van uitvoeringszaken;
7. onderwijskundige profilering op kwaliteit d.m.v. kwaliteitsprogramma's;
8. samenwerken met andere schoolbesturen en kinderopvang;
9. Eén managementteam¹¹ voor geheel Proominent met als kerntaken
 - bijdragen aan de sturing van het geheel;
 - programmeren van onderwijskundige thema's voor het geheel;
 - Proominent vertegenwoordigen in de netwerken;
 - stimuleren van informatie- en kennisuitwisseling tussen scholen;
 - programma's opstellen voor vakdidactische professionalisering/bijscholing leerkrachten;
 - bijdragen aan een Proominent-breed IB-programma;
 - bijdragen aan marketing van Proominent.

De organisatie wordt zodanig ingericht dat tijdig kan worden geanticipeerd op ontwikkelingen in het onderwijs en op de veranderde maatschappelijke omgeving. De scholen hebben binnen de algemene kaders vakinhoudelijke vrijheid. Directeuren en leerkrachten maken, samen met de ouders, een school waar leerlingen graag komen.

¹¹ Bedoeld wordt hierbij de samenwerking tussen het bestuur, de leden van het bestuursbureau en de schooldirecteuren. Een belangrijke overlegplatform is het directeurenoverleg dat wordt voorbereid en voorgezeten door de directeuren van scholen.

6.3. *Bedrijfsvoering*

Er is voor het bestuursbureau van Proominent een taakanalyse gemaakt die uitmondt in een functie- en formatieplan. De kernfuncties worden gevormd door:

1. financiën;
2. huisvesting;
3. personeel;
4. informatievoorziening en managementondersteuning;
5. onderhoud.

Uitgangspunt is de integrale verantwoordelijkheid van de schooldirecteuren op schoolniveau. Onderwijs staat centraal bij het inrichten van de andere aandachtgebieden.

Ook op het bestuursbureau wordt vooral gestuurd op de uitgangspunten Goed Onderwijs en Goed Bestuur. Uitvoerende bestuurlijke werkzaamheden worden gedigitaliseerd en waar mogelijk uitbesteed.

De noodzakelijke overhead om de scholen goed te bedienen bestaat uit: bestuurlijke ondersteuning, schooldirectie en bovenschoolse werkzaamheden. In de benchmarkonderzoeken van Beerenschot is deze generieke overhead 14,1% van de totale omzet. De overhead Proominent is, afgezet tegen de totale baten van 2014 14,12%. Door de daling van de baten en bij gelijkblijvende overhead groeit het overheadpercentage tot 16,24% van de geprognosticeerde baten. Als gekozen wordt om de benchmark zoveel mogelijk te volgen, zal er de komende jaren op bestuurskosten, bovenschoolse kosten en kosten schooldirectie een aanpassing moeten worden gedaan. Dit onderdeel wordt meegenomen in de notitie strategisch personeelsbeleid

6.4. *Medezeggenschap*

Medezeggenschap speelt een belangrijke rol in het proces van besluitvorming. De positie van medezeggenschap is door de introductie van de Wet Medezeggenschap Scholen (WMS) versterkt. Personeel, ouders en leerlingen leveren een gewaardeerde bijdrage aan beleid en bestuur van Proominent en worden serieus genomen.

In de WMS is het instellen van een GMR verplicht gesteld en heeft de GMR eigen bevoegdheden gekregen. De personele band tussen GMR en MR is versoepeld. Iedere MR is vertegenwoordigd in de GMR. De WMS biedt flexibiliteit om de inrichting van de medezeggenschap te laten aansluiten bij de eigen situatie. Het Reglement annex Statuut van de GMR is in 2015 herzien.

6.5. *Marketing en Communicatie*

Met de afname van het aantal leerlingen is het nodig een marketing en communicatieplan te schrijven voor Proominent. Inmiddels is urgentiebesef voor goede communicatie en positionering van de scholen breed aanwezig. Het plan moet eenvoudig, doelmatig en situatief geschreven zijn en praktisch in uitvoering. Planvorming wordt in het kalenderjaar 2017 verwacht.

7. Huisvesting

In de kadernotitie 'Proominent als geheel' (2012) zijn de contouren geschetst voor het scholenplan. Uitgangspunt is één robuuste school per voedingsgebied. <http://gemeenteraad.ede.nl/fileadmin/RIS/bijlagen/22125-31286ac8-3097-45b5-ac36-8635270160f2.pdf>, het Integraal Huisvesting Plan (IHP) 2015 van de gemeente Ede, beschrijft de voedingsgebieden. In de 13 voedingsgebieden die de gemeente Ede definieert, is Proominent in 11 gebieden vertegenwoordigd. In Ederveen en Wekerom zijn geen Proominent Scholen. In de wijk Veldhuizen is één school en één dislocatie van een Proominent school. De overige voedingsgebieden (wijken en dorpen) hebben ieder één Proominent school. Onder robuust verstaan we een school van voldoende omvang om Goed Onderwijs te kunnen geven. Uitgangspunt daarbij is dat er minimaal vier heterogene groepen kunnen worden gevormd. Dit vraagt om een schoolgrootte van zeker 100 leerlingen. Vijf scholen hebben minder leerlingen dan dit streefaantal.

In deze paragraaf worden uitgangspunten geformuleerd voor scholenplan Proominent. Hierbij wordt geanticipeerd op de huisvestingsplannen van de gemeente Ede voor het primair onderwijs. De uitwerking van de voornemens hangt samen met het veranderingsproces dat Proominent doormaakt. Deze veranderingen hebben invloed op het beleid en de bedrijfsvoering maar ook het management van de scholen.

7.1. Uitgangspunten

De bestuurlijke voornemens over onderwijs en huisvesting van de Proominent scholen is gebaseerd op vijf uitgangspunten. Deze worden hieronder kort toegelicht.

