

Strategisch Beleidsplan

2014-2018

“Een verdieping hoger”



Keender ontwikkelt

Stichting Keender
Postbus 35
7480 AA Haaksbergen
Tel: 053-5723503
www.keender.nl

Inhoudsopgave

1	Inleiding	2
2	Keender en haar omgeving	3
3	Visie van de stichting	5
3.1	Kernopdracht	5
3.2	Kernwaarden	5
3.2.1.	Identiteit	6
3.2.2.	Missie	6
3.3.	Collectieve ambitie	7
4	Analyse; waar staan we nu en wat komt er op ons af?	9
5.1	Strategische keuzes: 6 centrale thema's in 2014-2018	13
5.1	Kwaliteit in het onderwijs	13
5.2.	Lerende organisatie	13
5.3.	Strategisch omgaan met de omgeving	15
5.4	Maatschappelijke opdracht	15
5.5	Strategisch personeelsbeleid	16
5.6	Duurzaamheid, huisvesting en financiën	17
6	Doelen en tijdpad beleidsvoornemens 2014-2018 in een schema	18
7	Vervolg	24

1 Inleiding

Keender is een stichting bestaande uit negentien basisscholen in de gemeenten Hof van Twente, Haaksbergen en Berkelland. De scholen zijn katholiek (14), Openbaar (1) of samenwerkingsscholen (4)

Hof van Twente:

Goor : BS De Albatros en BS Heeckeren
Hengevelde : BS Petrus

Haaksbergen:

Haaksbergen : BS dr. Ariens, BS Paus Joannes, BS Pius X, BS st Bonifatius,
BS Theo Scholte, OBS De Weert, BS De Troubadour,
BS Holthuizen, BS Honesch, BS Los Hoes
Buurse : BS Buurse
St Isidorushoeve : BS St. Bonifacius

Berkelland:

Beltrum : BS De Sterrenboog
Rietmolen : BS St Jozef
Neede : BS Kardinaal Alfrink en BS Dr. Ariens

Dit Strategisch Beleidsplan (SBP) is bedoeld als de onderlegger voor de richting waar we samen naar toe willen koersen. In dit plan geeft het CvB van Keender weer waar zij voor staat, welke strategische keuzes zij maakt voor de komende beleidsperiode en welke thema's in 2014-2018 centraal staan. Deze thema's zijn uitgewerkt in beleidsvoornemens. De beleidsvoornemens zijn op hoofdlijnen in een vierjaren schema uitgezet en vormen de kaders waarbinnen de stichting zich wenst te ontwikkelen. De inkleuring, met andere woorden de vertaling in concrete acties, vindt op schoolniveau plaats. De uitvoering op schoolniveau zal dus verschillen terwijl toch beantwoord wordt aan de gezamenlijke doelen.

Voor 2014-2015 en daaropvolgende schooljaren wordt een gespecificeerd jaarplan geschreven. In een cyclisch proces wordt het jaarplan telkens in april geëvalueerd. Op grond van deze evaluatie wordt een jaarverslag geschreven. Het jaarplan voor het volgende schooljaar wordt in mei opgesteld. Het SBP 2014-2018 is richtinggevend en kaderstellend voor de schoolplannen en jaarplannen van de scholen van de stichting.

Het CvB heeft de criteria opgesteld waaraan het SBP moet voldoen.

1. In het plan moet de visie en de ambitie van de organisatie verwoord staan.
2. Het plan moet draagvlak hebben: directeurenberaad, personeelsleden en ouders (via de directeuren en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad) moeten mee kunnen denken).
3. Het plan moet aansluiten bij het SBP 2012-2014
4. Het plan moet aansluiten bij de werkelijkheid en uitvoerbaar zijn.
5. Het plan moet een relatie hebben met de interne en externe analyse van sterke en zwakke punten van de organisatie en een inventarisatie van de kansen, bedreigingen en trends.
6. Het SBP moet een planning in tijd bevatten.

