

Strategisch Beleidsplan 2010 - 2013



1 april 2010

Voorwoord

Trots op wat we tot nu toe gedaan hebben en vol vertrouwen richting de toekomst!!

Het Openbaar Primair Onderwijs Tholen speelt in op de ontwikkelingen van de huidige tijd. Onderwijs moet voortdurend in beweging zijn. In beleid betekent dit dagelijks het onderwijskundig handelen afstemmen op de veranderingen en voortdurend toekomstgericht werken. De OcTHO-scholen staan midden in de samenleving en zijn vaak direct betrokken bij de activiteiten in de Thoolse dorpskernen. In deze multiculturele samenleving is het van groot belang om op respectvolle wijze om te gaan met de diversiteit in aanleg, karakter, vaardigheid, interesse en verschillen in levens- en geloofsovertuiging. De kinderen leren op de OcTHO-scholen hier zelf een actieve bijdrage aan te leveren en als wereldburger in het leven te staan. Personeelsleden, bestuursleden en leden van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en Medezeggenschapsraden op schoolniveau laten in hun dagelijkse (pedagogisch-didactische) handelen het respect voor de diversiteit eveneens doorklinken.

Ik vind het van groot belang dat iedereen die bij OcTHO leert en werkt en erbij betrokken is de visie en het strategisch beleid kent. Maar niet alleen kennen; veel belangrijker is het deze visie en dit beleid ook uit te dragen. Garanties hiervoor zijn zondermeer aanwezig, daar het strategisch plan het resultaat is van een gezamenlijk inspanning.

Het plan is bestemd voor iedereen die een functie heeft binnen de OcTHO-organisatie. Het plan is, zoals reeds eerder aangehaald, niet voor niets ontwikkeld in een gezamenlijk traject. In een periode van vier maanden is zeer intensief overlegd tussen en met alle geledingen. In dit proces was de begeleiding van het Ontwikkelaarsgilde van grote betekenis. De begeleidingsvisie van deze organisatie paste uitstekend bij de visie van het bestuur. Dit proces heeft geleid tot een door iedereen gedragen beleidsvisie en overeenstemming over de koers van OcTHO.

Het was ook kenmerkend voor het voorgenomen beleid van het nieuwe bestuur, dat aantrad op 1 januari 2009, om te werken aan gezamenlijkheid en draagvlak. Zo wordt gerealiseerd dat alle betrokkenen een gezamenlijk doel nastreven en iedere geleding vanuit eigen positie en verantwoordelijkheid bijdraagt aan de realisatie van openbaar kwaliteitsonderwijs in de gemeente Tholen.

Professionalisering geldt als zeer belangrijke voorwaarde voor succesvolle aanpak. Dit geldt uiteraard voor alle medewerkers, maar ook voor het bestuur en de MR/GMR. Kwaliteit van onderwijs staat of valt immers met professionaliteit van alle betrokkenen. In het strategisch plan is daarom het onderdeel personeelbeleid zeker als een belangrijk speerpunt aan te duiden.

Uiteraard is er in de voorbije jaren gewerkt aan kwaliteitsverbetering, vernieuwing en verandering; we starten nu beslist niet bij nul! Iedereen is er bij gebaat de goede dingen uit het verleden te behouden en te continueren. En daar waar verbetering gewenst is zal dit strategisch plan de leidraad zijn.

Tot slot acht ik het relevant op te merken dat er heel veel acties en uitwerkingen worden genoemd in het plan. Er wordt van iedereen een actieve bijdrage verwacht aan de realisatie van de verschillende doelstellingen. En uiteraard zijn we er allemaal bij gebaat dit in een realistisch tempo te doen. Bij de uitwerking van het concrete plan van aanpak, met name ook de tijdsfasering voor de komende jaren, zullen we dan ook eenzelfde gezamenlijk nastreven zoals is gerealiseerd in het ontwikkelproces van het strategisch plan. Hier geldt dus een goede balans tussen ambitie en realisme, maar wel met “de mouwen opgestroopt”, want er wacht ons een uitdagende opdracht tot 2014.

Alle succes toegewenst bij de uitwerking van de plannen!!

Theo Nelen
Voorzitter OcTHO, Stichting Openbaar Primair onderwijs Tholen

Inhoudsopgave

Het beleidstraject.....	5
Waar staan we voor?.....	6
1.1 Missie	6
1.2 Openbare identiteit.....	6
1.3 Kernwaarden.....	7
Ambities.....	8
1.4 Professionaliseren organisatie.....	8
1.5 Vormgeven OcTHO-identiteit en uitstraling.....	8
1.6 Centraal faciliteren en lokaal realiseren.....	8
1.7 Medezeggenschap.....	9
1.8 Schaalvergroting.....	9
1.9 Mobiliteit.....	9
Strategische speerpunten.....	10
1.10 Ontwikkelen en implementeren van kwaliteit(sbeleid).....	10
1.11 Realiseren van eigentijds strategisch personeelsbeleid.....	10
1.12 We zetten OcTHO op de kaart.....	10
1.13 Herijking en ontwikkeling van de besturingsfilosofie en het sturingsmodel	10
1.14 Continuïteit.....	11
1.15 Ontwikkelen krachtig management en inspirerend leiderschap.....	11
Bijlage 1 :10 universele Rechten van het Kind.....	12
Bijlage 2: Gedragskenmerken van de OcTHO-kernwaarden.....	13
Bijlage 3: Mogelijke acties per speerpunt.....	15
Bijlage 4 Ontwikkelingen.....	18
Bijlage 5: Bronnen.....	22

Inleiding

Op 1 januari 2009 is de Federatie Openbare Basisscholen Tholen opgegaan in de Stichting Openbaar Primair Onderwijs Tholen, oftewel **OcTHO**. Redenen van deze verzelfstandiging zijn landelijke ontwikkelingen zoals de decentralisatie van onderwijshuisvesting en de tendens van de terugtrekkende overheid. Door een gewijzigde positie van de lokale overheid stimuleren steeds meer gemeenten verzelfstandiging van openbaar onderwijs. Ook de gemeente Tholen gaat mee in deze ontwikkeling.

Waarom een verzelfstandiging van het openbaar onderwijs in Tholen?

In het coalitieprogramma 2006 - 2010 'Werk in Uitvoering' (20 april 2006) van de gemeente Tholen, is de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs reeds aangekondigd. Na een vooronderzoek in februari 2007 en een risicoanalyse is de verzelfstandiging gerealiseerd. Uit het vooronderzoek bleek dat er, naast de bovengenoemde redenen, voor Tholen meerdere motieven zijn voor verzelfstandiging. Namelijk: de scheiding van de dubbele rol van de lokale overheid en schoolbestuur, de bestuurlijke schaalvergroting, versterking van de identiteit van openbare scholen en grotere betrokkenheid van ouders bij het bestuur.