7.1.1. STREVEN NAAR ROBUUSTE SCHOLEN.

Eerder is genoemd dat Proominent een aantal relatief kleine scholen heeft en daardoor onvoldoende vermogen bouwt om al die scholen in stand te houden. Op te kleine scholen kunnen niet de minimaal vereiste vier groepen gevormd worden. Onderwijskundig zijn kleine scholen kwetsbaar omdat er weinig manoeuvreerruimte is in de groepssamenstelling en het aantal leerkrachten. Er komt veel neer op weinig schouders. De wijze waarop Proominent zich organiseert kan bijdragen aan robuuste en goed geëquipeerde scholen. De bekostigingsgrondslag van scholen is inmiddels door OCW en de PO-raad op de agenda geplaatst. De huidige bekostiging is inefficiënt en zal voor 2020 worden bijgesteld. Bij de jaarlijkse actualisering van het strategisch beleidsplan zal dit terugkomen.

7.1.2. AANSLUITEN BIJ HET GEMEENTELIJK MASTERPLAN

De gemeente Ede werkt met een Integraal Huisvesting Plan (IHP). Het IHP 2015-2018 geeft alleen een getalsmatige doorkijk tot 2030. Een Strategisch Huisvesting Plan (SHP) is in beleidsarme versie door de gemeenteraad vastgesteld. In het kalenderjaar 2017 wordt de beleidsrijke versie ontwikkeld.

7.1.3. BUITENDORPEN EN EDE STAD; METEN MET TWEE MATEN

In de dorpen Lunteren, Harskamp, Otterlo en Bennekom waar Proominent scholen heeft, gaat het in alle gevallen om de enige openbare school. Vooral in deze gevallen is het belangrijk dat de school open blijft en goed onderwijs biedt.

7.2. Wijken en gebieden

Proominent gaat bij de uitwerking van het scholenplan op langere termijn uit van de volgende gebieden/wijken die maatgevend zijn voor de vestiging en instandhouding van scholen voor primair onderwijs.

1. Kernhem – Veldhuizen

2. Kern Ede en Kazerneterreinen (Ede Oost)
3. Maandereng en Rietkampen
4. Oud Ede Zuid en Enka
5. Bennekom
6. Otterlo – Harskamp - Lunteren

7.2.1. KERNHEM-VELDHUIZEN

Drie Proominent scholen: De Kern, De Bongerd en de dislocatie MSV.

In Kernhem staat de grootste school van Proominent: De Kern. De Kern legt in haar onderwijskundig concept het zwaartepunt op de kernvakken. Het is een groeischool die aanslaat bij ouders. De verwachting is overigens wel dat de groei op middellange termijn afneemt. Naast Kernhem, westwaarts, ligt de wijk Veldhuizen met veel inwoners met een migratieachtergrond. Dat is terug te vinden in de populatie van De Bongerd. Dit is een kleurrijke en bijzondere school. Nadat de gemeente Ede in 2014 een dislocatie van de Islamitische Al Amana school naast De Bongerd heeft toegestaan, is het leerlingaantal van De Bongerd behoorlijk gedaald. Proominent zet in op versterking van de school en op groei van het aantal leerlingen. De Bongerd is tevens de school waar leerlingen van de Opvangklas¹² worden ingeschreven en sedert 2016 gehuisvest.

Eveneens in de wijk Veldhuizen ligt de Montessori School Veldhuizen, een dislocatie van de Edese Montessorischool in de wijk De Rietkampen. Het leerlingaantal groeit de laatste jaren gestaag.

Bestuurlijke voornemens voor de duur van dit strategisch beleidsplan:

- ↓ *De scholen De Kern en De Bongerd in dit gebied blijven als zelfstandige school bestaan evenals de MSV als dislocatie van de EMS.*
- ↓ *De Kern wordt aangestuurd door één directeur.*
- ↓ *De Bongerd werkt in een samenwerkingsproject met de Zuiderpoort (daarin wordt ook de Opvangklas begrepen). Doel is te komen tot een gezamenlijk onderwijsteam onder leiding van één directeur.*
- ↓ *De MSV blijft in Veldhuizen gehandhaafd als dislocatie EMS en werkt onder leiding van één directeur voor beide locaties.*

7.2.2. KERN EDE EN KAZERNETERREINEN (EDE OOST)

Twee Proominent scholen: De Callunaschool en De Lettertuin (incl. Eureka / voltijd hoogbegaafdenonderwijs).

Proominent is in de kern van Ede vertegenwoordigd met De Lettertuin¹³. De Calluna School staat Zuidoostelijk in de periferie van het centrum.

De Callunaschool heeft in 2014 een daling van het aantal leerlingen ondergaan door het sluiten van de Parapluschool en door de beoordeling zeer zwak. De school met 85 leerlingen op teldatum oktober 2015 heeft een opgave te vervullen in het aantrekken van leerlingen uit de wijk en van het Kazerneterrein.

De Lettertuin blijft op de locatie De Ruyterstraat. Aan deze school is de combinatie met voltijd hoogbegaafden onderwijs een gelukkige. Met name de kwaliteitsimpuls door het onderwijsteam en de directie van de school is zichtbaar in leerling groei.

¹² *De Opvangklas is in 2010 opgericht door de gemeente Ede en de gezamenlijke schoolbesturen. Nieuwkomers krijgen hier een jaar intensief onderwijs in de Nederlandse Taal, burgerschap en socialisatie. Het dagelijks bestuur berust bij de stuurgroep PROOMINENT, CNS, SKOVV en de gemeente Ede.*

¹³ *Met het voorlopig sluiten van de Cavaljeschool in 2015(pas in 2017 – 2018 zal de nieuwbouw verrijzen) is de Lettertuin de enige school die min of meer in het centrum van Ede staat.*

Bestuurlijke voornemens voor de duur van dit strategisch beleidsplan:

1. *Callunaschool. Er komt een marketingplan waaruit blijkt op welke wijze deze school haar marktaandeel op een goede wijze structureel weet te vergroten en leerlingen vanuit het Kazerneterrein weet te trekken. Bij een wisseling van directie zal met de school de directievoering worden besproken.*
2. *Voor De Lettertuin uitgaan van consolidatie.*

7.2.3. MAANDERENG EN RIETKAMPEN

Twee Proominent scholen: Uniek in Maandereng en de EMS in De Rietkampen.