Het motto van het SBP 2014-2018 is "Een verdieping hoger". Op grond van de evaluaties van SBP 2012-2014 is vastgesteld dat er wel veel beleid op papier is gekomen, maar dat implementatie en evaluatie nog veel aandacht vragen. De komende beleidsperiode zullen we vooral thema's oppakken waar we al wel een start mee hebben gemaakt, maar waarbinnen

we nu een verdiepingsslag willen maken met als doel de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. De Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus is hierbij voor de leidraad.

Dit SBP 2014-2018 is ontwikkeld in samenwerking met directeuren, middenmanagers, medezeggenschapsraadsleden (leerkrachten en ouders) en stafleden van onze stichting. In schooljaar 2012-2013, maart 2013, hebben we een tevredenheidsonderzoek laten afnemen onder personeelsleden, ouders en leerlingen van onze scholen. Aan het begin van schooljaar 2013-2014 hebben we in het directeurenberaad, tijdens de GMR-vergadering en tijdens de vergadering van de RvT gesproken over de identiteit van de stichting. Tijdens een centrale bijeenkomst op 8 oktober 2013 is de visie op hoofdlijnen besproken. We hebben een stip aan de horizon gezet en hebben daar in een tweede bijeenkomst op 28 november 2013 nadere invulling aan gegeven. Bij deze bijeenkomsten waren directeuren, middenmanagers, GMR-leden en stafleden aanwezig.

Tijdens een bijeenkomst op 18 november 2013 hebben directeuren en middenmanagers gezamenlijk een SWOT-analyse gemaakt van en voor de stichting (SWOT-analyse: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, een sterkte/zwakte analyse en kansen en bedreigingen)

De GMR heeft op 29 oktober 2013 een dergelijke analyse gemaakt.

Op grond van deze input zijn strategische keuzes gemaakt die vertaald zijn in 6 centrale thema's voor de beleidsperiode 2014-2018. De verschillende onderleggers zijn als bijlage achter in dit document opgenomen.

Tot slot zijn de beleidsvoornemens in een vierjaren schema in de tijd uitgezet. De beleidsvoornemens zullen jaarlijks in een jaarplan SMART uitgewerkt worden. Hiervoor wordt het format jaarplan van Keender gebruikt.

Tijdens de vergadering van de RvT op 7 juli 2014 is het SBP 2014-2018 door de RvT goedgekeurd en vervolgens op 10 juli 2014 door het CvB vastgesteld.

Dhr. P.J.A. Buhler
Voorzitter CvB
Keender

2. Keender en haar omgeving

De Stichting Keender kent van oorsprong een grotendeels katholieke signatuur. Vanaf januari 2010 heeft de Stichting ook de zorg voor het openbare onderwijs in Haaksbergen gekregen. Daarmee heeft zij de taak op zich genomen ook die signatuur vorm te geven. Dat doet zij middels een openbare school, De Weert en daarnaast door het vormgeven aan vier samenwerkingscholen (BS Los Hoes, BS Holthuizen, BS Buurse en BS Honesch).

De scholen werken op basis van dit strategisch beleidsplan aan hun eigen profiel vanuit hun eigen identiteit. De waarborg daarvoor zit in de eigen uitgangspositie van de school, de onderwijskundige en de pedagogische identiteit. Het eigen individuele karakter van de scholen is daarmee gewaarborgd, terwijl zij samen een sterke organisatie vormen.

Alle Keenderscholen voldoen per 1-8-2014 aan het niveau van basisondersteuning zoals vastgelegd in de ondersteuningsplannen van de samenwerkingsverbanden waar we deel van uitmaken. De Achterhoekse Keenderscholen (uit Beltrum, Neede en Rietmolen) maken deel uit van SWV 2501 en de Twentse Keenderscholen (uit Haaksbergen, St Isidorushoeve, Buurse, Hengevelde en Goor) maken deel uit van SWV 2302. Op 1-8-2014 gaat de zorgplicht in het kader van de wet op het Passend Onderwijs in.