OcTHO: acht scholen, één ambitie

OcTHO bestaat uit acht openbare basisscholen, allen gevestigd in de gemeente Tholen. De stichting bestaat uit een Algemeen Bestuur (AB) en een Dagelijks Bestuur (DB). Het AB legt de kaders vast. Samen met de algemeen directeur voert het DB deze uit, ondersteund door een stafbureau. De algemeen directeur en het stafbureau hebben de directe contacten met de acht OcTHO-scholen. Het stafbureau bestaat uit de algemeen directeur, een beleidsmedewerker personeel, een medewerker financiën en een secretaresse.

In de eerste periode van haar functioneren heeft het bestuur veel aandacht besteed aan de formele structuren en de algemene beleidslijnen. Er is inmiddels een bestuursreglement en een managementstatuut. Nu de basis is gevormd wil OcTHO groeien naar een groep van samenwerkende basisscholen die kwalitatief hoogwaardig Openbaar Onderwijs verzorgt in een professionele en efficiënte organisatie. Elkaars krachten benutten is daarbij een belangrijke leidraad.

Het bestuur hecht waarde aan een goed en samenhangend lange-termijn-beleid. Voor de formulering van het beleid benut zij de denkkraft van de betrokken partijen en streeft zij daarmee tevens naar een hoge betrokkenheid van en een breed draagvlak bij de betrokkenen. Het bestuur heeft na de zomer 2009 besloten dat proces in gang te zetten. Onder begeleiding van Leon Haver en Klaas Tuitjer van 'Het Ontwikkelaarsgilde' is het thans voorliggend nieuw strategisch beleidsplan opgesteld.

Wat leest u verder in dit document?

In hoofdstuk 2 wordt de aanpak van het traject geschetst, hoe dit beleidsplan tot stand is gekomen met de daarbij uitgevoerde stappen. Hoofdstuk 3 geeft weer waar OcTHO en de OcTHO-scholen voor staan, verwoord in de missie, identiteit en de kernwaarden. In hoofdstuk 4 staan de ambities van het bestuur voor de komende jaren. De daaraan verbonden speerpunten en acties zijn opgenomen in hoofdstuk 5. In de bijlagen vindt u achtergrondmateriaal. In bijlage 3 staat een eerste aanzet voor de acties. Het is nu zaak om deze te prioriteren, te voorzien van (SMART)doelstellingen, benodigde capaciteit en middelen. Daarmee wordt de basis gelegd voor de sturing om de ambities in dit plan te realiseren.

Jaarlijks zal het bestuur dit plan herijken aan de interne en externe actualiteit.

Het beleidstraject

Hoe is dit strategisch beleidsplan tot stand gekomen? Om dat traject te schetsen nemen we u even mee terug naar het begin van de doorlooptijd.

1 september 2009

Delegaties van het bestuur en de adviseurs van Het Ontwikkelaarsgilde brengen een bezoek aan alle scholen van OcTHO om zicht te krijgen op wat er leeft en om te horen wat de schoolteams in de komende jaren voor OcTHO belangrijk vinden. Daarnaast wenste het bestuur meer verbinding te maken tussen het bestuur/OcTHO centraal en de teams van de acht scholen. Ook het Algemeen Bestuur, de GMR en het directeurenoverleg hebben, onafhankelijk van elkaar, nagedacht over de belangrijkste ambities voor de komende jaren. Op basis van alle input van deze bijeenkomsten heeft het bestuur een strategisch kader opgemaakt en zijn de conceptkernwaarden vastgesteld.

Begin november 2009

De inventarisatie- en oriëntatiefase van het traject zijn afgerond. Op 11 november 2009 volgt een plenaire voortgangsbijeenkomst met een opkomst van ruim 100 OcTHO-betrokkenen. Tijdens deze bijeenkomst is verslag gedaan over het proces, de ervaringen en de uitkomsten van de bijeenkomsten. Dit onder het motto: 'Onze bevindingen tot nu toe en hoe nu verder?' Alle aanwezigen werden groepsgewijs in de gelegenheid gesteld om te reageren op de inzichten van dat moment en suggesties voor aanvullingen en aanscherpingen aan het bestuur mee te geven.

Ook is de dialoog met leerlingen en ouders gezocht tijdens een OcTHOnline-sessie: een chatsessie op internet waarin verschillende vragen, gerelateerd aan de uitkomsten van de voortgangsbijeenkomst, met ouders en leerlingen 'besproken' werden. De uitkomsten van deze sessie zijn meegenomen in de verwerking van de andere uitkomsten en in de voorbereiding voor de SWOT-analyse en de strategische conferentie.

Eind 2009

In november en december 2009 heeft Het Ontwikkelaarsgilde onderzoek gedaan naar de sterke punten en verbeterpunten van OcTHO en zijn de kansen en bedreigingen verkend, onder andere via interviews met beleidambtenaren van de gemeente Tholen en de plaatsvervangend bovenschoolse directeur. Verder zijn interne en externe documenten bestudeerd en is materiaal vanaf internet geraadpleegd. De interne analyse, met de sterke en minder sterke punten, is aan de hand van de aandachtsgebieden van het INK-managementmodel gedaan. De externe analyse is gedaan op basis van rapporten en notities over de demografische ontwikkelingen, de ontwikkelingen in het openbaar onderwijs, de technologische ontwikkelingen en maatschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen, zowel landelijk als lokaal. Op basis van een pragmatische SWOT heeft het bestuur de eerste strategische thema's geïnventariseerd en heeft zij op basis daarvan haar ambities vastgesteld. In bijlage 4 staan de sterke punten en verbeterpunten en kansen en bedreigingen. Een overzicht van de gebruikte bronnen vindt u vinden in bijlage 5.

De afronding in 2010

Op 6 en 7 januari 2009 vond er een strategische conferentie plaats voor alle betrokkenen. Bijna 100 leraren, ondersteunend personeel, directeuren, ouders, GMR, stafbureau en bestuur, hebben met elkaar in een actief en participatief programma de ambities gedeeld, de kernwaarden uitgewerkt in gedragskenmerken en zijn de strategische speerpunten geformuleerd en van concrete acties voorzien. Iedereen kreeg de gelegenheid om met behulp van stemkastjes aan te geven of men zich kon vinden in de uitkomsten. Daarnaast was deze bijeenkomst een belangrijke stap in de teamvorming van alle "OcTHOrianen".

De resultaten van deze tweedaagse vormen de basis van het eerste concept strategisch plan. Dit concept is vervolgens op 10 februari 2010 tijdens een carrousel sessie aan vertegenwoordigers van alle geledingen voorgelegd en voorzien van de laatste aanscherpingen.

De opmerkingen zijn verwerkt tot dit definitieve strategische plan. Door de betrokkenheid en actieve bijdrage van alle geledingen bij het gehele traject verwacht het bestuur dat het plan zeker haalbaar en uitvoerbaar is. Het is daarmee niet het plan van het bestuur alléén, maar van alle betrokkenen.