Het interim bestuur heeft voortvarend gezorgd voor het terugbrengen van vier naar twee scholen in deze wijken: In 2013 werd de fusie in de Rietkampen een feit en in 2014 de fusie in Maandereng.

De Edese Montessorischool heeft te maken met een afname van het aantal leerlingen in de wijk. Voorzichtige gesprekken over een Kindcentrum in deze wijk zijn in 2015 gestart. Doel is om te komen tot een beperkt aantal zelfstandige scholen en een centraal gelegen locatie voor kinderopvang in de wijk.

Uniek is in 2015 gestart met het invoeren van een onderwijskundig concept waarin uitgegaan wordt van onderwijsbehoeften van leerlingen. De uitwerking in de groepen is het werken in een heterogene setting, waarbij de leerlijn centraal staat en niet de groep waarin een leerling zit. Met het vier keer wijzer model krijgt de school een nog steviger onderwijskundig profiel. Daarbij is de pedagogische sfeer door de onderwijsinspectie in 2015 als goed beoordeeld. Uniek werkt met de kinderopvang en de twee buurscholen aan het concept Kindcentrum.

1. *Positie van de EMS consolideren en werken aan concept Kindcentrum in de wijk.*
2. *Positie van Uniek consolideren door versteviging van de kwaliteit. Werken aan concept Kindcentrum in het gebouw van de drie scholen en de Kinderopvang.*

7.2.4. OUD EDE ZUID EN ENKA

Eén Proominent school: De Zuiderpoort. Mogelijk een zelfstandige school en een Kindcentrum op het Enka terrein.

Basisschool "De Zuiderpoort" is evenals De Bongerd (8.2.1.) een kleurrijke en bijzondere school. De toekomst van de Zuiderpoort ligt in een samenwerking met De Bongerd en het coördineren van de Opvangklas. De school is gehuisvest in een monumentaal gebouw, voorziet in een (wijk-) functie en heeft een lange geschiedenis in Oud Ede Zuid. De school is geheel gerenoveerd in 2016.

Op het voormalig Enka terrein zijn inmiddels meer dan 300 woningen gerealiseerd. In totaal zullen er 1400 woningen gebouwd worden. In 2015 is Proominent met de gemeente Ede gestart met het onderzoek naar de mogelijkheden voor een zelfstandige school en Kindcentrum in de wijk. Vanaf de tweede helft van 2016 wordt onderzocht of het mogelijk is samen met de gemeente Ede, CNS-Ede en SKOVV een Kindcentrum Op Enka te realiseren. Bestuurlijke voornemens voor de duur van dit strategisch beleidsplan:

1. *In stand houden van de basisschool De Zuiderpoort in samenwerking met De Bongerd & coördinatie van de Opvangklas;*
2. *Mogelijk realiseren van een zelfstandige school en Kindcentrum in de Enka wijk.*

7.2.5. BENNEKOM

Eén Proominent school: De Prinsenakker (incl. Eureka / voltijd hoogbegaafdenonderwijs).

In 2015 is de dislocatie van De Prinsenakker aan de Irenelaan gesloten. De vestiging aan de Commandeursweg is in dat jaar grondig gerenoveerd en het plein is fors verbeterd. De

school heeft twee groepen voor voltijd hoogbegaafdenonderwijs. De sluiting van de dislocatie heeft een behoorlijk leerling verlies opgeleverd. De komende jaren zal de school zich verder profileren op het gebied van hoogbegaafdenonderwijs, innovatief onderwijs met digitale media en Engels als tweede taal. De school betreft de ouders actief door Educatief Partnerschap. Verwacht mag worden dat de school de komende jaren weer gaat groeien. Bestuurlijke voornemens voor de duur van dit strategisch beleidsplan:

1. *Versterking van het onderwijskundig imago door innovatie en adequate communicatie en marketing.*
2. *Groei van het marktaandeel en aantal leerlingen t.o.v. de teldatum oktober 2015.*

7.2.6. OTTERLO-HARSKAMP-LUNTEREN

Drie Proominent scholen: De Roedel in Harskamp, De Sprong in Lunteren en de Ericaschool in Otterlo.

De Ericaschool is sinds jaar en dag een school met een bijzondere identiteit. Het is de enige school in Otterlo en wordt bezocht door kinderen van uiteenlopende gezindten. Met die bijzondere situatie wordt in het beleid rekening gehouden. De Ericaschool is een school van redelijke omvang maar heeft ook van doen met krimp.

Met het aantreden van een nieuwe directeur in 2015 zoekt de school innovatie, waarbij de onderwijsbehoefte van leerlingen het uitgangspunt is.

De Roedel is een zeer kleine dorpsschool. Omdat De Roedel de enige algemeen toegankelijke school is in een straal van 5 kilometer blijft zij open zolang het binnen de 10/6 regeling mogelijk is (4.5.3.). De school profileert zich o.a. door Engels als tweede taal aan te bieden en door de hoge resultaten van het onderwijs. De directie van De Roedel is ook directie van De Sprong.

De Sprong zal naar verwachting tussen de 80 – 100 leerlingen behouden. De school profileert zich op haar pedagogisch profiel, de hoge resultaten van het onderwijs en een innovatieve aanpak.

Bestuurlijke voornemens gedurende dit Strategisch beleidsplan:

- a. *Uit gaan van een zelfstandige Ericaschool in Otterlo. Profileren door innovatieve aanpak en uit gaan van onderwijsbehoeften van leerlingen.*
- b. *De Roedel en De Sprong onder één directie en mogelijk naar één onderwijsteam.*

Het strategisch kader Proominent is in 2014 herijkt voor de periode 2015 en verder. Dit is beschreven in de Kadernotitie 2015 welke is vastgesteld in november 2014. Hieronder volgt voor de volledigheid dit kader.

1. Onderwijs & kwaliteitszorg

De legitimatie van onze organisatie is goed onderwijs¹⁴ met hoge opbrengsten¹⁵. Alle Proominent scholen voldoen aan de voorwaarden voor basiskwaliteit van de onderwijsinspectie. In 2016 zijn alle scholen stevig verankerd in het basisarrangement en werken resultaat gestuurd en vraaggericht. Scholen werken met effectieve verbeterprogramma's waardoor de resultaten in de basisvaardigheden aan alle scholen tussen voldoende en goed worden gewaardeerd. Met name wordt aandacht besteed aan woordenschat, taalverwerving en begrijpend lezen, waardoor alle scholen op dit aandachtgebied structureel voldoende presteren. Daarnaast zijn de resultaten op het gebied rekenen en wiskunde structureel voldoende tot goed. Op alle scholen wordt op basis van een grondige analyse en hoge ambities handelingsgericht gewerkt¹⁶, waarbij er een duidelijke afstemming is tussen de onderwijsbehoefte en het onderwijsarrangement in een convergente differentiatie¹⁷. Het werken in heterogene groepen¹⁸ uitgaande van herkenbare leerlijnen is zeker bij de kleinere school zichtbaar. De planmatige cyclus van kwaliteitszorg¹⁹ is bij iedere school zichtbaar en van voldoende niveau.

Daarnaast wordt op een aantal structureel goed presterende scholen gewerkt aan gepersonaliseerd digitaal onderwijs waarbij leerlingen op een aantal vak- en vormingsgebieden zelf gedefinieerde doelstellingen waar gaan maken. (vorm van divergente differentiatie)

Op ten minste twee goed presterende scholen wordt Engels als tweede taal ingevoerd. Deze scholen voldoen aan toetsbare criteria bij toelating tot dit project, zodat Engels als tweede taal aan het eind van de afgesproken termijn is ingevoerd en geborgd.

Leerlingen die voldoen aan de criteria voor hoogbegaafdheid kunnen op een aantal onderwijslocaties in aparte, eigen groepen deelnemen aan onderwijsarrangementen die passen bij hun specifieke onderwijs- en begeleidingsbehoefte. Het onderwijsbeleid voor deze groep leerlingen is duidelijk omschreven en de ambities met deze leerlingen zijn hoog. Begeleiding van deze leerlingen wordt verzorgd door speciaal opgeleide docenten uit het PO en/of VO. Met hulp van de Combinatiefunctionarissen²⁰ wordt het bewegingsonderwijs mogelijk geïntensiveren van twee naar drie lessen per week. Met de combinatiefunctionaris voor cultuur

¹⁴ Goed onderwijs voegt aantoonbaar waarde toe aan het leren en ontwikkelen van kinderen (geredeneerd vanuit de leer- en onderwijsbehoefte van die kinderen).

¹⁵ Hoge opbrengsten zijn de vooraf beredeneerde ambities (resultaatindicatoren) op basis van analyse en diagnose van de startsituatie van (groepen) leerlingen. De creatieve spanning tussen de startsituatie en de ambitie wordt beschreven in het onderwijsproces. (op dit onderwijsproces wordt aantoonbaar procesregie gevoerd).

¹⁶ Dit is een systematische manier van werken waarbij het onderwijsaanbod is afgestemd op de ontwikkelbehoefte van leerlingen. Dit vraagt van leerkrachten vaardigheden op het gebied van analyse en diagnostiek, waaronder diagnostische gesprekken met leerlingen, kennis van de leerlijnen en een uitgebreid didactisch en differentiatie repertoire, een uitstekend klassenmanagement en collegiale samenwerking, evaluatievaardigheden en kunnen sturen op data. Daarbij is behoefte aan uitstekende communicatieve vaardigheden en het betrekken van ouders als educatief partner in het ontwikkelproces van hun kind(eren).

¹⁷ Naast *divergente* differentiatie (iedere leerling op een eigen leer- en ontwikkellijn), waarbij de onderwijsbehoefte van leerlingen altijd een op een meegaat in het onderwijsaanbod (ook wel adaptief onderwijs genoemd) bestaat *convergente* differentiatie. Deze vorm van differentiatie wordt in het onderwijs het meest toegepast. Er wordt uitgegaan van minimumdoelen voor de hele groep en met subgroepen gedifferentieerd naar hogere doelen passend bij (minimaal twee subgroepen) leerlingen. Uit inspectieonderzoek blijkt dat deze vorm van differentiatie het hoogste effect sorteert voor de hele groep.

¹⁸ Dit zijn groepen waarin kinderen in verschillende leeftijden en niveaus zitten hebben. Vanuit de leerlijnen ontvangen deze leerlingen gezamenlijke startinstructie en wordt snel convergent gedifferentieerd. Daardoor functioneert de groep als geheel. Dit in tegenstelling tot de *combinatiegroepen* waarbij het leerstofjaarklassensysteem strak wordt gericht op verschillende jaargroepen.

¹⁹ Voor de kwaliteitszorg wordt op dit ogenblik 'Werken Met Kwaliteitskaarten in het Primair Onderwijs (WMK-PO) van Cees Bos gebruikt. Mogelijk is 'Integraal' als aanvulling op 'ParnasSys' (huidige leerling administratie en volgsysteem) te gebruiken.

²⁰ Een combinatiefunctie is een functie waarbij een werknemer in dienst is bij één werkgever, maar gelijkzeitig – of in ieder geval voor een substantieel deel – te werk gesteld wordt in of ten behoeve van twee werkvelden/sectoren. Om combinatiefuncties een aantrekkelijk type banen te maken, zal daarom nadrukkelijk naar oplossingen met één werkgever worden gezocht. (bron, <http://www.combinatiefuncties.nl>)

wordt mogelijk het cultuuraanbod en de muzikale vorming op de scholen structureel geborgd en beschreven.

Het techniekonderwijs wordt op de scholen goed aangepakt. Daar waar mogelijk wordt het met behulp van het landelijk techniekpact en eventueel met de Universiteit van Wageningen versterkt.