Waar staan we voor?

OcTHO heeft als doel scholen voor openbaar (primair) onderwijs in stand te houden in alle kernen en dit onderwijs te laten verzorgen in de gemeente Tholen. De stichting behartigt de belangen van het openbaar onderwijs op Tholen. De authenticiteit van alle acht OcTHO-scholen staat hoog in het vaandel. De scholen zijn met elkaar verbonden door een gezamenlijk beeld op onderwijs, verwoord in hun missie.

1.1 Missie

De missie van OcTHO luidt:

“Wij verzorgen kwalitatief hoogwaardig openbaar (primair) onderwijs, voor alle kinderen tot en met groep 8 op Tholen, in een veilige omgeving, ongeacht achtergrond, levensbeschouwing, (geloofs)opvattingen, cultuur en/of individuele capaciteiten. Wij streven ernaar onze onderwijskundige en pedagogische kwaliteit te blijven ontwikkelen en daarmee alle kinderen het onderwijs te bieden dat op hen aansluit, zodat zij optimaal worden voorbereid op het vervolgonderwijs.”

Bij de invulling van onze missie hanteren wij de volgende richtinggevendende principes.

1. Wij bieden veiligheid, optimale zorg en begeleiding.
2. Wij gaan respectvol met elkaar om en er is aandacht voor hen die extra stimulans nodig hebben.
3. Wij halen het maximale uit elk kind en wij ondersteunen de kinderen bij hun ontplooiing als toekomstige burger die een volwaardige bijdrage kan leveren aan de samenleving.
4. Wij hebben leerkrachten die sterk betrokken zijn bij het onderwijs, de ouders en de sociale omgeving.
5. Samen leren, samen ontwikkelen en elkaar helpen zijn centrale kenmerken van de professionaliteit van leerkrachten en schoolleiders.
6. Wij voldoen aan hoge kwaliteitseisen met gedegen onderwijs op een niveau dat maatschappelijk aanvaardbaar en onderscheidend is.
7. Wij zien onszelf als *'partner in opvoeding'* in relatie tot de ouders. Daarom is betrokkenheid van en dialoog met ouders belangrijk.
8. Wij zijn verbonden met de lokale gemeenschap. Hierdoor hebben onze scholen een eigen lokale kleur.

1.2 Openbare identiteit

Onze openbare identiteitskenmerken geven vorm aan onze missie. Wij willen een spiegel zijn van de maatschappij, maar houden daarbij rekening met een aantal basiswaarden en -normen. Onze scholen zijn voor iedereen toegankelijk. Veel maatschappelijke, politieke en religieuze stromingen achten wij waardevol.

Deze identiteit zien we terug in onze opdracht, te weten: het bevorderen van het gevoel van veiligheid van onze kinderen, ouders en leerkrachten, zowel fysiek als sociaal; een heldere structuur bieden en regels en afspraken eerbiedigen. We bieden een goed pedagogisch klimaat en stimuleren elkaar in het handhaven van vanzelfsprekende normen en waarden.

Met oog voor de verscheidenheid van kinderen halen we uit de kinderen wat er in zit. We houden de kinderen zoveel mogelijk de gehele basisschoolperiode bij ons en achten het onze plicht te zorgen voor optimale leeropbrengsten en een goede aansluiting op het vervolgonderwijs.

Met deze openbare identiteit en opdracht bieden wij niet alleen een breder profiel ten opzichte van andere aanbieders van onderwijs, maar willen we ons ook onderscheiden door vernieuwend, innovatief en eigentijds te zijn. Dat zien we terug in de uitstraling van onze scholen, in de organisatie van bestuur en beheer, in de professionaliteit van onze leerkrachten en door de wijze waarop we al onze geledingen betrekken bij de stichting en bij de scholen.

De grondslag van ons denken en handelen vinden we terug in de *'10 universele Rechten van het Kind'* (zie bijlage 1). We voelen ons betrokken bij de thuissituatie van onze kinderen en leerkrachten en

hechten veel waarde aan betrokkenheid van die thuissituatie bij onze OcTHO-scholen. Vanuit onze verbondenheid met elkaar en de authenticiteit van onze scholen, leggen we accenten die aansluiten op de lokale kernen met de eigen gebruiken. We hebben kernwaarden bepaald en deze vertaald naar gedragskenmerken. We nodigen elkaar uit en stimuleren elkaar om deze te handhaven.

1.3 Kernwaarden

We hebben de volgende vier kernwaarden geformuleerd en betekenis gegeven. Deze kernwaarden gelden voor ieders handelen binnen OcTHO. Een eerste aanzet voor de verdere uitwerking van deze kernwaarden in zichtbaar gedrag vindt u in bijlage 2. Daarna is het nodig om nadere duidingen uit te werken en de verschillen tussen de gedragsuitingen duidelijk te omschrijven en aan te scherpen.

Deskundigheid

Deskundigheid betekent voor ons kundigheid in vak, vaardigheden en passend gedrag. Voor alle betrokkenen binnen OcTHO. Dit is de basis van ons werk en van onze ontwikkeling. Nascholing is daarvoor belangrijk, maar ook het benutten van elkaars kwaliteiten en elkaar aanvullen waar nodig, gewenst en/of gevraagd. Dat vullen wij OcTHO-breed en op locatie in.

Zicht hebben op het 'eigen kunnen' vinden wij van belang. Dat bevorderen wij door (zelf)reflectie en respectvol feedback te geven aan en te ontvangen van anderen. Het is belangrijk daarmee flexibel te kunnen omgaan, zodat we de deskundigheid blijven ontwikkelen.

Resultaatgerichtheid

Wij focussen binnen OcTHO op alle aspecten op heldere en haalbare resultaten. Veiligheid en vertrouwen zijn de basis voor het realiseren hiervan. De resultaten dienen zichtbaar te zijn en dienen zowel binnen OcTHO als naar buiten toe te worden gecommuniceerd. Het ontwikkelen van passend OcTHO-breed onderwijs is van belang.

Ons doel is dat kinderen aan het eind van de basisschool een passende keuze kunnen maken voor het voortgezet onderwijs (VO). Om dit te bereiken hebben we de ondersteuning nodig van de ouders van het betreffende kind. Ook gaan we in gesprek met het VO. Dat is nodig om geschikt onderwijs inzichtelijk te maken en om feedback te krijgen. Zonder het VO is het moeilijk vast te stellen of de keuze inderdaad passend is geweest.¹

Samenwerken

Samenwerken binnen en tussen alle geledingen en teams van OcTHO (horizontaal-verticaal) betekent samen werken aan één lijn en dezelfde ambities, waarbij we optimaal gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Eigen identiteit, respect voor en luisteren naar elkaar, kosten besparing, uniformiteit en kennisdeling zijn voor ons belangrijke voorwaarden om tot een goede samenwerking te komen.