De VVE scholen hebben, samen met de ketenpartners, een start gemaakt naar een integrale aanpak van taalverwerving en socialisatie voor kinderen van 2½ - 6 jaar. Er is een eerste stap gemaakt naar een Kindcentrum voor jonge kinderen.

Er is op basis van een beproefd instrument²¹ goede aansluiting gevonden tussen het PO en VO. Voor bepaalde groepen leerlingen zijn arrangementen ingericht waardoor de aansluiting PO – VO meer diepgang krijgt. Leerkrachten en docenten in het PO en VO kijken bij elkaar in de keuken.

Het zittenblijven op de scholen is gemiddeld onder de 2% per jaar en thuiszitters komen niet voor.

2. Personeel & Organisatie

Bekwaam personeel op de scholen maakt het verschil in goed onderwijs. Landelijk is de afgelopen vijf jaar veel aandacht besteed aan goed onderwijs. De komende jaren zal de landelijke aandacht vooral liggen bij het professioneel vermogen van leerkrachten²². Op alle scholen is aan het eind van de planperiode 2015 – 2019 bekend op welk ontwikkelperspectief iedere leerkracht zit.²³ Alle leerkracht-generalisten op de Proominent scholen zijn 'Basis bekwaam'. Beginnende (startbekwame) leerkrachten krijgen een coach/ supervisor toegewezen²⁴ die hen in maximaal drie jaar begeleidt naar basisbekwaam. Exclusief de startende leerkrachten is in 2018 90% van de leerkrachten basisbekwaam. De overige 10% zorgt ervoor dit binnen een jaar te bereiken of komt in een exit-traject. Van alle basisbekwame leerkrachten is in 2018 50% vakbekwaam. De overige 50% van de basisbekwame leerkrachten volgt scholing of begeleiding met als doel binnen een van tevoren bepaalde termijn differentiatievaardig te zijn. Doelstelling is, dat alle leerkrachten met meer dan zeven jaar onderwijservaring vakbekwaam zijn.

Ook de specialisten binnen Proominent worden vakbekwamer en effectiever ingezet. Te denken valt in de eerste plaats aan de Intern Begeleider als de staffunctionaris binnen de school voor het begeleiden van leerkrachten in hun vragen over leerlingen met 'specifieke onderwijsbehoeften'. De scholing en ontwikkeling van deze specialistengroep zorgt ervoor dat binnen Proominent aan het eind van de planperiode een groep Intern Begeleiders op Master niveau de scholen ondersteunt. De groep Intern Begeleiders is ingebed in de infrastructuur Passend Onderwijs.

In de komende planperiode zal worden gedefinieerd welke specialisten nog meer noodzakelijk zijn voor Proominent en op welke wijze ze worden opgeleid en gepositioneerd.

Kortom, alle leerkrachten werken doelmatig aan hun ontwikkelingsperspectief (generalist, specialist, leider of exit profiel). De werkwijze is vastgelegd in het bekwaamheidsdossier. Dit dossier is onderdeel van de voortgangsgesprekken met de leidinggevende en is een

²¹ Plaatsingswijzer <http://plaatsingswijzer.nl>

²² PROOMINENT start in het najaar 2014 het onderzoek naar professioneel vermogen van leerkrachten op. Dit gebeurt samen met de Universiteit van Utrecht. Dit onderzoek ligt in het verlengde van het onderzoek naar bestuurlijk vermogen waaraan PROOMINENT deelneemt. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door de Universiteit van Tilburg.

²³ De ontwikkelperspectieven zijn: Leerkracht generalist, specialist (voorbeeld Intern Begeleider) of leidinggevende. Er zijn verbanden tussen deze perspectieven te leggen. Alle perspectieven kennen een deskundigheidsprofiel.

²⁴ In 2015 worden de interne supervisors-coaches binnen PROOMINENT opgeleid. School aan Zet verleent hierbij de ondersteuning. In het schooljaar 2015 – 2016 worden de eerste groepen leerkrachten begeleid door deze interne deskundigen.

onderdeel in de tweejaarlijkse beoordeling. Alle leerkrachten zijn in 2018 geregistreerd in het lerarenregister.

In de scholen is de onderzoekende houding van leerkrachten zichtbaar. Scholen zijn aangesloten bij een academisch netwerk. Bij de werving en selectie van personeel wordt gekeken naar academisch geschoolde leerkrachten. De huidige leerkrachten spannen zich in om een studie af te ronden waardoor zij in staat zijn de academisch onderzoekende houding zichtbaar te maken. Op het niveau van Proominent zijn de namen en rugnummers van academisch geschoolde leraren bekend²⁵. Zij worden ingezet voor het gehele netwerk en dienovereenkomstig beloond. Leerkrachten verrichten alleen werkzaamheden passend bij het functieniveau LA en LB.

De directeur van de school bepaalt in hoge mate de kwaliteit en de opbrengsten van de school. Hij²⁶ is integraal verantwoordelijk voor het onderwijs, personeel, facilitaire zaken, huisvesting en financiën. Van alle directeuren wordt verwacht dat zij op post HBO vakbekwaam (hier wordt bedoeld Master HBO) of academisch niveau kunnen denken en werken. Naast inhoudelijk deskundig is een directeur sterk in proces- en projectsturing. De directeur is communicatief vaardig zowel mondeling als schriftelijk en is vaardig in het omgaan met bestuurlijke verhoudingen. In 2018 zijn alle directeuren opgenomen in het schoolleiderregister en is 30% van de directeuren academisch, of HBO-Master geschoold of volgt een opleiding daartoe. Directeuren doen alleen werkzaamheden die passend zijn bij het functie niveau. (directeuren geven niet structureel les).

Het bestuur is werkgever en zorgt voor een uitstekende sturing op goed onderwijs vanuit de Code Goed bestuur. De organisatie Proominent is gericht op goed onderwijs en hoge opbrengsten. De bestuurder denkt en werkt vanuit Goed Onderwijs op academisch niveau. Deze onderzoekende houding op hoog aggregatieniveau leidt tot een inrichting en verrichting van de organisatie die recht doet aan de ambities van Proominent. Het bestuurlijk vermogen²⁷ is uitgewerkt in een beleidskader en een jaarlijks uitvoeringsplan op basis van prestatie indicatoren. De bestuurder maakt de kwaliteitsslag integraal met de domeinen: Interne Organisatie, Onderwijs en kwaliteitszorg, Personeel en Organisatie, Huisvesting en Facilitaire ondersteuning en Financiële en administratieve organisatie. Het bestuurlijk bewustzijn en het communicatief vermogen van de bestuurder zijn hoogwaardig en betekenisvol. Het bestuur zorgt voor een goede ruggengraat in de organisatie door het opstellen van de Handboeken van Bestuur (op de genoemde domeinen), het onderwijskundig articuleren van het bestaande strategisch beleid en het vertalen van dit beleid in jaarplannen en een inhoudelijke financiële (meerjaren) raming waaronder de personeelskostenbegroting (bestuursformatieplan). Het bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

De gezonde en vreedzame school is de basis voor Goed Onderwijs. Er is vanuit het bestuur en de directie van de scholen gericht aandacht voor competent en actief betrokken personeelsleden die zowel lichamelijk als geestelijk in goede conditie verkeren. Een hoge werkdruk is geen probleem, zolang hij de creativiteit niet schaadt. Het verzuimpercentage is structureel onder de 5%. De meldfrequentie is ruim onder de 1. De pedagogische sfeer en het gevoel van veiligheid zijn goed (zie enquête gegevens).

²⁵ In 2018 is 20% van de leerkrachten academisch of op het niveau van HBO-master geschoold of volgt een opleiding daartoe.

²⁶ Waar hij geschreven staat wordt natuurlijk ook zij bedoeld.

²⁷ Zie rapport commissie Meurs 2013 over het bestuurlijk vermogen. De huidige bestuurder van Proominent is in de PO-raad betrokken bij uitwerking van dit rapport in visitaties op bestuurlijk vermogen.

3. Facilitair & huisvesting

Goed onderwijs stelt hoge eisen aan de inrichting van de scholen. De inrichting van de school is beredeneerd vanuit de onderwijsbehoefte van leerlingen en de aansluitende arrangementen voor die leerlingen. De school is schoon en fris. De school ziet er verzorgd en opgeruimd uit. De inrichting van de school geeft duidelijk de onderwijskundige context van de school aan. Er zijn duidelijke regels en routines die worden nageleefd. De huisvesting van de school is op orde en blijft op orde. In het meerjaren onderhoudsplan (MJOP) 2016 – 2030 zijn de technische en inhoudelijke voornemens opgenomen en financieel onderbouwd.

Prominent is vanaf januari 2015 verantwoordelijk voor zowel binnen- als buitenonderhoud. Financiële verantwoordelijkheid voor renovatie en nieuwbouw blijft bij de gemeente Ede. In het MJOP is ook het buitenonderhoud opgenomen.

Omdat financiële middelen voor materiële instandhouding (MI) sober zijn, is een effectieve inzet van deze middelen belangrijk. Door de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid voor de MI vergoeding bij de school (directeur) te leggen is de school meer kostenbewust. Het bestuur spant zich in de omstandigheden te creëren waardoor scholen uitkunnen met de MI vergoeding.

Scholen hebben na de verzelfstandiging openbaar onderwijs regelmatig te grote terreinen meegekregen. Prominent is van plan om in overleg met de gemeente de terreinen terug te brengen tot een formaat dat niet groter is dan daadwerkelijk nuttig en noodzakelijk voor een school. De directeur is vanaf 2015 (ook financieel) verantwoordelijk voor het tuinonderhoud.

De kosten voor nutsvoorzieningen (water, gas en Electra) worden per januari 2015 door de scholen betaald uit het budget materiële instandhouding.

De schoonmaak is per januari 2015 Europees aanbesteed. De kosten voor schoonmaakonderhoud worden gedekt vanuit het budget materiële instandhouding.

Scholen met een dislocatie mogen beredeneerd afwijken van de regel bekostiging. De overige scholen alleen met bestuurlijke goedkeuring.

Scholen beperken de leegstand of bekostigen leegstand via medegebruik. Kosten voor leegstand worden ten laste gelegd van het budget van de school.

4. Governance & outcome

Prominent heeft de Code Goed Bestuur van de PO-raad onderschreven. Prominent is actief lid van de brancheorganisatie PO-raad. Daarnaast is Prominent lid van de profielorganisatie VOSABB. De Raad van Toezicht is lid van het VTOI (de vereniging van toezichthouders in het onderwijs). Prominent participeert in het onderzoek bestuurlijk vermogen (Edith Hooge, Universiteit van Tilburg) en het onderzoek bestuurlijk vermogen in de school (Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht). Verder is het bestuur van Prominent actief betrokken bij de visitaties Bestuurlijk Vermogen door de PO-raad en de uitwerking van het rapport Commissie Meurs (najaar 2013).

Na een ad interim periode van 2 jaar zijn de Raad van Toezicht en de door die raad benoemde bestuurder per april 2014 aangetreden. De organisatorische scheiding tussen bestuur en toezichthouder is ook per april 2014 gestart. Gezien de historie en de forse organisatorische stap hebben de RvT en het bestuur besloten de komende jaren intensief over-

leg te voeren. Verder blijft de komende jaren nauw contact bestaan met de portefeuillehouder binnen het College van burgemeester en wethouders en de gemeenteraad en met de ambtenaren binnen de gemeente.

Eens per twee jaar enquêteert het bestuur de interne tevredenheid en belegt zij bijeenkomsten om de kracht van Proominent in de maatschappij te achterhalen. Daartoe heeft de RvT een addendum bij zijn statuten gevoegd.

Proominent is met ongeveer 1800 leerlingen een relatief kleine onderwijsorganisatie. De bestuurlijke aansturing en de ondersteuning naar de scholen is beperkt en geeft door de geringe omvang mogelijk risico's op discontinuïteit. Het is wellicht verstandig te onderzoeken op welke wijze krachtige bestuurlijke aansturing en ondersteuning kunnen worden geborgd.