Plezier

Plezier in je werk geeft voldoening, energie en versterkt het OcTHO-gevoel. Hier komen alle kernwaarden samen. Dit plezier moet ook merkbaar zijn op de scholen voor onze leerlingen, de ouders en andere partijen met wie we te maken hebben. Plezier draagt bij aan een beter leer- en werkklimaat en bevordert de resultaten.

Belangrijke randvoorwaarden zijn: waardering geven en krijgen, acceptatie en respect, veiligheid, een prettige werkomgeving, goede arbeidsomstandigheden, passende organisatiestructuur, scholing en een positieve instelling.

¹ Om resultaatgerichtheid te kunnen bereiken, moeten de werkomstandigheden op de scholen op alle ontwikkelingsgebieden optimaal zijn. Van ons als werkgever mag worden verwacht worden dat wij zorgen voor werkzaamheden die passen bij de functie en arbeidsomstandigheden die veilig en niet schadelijk zijn voor de fysieke en psychische gezondheid. Niet alle risico's kunnen worden weggenomen worden. Het ARBO beleid moet hierop antwoord geven.

Ambities

Aan de hand van thema's die door de betrokken groepen naar voren zijn gebracht, hebben we de onderstaande zes ambities geformuleerd.

1.4 Professionaliseren organisatie

Wij gaan voor kwalitatief goed en hoogwaardig openbaar primair onderwijs, in een veilige omgeving en op een verantwoorde manier verzorgd. We houden rekening met de financiële mogelijkheden en met de mogelijkheden en wensen van onze betrokkenen.

Voor de sturing zorgen wij voor een goede balans tussen vrije ruimte en beheersing. Enerzijds geven we ruimte aan creativiteit, eigen verantwoordelijkheid en ontplooiingskansen. Anderzijds zorgen we voor een goede beheersing via de planning & controlecyclus. We doen dit met zichtbare, inspirerende leiders en faciliterende managers.

Voor de lokale invulling kiezen wij voor flexibiliteit waarbij elke school een directeur/schoolleider als aanspreekpunt heeft. Een directeur/schoolleider kan meerdere scholen hebben, afhankelijk van de grootte en de situatie.

We maken een heroriëntatie op onze besturingsfilosofie. In aansluiting op het voorgaande nemen we ook de bestuurlijke en leiderschapscompetenties mee. Communicatie en overlegvormen maken onderdeel uit van de besturingsfilosofie.

Via de Koninklijke weg bespreken we de uitwerkingen binnen en met alle geledingen. We zorgen voor invoering op een verantwoord tempo.

1.5 Vormgeven OcTHO-identiteit en uitstraling

Wij zijn een organisatie voor Openbaar Onderwijs. Dit vertalen we naar de drie aspecten van onze identiteit.

1. De openbare identiteit gaat over de normen en waarden (toegankelijkheid, levensovertuigingen) die wij van belang vinden. Deze zijn terug te vinden in onze missie en kernwaarden.
2. De onderwijskundige identiteit gaat over de vorming die een OcTHO-school het kind aanbiedt (welke vakken en welke vormingsgebieden) evenals over de leermiddelen en de groepsvormen. Dit staat beschreven in de schoolgidsen.
3. De pedagogische identiteit gaat over de wijze waarop wij met kinderen omgaan. Dit staat in onze missie.

Ten aanzien van onze identiteit streven wij naar één samenhangend OcTHO-team met een gemeenschappelijk OcTHO-gevoel en één OcTHO-uitstraling. Verder bieden we een professionele, eenduidige en herkenbare boodschap met ruimte voor locale accenten. Dit dragen we zowel intern als extern actief uit. Onze kernwaarden zijn hierbij herkenbaar in onze uitingen en gedrag. We stimuleren elkaar in het realiseren ervan en stralen een gevoel van trots uit op het effect ervan.

1.6 Centraal faciliteren en lokaal realiseren

Wij vinden dat het bestuur vooral bestuurskundige en bedrijfskundige ervaring en kennis moet hebben. Onderwijskundige ervaring en kennis zijn van belang. Daarvoor kiezen we bewust om de reeds aanwezige ervaring en kennis van het (bovenschools) management en via het personeel te benutten.

Op bestuurlijk niveau organiseren wij de onderwijskundige kennis, een goede relatie en dialoog met het management en overige geledingen. We benutten deze competenties door hen te betrekken bij vraagstukken die een onderwijskundig karakter hebben.

In de verschillende overleggen, zoals de onder-, midden- en bovenbouwoverleggen, maken we afspraken over de wijze waarop we dit professioneel aanpakken, invullen en borgen in de organisatie.

1.7 Medezeggenschap

Wij willen dat alle geledingen zich vertegenwoordigd voelen bij de medezeggenschap. Een goede verdeling tussen dat wat op schoolniveau relevant is en dat wat op OcTHO-niveau van belang is, dat willen we onderscheiden en helder maken.

Ook hier is een heroriëntatie nodig. De medezeggenschap heeft een eigen verantwoordelijkheid. Wij faciliteren deze onder meer met deskundigheidsbevordering. Uitgangspunt daarbij is dat ieder hetzelfde doel nastreeft. Dat wil zeggen dat we met elkaar streven naar samenhang, eenduidigheid en transparantie tussen missie, identiteit, kernwaarden, ambities en speerpunten naar de dagelijkse operatie en transparantie in leiderschap, medezeggenschap en de besturing van operationele processen.

Binnen de kaders en mogelijkheden van de wet helpen we het proces, de organisatie, de persoonlijke deskundigheid, de rollen en de overlegvormen van de medezeggenschap te herijken en verder te ontwikkelen. We stimuleren de (G)MR-participatie met als randvoorwaarden dat de slagkracht wordt verhoogd en de bureaucratie wordt verlaagd.

1.8 Schaalvergroting

Schaalvergroting is geen doel op zich. Het moet een bijdrage leveren aan de continuïteit en kwaliteit van het primair openbaar onderwijs aan onze kinderen in de Thoolse kernen.

Bij het verder nadenken over en uitwerken van de schaalgrootte maken we een goede analyse van de richting die we willen en kunnen gaan. In beginsel zijn alle opties bespreekbaar, zoals een Brede School, (keten)samenwerking met Voortgezet Onderwijs en/of peuterspeelzalen en/of thematische samenwerking.

Wij streven er naar dat alle OcTHO-scholen een eigen 'kwaliteitskeurmerk' krijgen dat staat voor kwalitatief goed en hoogwaardig onderwijs in een veilige omgeving, op een verantwoorde manier (kernwaarden, financieel, mensen en middelen). Dit keurmerk is onderscheidend ten opzichte van andere aanbieders van primair onderwijs. Deskundigheid/professionaliteit van personeel is daarbij een belangrijke indicator van het keurmerk. De toetsingscriteria en de toets of scholen hieraan voldoen worden samen met een onafhankelijke instantie ontwikkeld.