5. Communicatie & marketing

De interne communicatie binnen Proominent is beperkt. Om dit te verbeteren bezoekt het bestuur zeker vier keer per jaar alle scholen en visiteert het eens per jaar elke school. Bij de visitatie worden ook ouders en leerlingen actief betrokken. De Raad van Toezicht bezoekt de scholen regelmatig. Tijdens de zittingsperiode hebben de leden tenminste eenmaal de scholen bezocht.

In het Handboek van Bestuur Interne Organisatie is in 2015 een communicatieparagraaf opgenomen.

Eens per week verschijnt vanaf 2014 – 2015 een informatiebrief voor de directeuren (DO-info). Vijfmaal per jaar verschijnt een nieuwsbrief voor de leerkrachten. (oktober, december, februari, april en juni). Met Outlook365 is een gezamenlijk SharePoint ingericht voor alle scholen. Uiterlijk 2016 is SharePoint operationeel.

Proominent heeft negatieve ervaringen met marketinggericht denken. Vanuit de omslag in onderwijskundig denken zet Proominent in 2017 het beleid 'Communicatie en Marketing van scholen' op. Over dit onderwerp is landelijk door verschillende organisaties onderzoek gedaan naar effectieve communicatie en marketing. Proominent geeft met een extern deskundige het communicatie- en marketingbeleid concreet handen en voeten.

6. Financiën en beheer

Proominent herdefinieert het financieel beleid en beheersmatig denken vanuit de onderwijskundige behoeften van scholen. Uitgangspunt is dat de budgettaire taakstelling leidend is en zichtbaar effectief naar het onderwijskundig domein. Op basis van de beschrijving Administratieve Organisatie is de uitbesteding van de administratieve taken op het gebied van Financiële Administratie, Personeel en Salarisadministratie en (klachtonderhoud) huisvesting alsmede uitvoering van het MJOP nader gedefinieerd. Fouten worden, door middel van tijdsintensieve herstelprocedures beperkt. Fouten worden altijd gemeld bij het bestuur en daarna geanalyseerd met als doel toekomstige fouten te voorkomen. Proominent werkt vanaf 2015 – 2016 via de Deming-cyclus (Plan-Do- Check-Act).

Vanaf het boekjaar 2015 is de meerjaren begroting beleidsrijk geformuleerd vanuit het strategisch beleid Proominent en de tactische jaarschijven. Het beleidsrijk maken van de begroting is in het boekjaar 2018 voltooid. De financiën voldoen aan de criteria die door de commissie Don²⁸ zijn geformuleerd .

²⁸ Een ambtelijke commissie onder leiding van professor Don formuleerde in 2009 nieuwe signaleringsgrenzen met betrekking tot de financiën van scholen en deed aanbevelingen ter verbetering van het financieel beheer.

Bijlage 2

Doelstellingen 2016 - 2019.

In de kaderbrief 2015 zijn de doelstellingen voor de komende jaren uitgebreid omschreven:

1. Onderwijs & kwaliteitszorg

1. *Alle scholen zijn stevig verankerd in de basiskwaliteit van de onderwijsinspectie en presteren overeenkomstig de verwachting vanuit de leerlingenpopulatie van de school (presteren naar vermogen);*
2. *Met name op het domein woordenschat, taalverwerving en begrijpend lezen presteren de scholen structureel voldoende tot goed;*
3. *Vanuit handelingsgerichte procesdiagnostiek (HGPD) werken alle scholen op basis van convergente differentiatie met groepsplannen in bepaalde periodieken;*
4. *Het werken in heterogene groepen, uitgaande van herkenbare leerlijnen, is gemeengoed in de (kleine) scholen;*
5. *Tenminste twee goed presterende scholen werken met gepersonaliseerd digitaal onderwijs op een aantal vak- en vormingsgebieden, waarbij leerlingen in staat zijn ambitieuze en haalbare doelen te stellen;*
6. *Op tenminste twee goed presterende scholen is Engels als tweede taal ingevoerd;*
7. *Hoog- en meer begaafde leerlingen ontvangen op een of meer locaties in aparte eigen groepen onderwijsarrangementen die passen bij de specifieke onderwijs- en begeleidingsbehoefte van deze leerlingen;*
8. *Bewegingsonderwijs wordt op alle scholen gegeven door bekwame en gediplomeerde (combinatie) functionarissen. De onderwijstijd is uitgebreid van twee naar drie lessen per week. Er is in een aantal wijken en dorpen een verbinding gelegd tussen bewegingsonderwijs en de sportvereniging;*
9. *Op alle scholen wordt techniekonderwijs aangeboden volgens de landelijke afspraken 'Techniekpact';*
10. *Er is in samenwerking met de educatieve partners en de gemeente een integrale aanpak taalverwerving en socialisatie vanaf 2½ tot 6 jaar op alle VVE scholen;*
11. *Op basis van een beproefd instrument is er een goede aansluiting tussen het PO en VO, waardoor afstroom van leerlingen na drie jaar VO beperkt is tot <2%. Er is in de vorm van junior college een Pilot gestart voor leerlingen in groep 7 en 8, die op basis van hun onderwijsbehoefte een arrangement met het VO nodig hebben. Leerkrachten PO en VO kijken bij elkaar in de keuken;*
12. *Zittenblijven op de scholen komt gemiddeld <2% per jaar voor. Thuiszitten komt niet voor.*

2. Personeel & Organisatie

- a. *90% van de leerkrachten is basisbekwaam. De 10% leerkrachten die nog niet basisbekwaam is, bereikt dit binnen een jaar of volgt een exit-traject;*
- b. *50% van de leerkrachten is vakbekwaam. De overige 50% volgt scholing of begeleiding met als doel binnen een bepaalde termijn differentiatievaardig te worden;*
- c. *Alle leerkrachten werken doelmatig aan hun deskundigheidsprofiel (generalist, specialist, leider of exit-profiel). De werkwijze is vastgelegd in het bekwaamheidsdossier;*
- d. *Alle leerkrachten zijn in 2019 geregistreerd in het lerarenregister;*
- e. *20% van de leerkrachten is academisch of HBO-Master geschoold of volgt een opleiding hiertoe;*

- f. *Leerkrachten verrichten alleen werkzaamheden passend bij het functieniveau LA en LB;*
- g. *De specialisten (denk aan de IB-ers) zijn hoog opgeleid en worden effectief en efficiënt ingezet;*
- h. *Het verzuimpercentage is structureel onder 5%. De meldfrequentie structureel onder 1.*
- i. *De directeur denkt en werkt op post-HBO (hier wordt bedoeld Master HBO) of academisch niveau. 30% van de directeuren is academisch- of HBO-Master geschoold of volgt een opleiding daartoe, daarmee zijn alle directeuren vakbekwaam;*
- j. *Alle directeuren zijn opgenomen in het schoolleiderregister;*
- k. *Directeuren doen alleen werkzaamheden die passend zijn bij het functie niveau. (directeuren geven niet structureel les);*
- l. *De bestuurder denkt en werkt vanuit de notie Goed Onderwijs op academisch niveau. Het bestuurlijk vermogen is uitgewerkt in een beleidskader en een jaarlijks uitvoeringsplan op basis van prestatie indicatoren;*
- m. *Er is vanuit het bestuur en de directie van de scholen gericht aandacht op competent en actief betrokken personeel dat zowel lichamelijk als geestelijk in goede conditie verkeert. Een hoge werkdruk is geen probleem, zolang het de creativiteit niet schaadt. De pedagogische sfeer en het gevoel van veiligheid zijn goed (zie enquête gegevens).*

3. *Facilitair & huisvesting*

- a. *De inrichting van de school is beredeneerd vanuit de onderwijsbehoefte van leerlingen en de aansluitende arrangementen voor die leerlingen;*
- b. *De school is schoon en fris. De school ziet er verzorgd en opgeruimd uit;*
- c. *Het meerjarenonderhoudsplan (MJOP) 2015 – 2019 met de technische en inhoudelijke plannen is uitgevoerd;*
- d. *Er is een strategisch huisvestingsplan voor de gemeente Ede en de Prominent scholen;*
- e. *Scholen hebben een terrein passend bij de bewegingsbehoefte van leerlingen en betaalbaar vanuit het budget materiële instandhouding;*
- f. *Scholen hebben de baten en lasten van de nutsvoorzieningen (water, gas en Electra) en schoonmaak in evenwicht gebracht met het budget materiële instandhouding, of hebben een structurele financieringsafpraak met Proominent;*
- g. *Scholen hebben de leegstand teruggebracht tot nul of bekostigd via een medegebruik regeling.*

4. *Governance & outcome*

- a. *Proominent voldoet aan alle criteria Code Goed Bestuur en participeert in onderzoeken bestuurlijk vermogen en bestuurlijke visitaties;*
- b. *De scheiding tussen bestuur en toezichthouder is in 2016 en 2018 geëvalueerd vanuit de notie toegevoegde waarde voor de kwaliteit van het onderwijs;*
- c. *Uit de tweejaarlijkse enquêtes in 2016 en 2018 binnen de organisatie over de bestuurlijke effectiviteit en de tevredenheid ten aanzien van het bestuurlijk handelen en uit de evaluatieve bijeenkomsten met extern belanghebbenden is, op basis van tevoren opgestelde criteria, de kracht van Proominent zichtbaar;*

- d. *Proominent is omgevormd tot een educatieve netwerkorganisatie, waarbij de onderlinge verbondenheid van scholen en de verbondenheid van Proominent met andere educatieve organisaties alsmede het onderwijs en de (opvoedings-) ondersteuning zichtbaar voldoen aan de vraag van ouders;*
- e. *Proominent heeft een onderzoek afgerond naar de meerwaarde van niet vrijblijvende samenwerking met andere onderwijsorganisaties voor een robuust fundament naar alle scholen.*

5. Communicatie & marketing

- 1. *Het bestuur bezoekt zeker vier keer per jaar de scholen en visiteert eens per jaar elke school. Bij de visitatie worden ook ouders en leerlingen actief betrokken. De leden van de Raad van Toezicht hebben tijdens de zittingsperiode tenminste eenmaal de scholen bezocht;*
- 2. *Proominent werkt met een duidelijk communicatie- en marketingplan vanuit een onderwijskundige notie;*
- 3. *Interne informatie-uitwisseling vindt plaats met Outlook365 SharePoint. Alle medewerkers werken met een @Proominent.nl adres. (geen school gebonden adressen);*
- 4. *De website van Proominent is aantrekkelijk, herkenbaar en vindbaar (1 op google). De websites van de scholen synchroniseren met de website van Proominent. De schoolwebsites voeren mede het logo van Proominent;*
- 5. *Zeker eens per jaar heeft Proominent positief het nieuws gehaald.*

6. Financiën en beheer

Proominent heeft het financieel beleid en het beheersmatig denken zichtbaar gericht op de onderwijskundige behoeften van scholen;

- 1. *De budgettaire taakstelling is, naast de onderwijskundige behoefte, leidend en zichtbaar effectief naar het onderwijskundig domein;*
- 2. *De uitbesteding van de administratieve taken op het gebied van Financiële Administratie, Personeel en Salarisadministratie en (klachtenonderhoud) huisvesting alsmede uitvoering van het MJOP zijn voltooid en effectief;*
- 3. *Proominent werkt met een beleidsrijke begroting op basis van doelstellingen en prestatie indicatoren. De Deming kwaliteitscyclus (Plan-Do- Check-Act) is ingevoerd;*
- 4. *De meerjaren begroting is beleidsrijk geformuleerd vanuit het strategisch beleid van Proominent en de tactische jaarschijven;*
- 5. *Financiën voldoen aan de criteria die door de commissie Don zijn geformuleerd.*

In de kaderbrieven en het jaarplan worden de onderwerpen per jaar geagendeerd en op basis van prestatie indicatoren geformuleerd.