Om dit mogelijk te maken faciliteren wij onze scholen en zoeken we ook op niet traditionele wijzen hoe de continuïteit gewaarborgd kan worden. Traditioneel wil zeggen financiële middelen uit de bestaande voorzieningen en budgetten. Niet traditioneel wil zeggen dat middelen op andere manieren en uit andere bronnen worden aangewend.

1.9 Mobiliteit

Wij zien mobiliteit als een kwaliteitsbevorderend instrument dat kan worden ingezet bij de (loopbaan)ontwikkeling, het beter benutten en breed inzetten van specialisaties en bij vervanging.

Mobiliteit en inzetbaarheid zijn belangrijke onderdelen van het nog te ontwikkelen strategisch personeelsbeleid. Wij zetten in op professionaliteit vanuit de wensen en mogelijkheden van het onderwijskundig en ondersteunend personeel en vanuit de OcTHO-organisatie.

Strategische speerpunten

Strategische speerpunten geven focus en richting aan. Het zijn die onderwerpen die specifiek van belang zijn om onze ambities te realiseren en zijn hieronder in willekeurige volgorde weergegeven. De acties geven weer hoe de speerpunten ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Deze zijn daarom onder elk speerpunt weergegeven. Deze dienen in het uitvoeringsproces nog verder te worden geclusterd, geprioriteerd en voorzien te worden van capaciteit en middelen zodat een realistisch en acceptabel geheel ontstaat als basis voor de ontwikkeling van OcTHO voor de komende jaren.

1.10 Ontwikkelen en implementeren van kwaliteit(sbeleid)

Ontwikkelen en implementeren van het kwaliteit(sbeleid) is een belangrijk speerpunt dat meerdere ambities helpt te realiseren (vooral organisatie, mogelijke schaalvergroting, mobiliteit, identiteit en onderwijskwaliteit). Het kwaliteitsbeleid omvat ondermeer een OcTHO-keurmerk en de gedragscode/richtlijnen om inspirerend de kernwaarden en het OcTHO-gevoel uit te kunnen dragen en elkaar daarop feedback te kunnen geven.

Het kwaliteitsbeleid moet op een manier worden opgezet en ingericht, waarbij we streven naar beperking in bureaucratiesering. De relatie tussen kwaliteit en bureaucratie geeft een spanningsveld. In onze optiek is kwaliteit niet een stelsel van regels en procedures. De basis van kwaliteit is onderling vertrouwen. Bij de invoering van een kwaliteitssysteem moet de bureaucratiesering dus worden beperkt.

1.11 Realiseren van eigentijds strategisch personeelsbeleid

Om de ambities voor de toekomst te kunnen realiseren, onze missie uit te voeren en op een moderne manier met ons personeel om te gaan, ontwikkelen en implementeren we een eigentijds Strategisch Personeelsbeleidsplan. De kwaliteit van onze primaire business wordt bepaald door onze mensen. Om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te kunnen blijven bieden, moeten we investeren in ons menselijk kapitaal.

Het personeelsbeleid heeft prioriteit en richt zich in eerste instantie op de hoogstnoodzakelijke beheersmaatregelen (competentiebeschrijving, opleidingsbeleid, beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken en inspirerend leiderschap). Vervolgens komen onderwerpen als mobiliteit en Werving & Selectie aan de orde. De ambities Organisatie, Centraal/decentraal organiseren en Mobiliteit worden hiermee gerealiseerd.

1.12 We zetten OcTHO op de kaart

OcTHO zal op de kaart komen en een eenduidige OcTHO-uitstraling zal nog meer zichtbaar worden. Aandacht zal worden gegeven aan eenduidigheid in huisvesting, uitstraling en imago. De zichtbare trots van de medewerkers bij OcTHO is ons visitekaartje. Stimulering ervan vraagt om de ontwikkeling van een eenduidige en professionele uitstraling en een goed PR-beleid.

Het beleid rondom public relations is bedoeld om het imago te verbeteren en de identiteit en het onderscheidend vermogen van het Openbaar Onderwijs uit te dragen. Een goed opgezet en uitgedragen PR-beleid heeft effect op de ambitie om de organisatie te ontwikkelen, de identiteit te versterken en zo ook de mogelijke schaalvergroting te faciliteren.

1.13 Herijking en ontwikkeling van de besturingsfilosofie en het sturingsmodel

Een organisatie wordt gedragen door de mensen die er deel van uitmaken. In het proces, gericht op realisatie van bovengenoemde ambities (vooral organisatie en medezeggenschap), gaat het daarom ook in de eerste plaats over verbondenheid. Verbondenheid met de inhoud van beleidsplannen door alle geledingen en hoe daarop wordt gestuurd en gecommuniceerd.

Maar het is meer dan plannen maken en uitvoeren. Sturen gaat ook over hoe we met elkaar samenwerken, hoe we luisteren naar elkaar en vooral naar onze klanten (ouders/kinderen) en hoe leerkrachten en ander personeel ondersteund worden in de uitvoering van hun werk.

Binnen de kaders en de mogelijkheden van wettelijke richtlijnen evalueren we de huidige en ontwikkelen we de toekomstige besturingsfilosofie en het sturingsmodel dat daaraan invulling geeft.

1.14 Continuïteit

Meer realiseren met dezelfde of zelfs minder financiële middelen is een goed principe. Dit is vaak nodig om ontwikkelingen en ambities te realiseren en de continuïteit te waarborgen. Schaalvergroting kan daarvoor een oplossing zijn. Echter, schaalvergroting is geen doel op zich. Het is een uitdaging om na te denken hoe we die continuïteit kunnen bieden en of, met wie en in welke vorm we kunnen samenwerken om dat te bereiken. Dat doen we mits we onze missie en opdracht beter kunnen realiseren, de kwaliteit blijft gehandhaafd of wordt verbeterd en onder de voorwaarde dat het een stimulerend effect heeft op de beschikbare mensen en (financiële) middelen.

1.15 Ontwikkelen krachtig management en inspirerend leiderschap

Om onze ambities 'identiteit' en 'organisatie' te ontwikkelen, is krachtig (bovenschools en lokaal) management en inspirerend leiderschap nodig. Dat vraagt specifieke competenties van het leidinggevend personeel. Om dit te realiseren versterken we het 'inspirerend en innoverend en integraal leiderschap van bestuur en management'.

Bijlage 1 :10 universele Rechten van het Kind

1. Alle kinderen van de wereld moeten behandeld worden zoals dat staat in de verklaring van de Verenigde Naties.
2. Alle kinderen moeten kunnen opgroeien in vrolijkheid en gezelligheid.
3. Alle kinderen moeten een naam krijgen. Ze hebben ook recht op een nationaliteit, een volk waar ze bij horen.
4. Alle kinderen van de wereld moeten goed verzorgd worden. Ze hebben een huis nodig om te wonen, een plaats om te spelen en eten dat goed voor hen is. En als ze ziek zijn, moeten ze naar de dokter kunnen.
5. Alle kinderen van de wereld, die zwak zijn of anders dan anderen, moeten extra goed verzorgd worden. Op school hebben ze bijzondere hulp nodig om toch van alles te kunnen leren.
6. Alle kinderen van de wereld hebben liefde nodig van de mensen die hen opvoeden.
7. Kinderen moeten gratis naar school kunnen gaan en ze moeten de kans krijgen om de vakken te leren waar ze aanleg voor hebben.
8. In tijd van nood en gevaar moeten kinderen zo vlug en zo goed mogelijk geholpen worden.
9. Geen enkel kind mag werk doen waardoor het veel te moe of zelfs ziek wordt.
10. Kinderen mogen nooit geplaagd worden om hun huidskleur of godsdienst.

Bijlage 2: Gedragskenmerken van de OcTHO-kernwaarden

OcTHO kent 4 belangrijke kernwaarden. Deze kernwaarden komen pas tot leven als er betekenis aan wordt gegeven en ze worden doorvertaald naar concrete gedragingen. Gedrag dat overal herkenbaar is: op de scholen en op het OcTHO-bureau en door iedereen: leerlingen, docenten, ouders, (G)MR, leeraren en ondersteunende collega's, bestuur etc. In groepjes zijn de belangrijkste OcTHO-kernwaarden besproken. Hieronder zijn per kernwaarde de belangrijkste gedragskenmerken weergegeven.

Deskundig kenmerkt zich vooral door:

- de omgang met kinderen en ouders
- het creëren van een goede werksfeer
- de organisatie in de klas
- tijd besteden aan bijscholing
- goed geïnformeerd zijn
- communicatievaardig zijn
- objectiviteit in oordeelsvorming
- kennis van rechten en plichten
- adequate antwoorden op gestelde vragen
- helderheid in procedures
- de juiste mensen op de juiste plek plaatsen

Resultaatgericht kenmerkt zich vooral door:

- zichtbare stijgende lijn binnen het LOVS (Leerling- en OnderwijsVolgSysteem)
- kennismaken van de praktijk d.m.v. alle mogelijke middelen
- nieuwsgierig zijn naar oorzaken van bijzonderheden
- op de hoogte blijven van resultaten d.m.v. instrumenten (bijv. rapport onderwijsbegeleidingsdienst CED te Rotterdam)
- positief kritisch en taakgericht zijn
- schooloverstijgend kunnen denken
- heldere duidelijke en gerichte informatie geven
- duidelijke begrotingen maken
- je in te zetten naar vermogen
- goede motivatie

Samenwerken kenmerkt zich vooral door:

- elkaars kwaliteiten te benutten
- elkaar te respecteren binnen de doelstellingen van de school
- op alle gebieden elkaar stimuleren en inspireren.
- rekening te houden met algemeen belang
- openheid en continuïteit van deelnemers
- het verbinden van het bestuur met andere geledingen.
- elkaar te helpen maar ook hulp aannemen (hulp ontvangen en hulp geven)

Plezier kenmerkt zich vooral door:

- enthousiasme en een positieve instelling
- jezelf te kunnen zijn en anderen te kunnen inspireren
- interesse te hebben in anderen (collegiaal)
- het faciliteren van goede arbeidsomstandigheden
- betrokkenheid te tonen en waardering te uiten
- veiligheid en een goede sfeer te creëren

De directeuren/schoolleiders zijn bewaker van de gedragskenmerken (Drs.P). Dat doen ze door de volgende competenties te ontwikkelen en in te zetten.

Goed op de hoogte te zijn van ontwikkelingen in management, in het onderwijskundige, in de wet- en regelgeving, in persoonlijke omstandigheden van alle betrokkenen. Een directeur heeft kennis van en inzicht in van wat op de werkvloer gebeurt. Hij heeft mensenkennis, kan leiding geven en maakt gebruik van kenniskanalen en overlegstructuren. Hij/zij houdt controle en heeft

eindverantwoordelijkheid, daarbij lettend op haalbaarheid. Streeft ernaar het beste halen uit alle betrokkenen.

Een directeur heeft sociale vaardigheden, stelt zich democratisch op, heeft een luisterend oor voor iedereen. Hij/zij is communicatief naar alle geledingen. Hij/zij streeft naar cohesie/samenhang. Een directeur heeft een voorbeeldfunctie. Stelt zich open en positief op. Hij/zij weet betrokkenen te waarderen en te stimuleren.

Bijlage 3: Mogelijke acties per speerpunt

NB In de uitwerking moeten de acties nog SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht en Tijdgebonden) worden gemaakt. Met andere woorden er moeten nog doelen/resultaten worden geformuleerd, keuzes worden gemaakt (prioriteiten), tijdspaden aangegeven, verantwoordelijken worden aangewezen en (financiële) middelen worden vrijgemaakt.

Speerpunt: Ontwikkelen en implementeren van kwaliteit(sbeleid)

Acties om dit te kunnen realiseren zijn onder andere de volgende:

- Kwaliteitsverbetering en uniformering kwaliteitsmanagement:
 - Instellen werkgroep kwaliteitszorg en trekker (functionaris)
 - Kiezen van een kwaliteitsmodel
 - Uitvoeren van een analyse waaruit blijkt wat de sterke en verbeterpunten zijn
 - Maken van een verbeterplan (centraal en decentraal) gekoppeld aan het strategisch beleid
 - Stroomlijnen/uniformeren werkprocessen, schoolplannen en -gidsen
 - Implementeren kwaliteitssysteem en kwaliteitsmanagement
- Ontwikkelen van een OcTHO-kwaliteitskeurmerk:
 - Instellen werkgroep
 - Toegevoegde waarde keurmerk bepalen
 - Vaststellen heldere meetbare criteria (waaronder inspectiemonitor)
 - Toetsingskader en -procedure (borging en onderhoud)
 - Uiting keurmerk (logo, certificaat)
- Ontwikkeling uitingen van het kwaliteitsbeleid en 'OcTHO-gevoel' koppelen aan het PR en marketingbeleid:
 - Huisstijl (logo, vlaggen)
 - Nieuwsbrieven en personeelskrant
 - Passende website
 - Intranet/extranet met o.a. smoelenboek (wie is wie)
 - OcTHO-café, -uitje
 - Sportabonnement

Speerpunt: Realiseren van kwalitatief en eigentijds strategisch personeelsbeleid

Acties om dit te kunnen realiseren zijn onder andere de volgende:

- Wegwerken achterstanden Wet BIO
- Heroverwegen LIFO (Last In First Out) door ontwikkelen van heldere criteria op basis van noodzakelijke en te ontwikkelen kennis, vaardigheden en wensen
- Opleidingsbeleid:
 - OcTHO-breed uitzetten van een wensenformulier (bv: gymleraren, gedragspecialisten en IB):
 - Inventariseren wensen
 - Maken van een competentiekader (aanwezig en te ontwikkelen)
 - Maken van een rapportage met langere termijnplan
- Maken van een optimale functiemix:
 - Kiezen functionerings- en beoordelingsmodel
 - Maken van een systeem
 - Bespreken en besluiten
 - Opleiden gespreksleiders
 - Daarna implementeren
- Stimuleren 'OcTHO-gevoel'
 - Organiseren teamontwikkelingsbijeenkomsten
 - Houden van intervisiesessies (Intercollegiaal Consult)

Speerpunt: We zetten OcTHO op de kaart

Acties om dit te kunnen realiseren zijn onder andere de volgende:

- Werkgroep installeren die een plan maakt met de volgende onderwerpen:
 - Kwaliteit/uitstraling (toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen openbaar primair onderwijs, communiceren keurmerk)

- Herkenbaarheid (logo, briefpapier, kleuren op school, aanpassen website, badges op webbijeenkomsten)
- Bereikbaarheid (opname telefoon, smoelenboek, nieuwsbrief, informatievoorziening naar buiten, media/pers)
- Betrokkenheid (gezamenlijke sport- en spel activiteiten met leerlingen ontplooiën, teambuildingsdagen, Nieuwjaarsborrel)
- Verantwoordelijkheid en profilering (maatschappelijke projecten, goede doelen en dergelijke)
- Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden PR-functie/rol
- Besluitvorming en implementatie
- PR functie neerleggen (hoeft dus niet een aparte functionaris te zijn maar kan worden neergelegd bij bestaande functionarissen)

Speerpunt: Herijking van de besturingsfilosofie en het sturingsmodel

Acties om dit te kunnen realiseren zijn onder andere de volgende:

- Samenstellen werkgroep bestaande uit bestuurders en management/schoolleiders
- Wensenonderzoek met betrekking tot sturing/samenwerking/overleg
- Onderzoek besturingsmodellen/scenario's
- Toetsen aan wensen
- Keuze model en uitwerking (beleidsgebieden/-velden, rollen en taken, communicatiestructuur, informatievoorziening, alignement)
- Besluitvorming en implementatie (aanpassen bestaande statuten en mandatering)
- Evaluatie en borging

Speerpunt: Continuïteit voor de toekomst

Acties om dit te kunnen realiseren zijn onder andere de volgende:

- Installeren onderzoekgroep
- Houden brainstormavond voor criteria en scenario's (wensen en eisen; verbreding aanbod, kwaliteitsimpuls)
- Verkennende gesprekken met 'het veld'
- Samenstellen onderzoeksrapport:
 - Scenario's met voor- en nadelen
 - Consequenties (synergie-effecten, middelen, mensen, sturing)
 - Advies (keuze scenario en plan van aanpak)
- Besluitvorming en uitvoering

Speerpunt: Ontwikkelen krachtig management en inspirerend leiderschap

Acties om dit te kunnen realiseren zijn onder andere de volgende:

- Houden van workshop: betekenis geven aan inspirerend leiderschap
- Uitwerking noodzakelijke competenties voor inspirerend leiderschap
- Inventarisatie aanwezige en te ontwikkelen competenties
- Rapport en plan van aanpak:
 - Betekenis inspirerend leiderschap
 - Ontwikkelingen in het onderwijsveld
 - Uitwerking ontwikkeling inspirerend leiderschap
 - Uitwerking consequenties
- Besluitvorming en implementatie:
 - Maken van een modulair maatwerk trainingspakket
 - Ontwikkeling duurzame vaardigheden en reflectiemomenten (Intercollegiaal Consult, mentorschap)
 - Borging

Het Algemeen Bestuur heeft een inventarisatie laten maken van ontwikkelingen in de omgeving (kansen en bedreigingen) en de interne ontwikkelingen (sterke en verbeterpunten). Deze zijn besproken en voorzien van de meest belangrijke. Bij het vaststellen van ambities en speerpunten is getoetst in hoeverre en in welke mate deze aansluiten bij deze interne en externe ontwikkelingen.

Bijlage 4 Ontwikkelingen

Interne ontwikkelingen

Bij de uitwerking van de interne omgeving is gebruik gemaakt van het INK managementmodel (zie www.ink.nl)

Leiderschap

Sterke punten zijn:

- Loyaal bestuur, goede sfeer, management/schoolleiding is integraal verantwoordelijk
- Er is een managementstatuut
- Op lokaal niveau zijn er schoolgidsen en -plannen
- Missie en visie op schoolniveau
- Kwaliteitszorg op schoolniveau (bestuursaudit)
- OcTHO-info is deels centraal digitaal en deels fysiek gedocumenteerd

Verbeterpunten zijn:

- formuleren van een duidelijkheid ambitie
- inspirerende leiderschapsstijl
- standaardisatie schoolgidsen, -plannen en
- uitwerking integrale managementverantwoordelijkheid in prestatiecontracten

Strategie en beleid

Sterke punten zijn:

- een besturingsfilosofie die past bij deze periode
- allerlei rapportages over de P&C-cyclus, inclusief enkele metingen over klantentevredenheid, medewerkerstevredenheid)
- zelfstandig handelen van de scholen, waaronder budgethouderschap met statusinformatie
- de budgetteringssystematiek op schoolniveau onder verantwoording van een administratiekantoor

Verbeterpunten zijn:

- uniformeren kwaliteitsbeleid en opvolging daarvan in een kwaliteitsmanagementsysteem
- vaststellen van succesbepalende factoren (SBF's) en prestatie-indicatoren (PI's)
- beschrijving van de strategie, en het plannings- en controleproces
- communicatieplan met de wijze waarop en waarover top down & bottom up wordt gecommuniceerd
- stimuleren verbeterideeën (verbetergroepjes) en uitvoeren van verbeterplannen

Management van medewerkers

Sterke punten zijn:

- afspraken over functionerings- en beoordelingsgesprekken op schoolniveau
- TVB directeurs als schoolleider is helder
- er is een functionaris die PZ in portefeuille heeft
- Management opleiding Post-HBO 2 directeurs (NSA directeur /Register Directeur Onderwijs)
- arbeidsvoorwaarden, veiligheid en - arbeidsomstandigheden (behoudens huisvesting) aanwezig voor de scholen

Verbeterpunten zijn:

- het personeelbeleid dat leeftijdsbewust is en waarin is opgenomen:
 - de competentieprofielen en -sturing (functiegebouw)
 - Loopbaanbeleids- en opleidingsbeleidsplan
 - management development
 - mobiliteit en flexibiliteit
- werkoverleg binnen het stafbureau

- uniform ARBO-beleid
- boven- en tussenschoolse samenwerking ter stimulering van het lerend vermogen en het handig benutten van elkaars kwaliteiten

Management van middelen

Sterke punten zijn:

- aandacht voor welzijn en veiligheid
- budgetteringssystematiek en budgethouderschap
- inkoop van de scholen bij dezelfde organisatie (toevalligheid maar toch)
- Inhuur administratiekantoor (professioneel op financieel- en personeelsgebied)
- Leerlingenvolgsystemen (LOVS) digitaal op scholen
- Info deels digitaal beschikbaar

Verbeterpunten zijn:

- maatregelen voor kostenefficiëntie
- op laag niveau invloed kunnen uitoefenen op budgetten en bestedingskeuzen
- huisvestingbeleid
- inkoopprocedure (behalve ICT)
- centrale resultaatdoelstellingen en monitoring LOVS
- Toegankelijkheid informatie

Management van processen

Sterke punten zijn:

- zelfstandigheid operationele processen (meer in vakbekwaamheid dan in procedures en instructies)
- bouwteamoverleg per school
- procesbeschrijvingen binnen scholen (wel verschillend beschreven)
- beheer processen centraal georganiseerd

Verbeterpunten zijn:

- prestatie-indicatoren
- OcTHO-breed teambouwoverleg
- verbeterteams
- werkoverleg bovenscholen en stafbureau
- Doorvertaling kwaliteitsbeleid naar OcTHO kwaliteitssysteem

Externe ontwikkelingen

Bij de uitwerking van de externe omgeving en trends is de indeling gebruikt van demografische ontwikkelingen, ontwikkelingen in het openbaar onderwijs en in de financieel economische en politieke context.

Demografische ontwikkelingen

Kansen zijn:

- groei bevolkingsomvang in Tholen sterker dan andere gemeenten in Zeeland (4.000 tussen 2007 en 2030)
- basisschoolleeftijd in Tholen neemt minder af dan andere gemeenten (7% ten opzichte van gemiddeld 15% 2007-2020)
- aantal huishoudens met kinderen in Tholen neemt de komende jaren in absolute zin tot zeker 2020 toe

Bedreigingen zijn:

- vergrijzing in Tholen is groter dan gemiddeld in NL
- beroepsbevolking neemt de komende jaren sterk af
- de jaarlijkse groei van het aantal huishoudens neemt sterk af (vooral na 2012)
- Eénoudergezinnen en samenwonende gezinnen met kinderen neemt minder sterk af, dan nationaal

Ontwikkelingen in het Openbaar Onderwijs

Kansen zijn:

- Openbaar Onderwijs heeft een sterke toekomst, omdat zij voldoet aan de toekomstige behoeften van pluriforme samenleving
- heeft een actieve pluriforme opdracht
 - geeft ruimte aan meerdere levensbeschouwingen, religies, culturen en samenlevingsvormen
 - bevorderen van actief burgerschap en sociale integratie
- afnemende regelgeving geeft beleidsruimte voor onderscheid
- Good Governance: inspectie wordt partner in kwaliteit
- stimulering ICT-ontwikkeling, waardoor deze sneller kan worden ingevoerd
- technologie biedt meer mogelijkheden tot:
 - Kennisdeling
 - Informatieuitwisseling
 - Kennisontwikkeling
 - Nieuwe vormen van leren & doceren
- verbredingmogelijkheden, bijvoorbeeld buitenschoolse opvang, nemen toe

Bedreigingen zijn:

- laag imago openbaar onderwijs
- toenemende concurrentie bijzonder onderwijs
- onderwijsvernieuwing beperkt door economische recessie/bezuinigingen
- grillige politieke eisen en vakbondseisen kunnen vernieuwing in de weg staan
- diversiteit van vraag en aanbod (doelgroepen, middelen) maakt beleidskeuzes moeilijk
- Nieuwe vormen van leren (informatie vinden en benutten ipv kennis vasthouden)
- Technologie leidt tot andere behoeften in:
 - Kennisdeling- en ontwikkeling en Informatieuitwisseling
 - Nieuwe vormen van leren & doceren
- primaire taak onderwijs komt in gedrang door bureaucratische tendensen bovenschools management (nadruk op meten en beheersen)
- tegenstrijdige pedagogische en didactische opvattingen binnen een bestuur kan resulteren in stagnerende of verkeerde besluiten (noodzaak voor scheiding toezichhoudende rol en bestuurlijk management)

Maatschappelijke, politieke en (financieel) economische ontwikkelingen

Kansen zijn:

- deregulering/Good Governance geeft beleidsruimte
- onderwijs heeft veel aandacht in economische neergang
- arbeidsmarkt krijgt lucht door economische crisis en schaalvergroting:
 - ruimere keuzes voor competenties en kwaliteit
 - aantrekkelijkheid door flexibiliteit en mobiliteit
 - loopbaan mogelijkheden
- aandacht voor onderwijs bij de gemeente Tholen:
 - koppeling onderwijsbeleid aan jeugd- en jongerenbeleid
 - stimulering horizontale (brede school) en verticale samenwerking (met gemeente)
- vernieuwend huisvestingbeleid

Bedreigingen zijn:

- maatschappelijke tendens van polarisatie, vandalisme en pestgedrag vraagt om onplezierige maatregelen
- ouders en medewerkers stellen hogere eisen aan medezeggenschap en hechten aan verworven rechten (kan ontwikkelingen tegenhouden)
- risico dat door economische recessie gemeente bezuinigt op onderwijs
- ouders kiezen steeds meer voor zekerheid, bekendheid en duidelijkheid
- bureaucratisering door:

- schaalvergroting
- accreditatie en management
- afrekencultuur waarbij kwaliteitskaarten worden gebruikt als verantwoordings- en controle-instrument in plaats van stimulering

Bijlage 5: Bronnen

Literatuur

- Interne documenten
- De lokale educatieve agenda 2009 - 2010 (8 sept 2009)
- Leerlingenprognoses 2008 gemeente Tholen (Pronexus, maart 2008)
- Regionaal -Economische Verkenning Tholen (Rabobank [www.rabobank groep.nl/kennisbank](http://www.rabobankgroep.nl/kennisbank) 2009)
- Het openbaar onderwijs heft de toekomst (VOS/ABB juni 2007)
- Risicoanalyse FOB Tholen (notitie LH ongedateerd)
- Recente ontwikkelingen binnen het onderwijs (Van Vlisteren 2005)
- Externe analyse (vooronderzoek verzelfstandiging 2008)
- Peter Hovens de gevolgen van de economische ontwikkelingen in Zeeland 8-12-2008
- Diverse strategische plannen Basisscholen Openbaar Onderwijs

Interviews

- beleidsmedewerkers gemeente Tholen
- plaatsvervangend bovenschoolse directeur