Vroeger was de school “om de hoek” bepalend voor de schoolkeuze van ouders voor hun kinderen. Tegenwoordig spelen ook andere overwegingen een rol, zoals onderwijskwaliteit, schoolklimaat en niet te vergeten de opvangmogelijkheid in of in de buurt van de school. In de kleinere gemeenschappen die samen mede de gemeenten Berkelland, Hof van Twente en Haaksbergen vormen is de aanwezigheid van een school met opvang en een aantal andere taken van toegevoegde waarde voor de leefomgeving.

De demografische ontwikkelingen in het werkgebied van de Stichting Keender vragen om grote alertheid en gepaste maatregelen.

De Stichting Keender realiseert zich dat de omgevingsfactoren van groot belang zijn voor de ontwikkeling van haar scholen en de haar toevertrouwde kinderen. Zij wil dan ook onderwijs leveren waarin elk kind zoveel mogelijk op zijn eigen niveau zijn eigen talenten kan ontwikkelen.

Stichting Keender wil sterk betrokken zijn bij de maatschappelijke ontwikkelingen in de deelnemende gemeenten. Zij wil met grote betrokkenheid, ambitie en daadkracht die eigen plaats in de samenleving innemen. Zij neemt daarbij haar verantwoordelijkheid om samen met iedereen die bij de Stichting Keender werkt en samen met de ouders, die de primaire taak tot opvoeding hebben, de maatschappelijke opdracht uit te voeren om kinderen op te voeden tot volwaardige burgers in onze steeds veranderende maatschappij.

3. Visie van de Stichting

De visie van Keender bestaat uit een **kernopdracht** (het zijn), **kernwaarden** (de geest) en **collectieve ambitie** (de wil) en wordt dan ook in die volgorde beschreven.

3.1 De kernopdracht is dat de stichting een professionele organisatie is waar we een open, inspirerend en veilig leerklimaat willen creëren dat afgestemd is op de individuele onderwijsbehoefte van het kind. Het kind moet kennis en vaardigheden ontwikkelen in overeenstemming met zijn eigen talent.

Ook willen we een werkomgeving scheppen waarin leerkrachten en medewerkers met passie hun werk willen, kunnen en mogen doen.

Waar onze samenleving snel verandert, moeten wij de kinderen zo opvoeden dat zij in staat zijn als goede burgers deel te nemen aan onze samenleving. Onze belangrijkste verantwoordelijkheid is het geven van onderwijs. Opvoeden is niet onze primaire taak, dat is die van de ouders. Ons onderwijs moet erop gericht zijn, samen met ouders als gelijkwaardige partners, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid, die taak op ons te nemen.

Ons onderwijs staat open voor alle kinderen. Wij willen immers een afspiegeling zijn van de samenleving, met al zijn dynamiek. Kijkend naar die samenleving zijn solidariteit en respect begrippen die in onze scholen van groot belang zijn.

De gemaakte strategische keuzes zijn als volgt:

- Keender stelt de mogelijkheden en de ontwikkelbehoeftes van het kind centraal, binnen de gedachte van Passend Onderwijs.
- Keender biedt elke betrokkene een structuur met werk-, leef-, en beïnvloedingsruimte
- Keender wil meer zijn dan de som der delen; dus samen staan we sterker.
- Keender is een extern gerichte organisatie in een steeds veranderende maatschappij.

3.2 Kernwaarden

Het realiseren van de missie vanuit visie en het realiseren van de doelen van het strategisch plan doen we vanuit onze kernwaarden:

- *Kwalitatief hoogwaardig onderwijs* met de nodige aandacht voor taal, rekenen en opbrengst gericht werken. Benadrukt wordt echter wel een **balans** tussen de verschillende aspecten van het mens/kind zijn (*Heel de mens*).
- een **open en communicatieve houding** bij het omgaan met diversiteit in opvattingen rond identiteitsvragen (vragen van pedagogische, onderwijskundige, maatschappelijke en levensbeschouwelijke aard). We zien af van een absolute houding, die uitgaat van de eigen godsdienst of levensbeschouwing als enig ware, en van een relativistische houding waarin alle opvattingen als gelijkwaardig of relatief worden beschouwd. Dit impliceert dat enerzijds wordt uitgegaan van *dialoge en ontmoeting*, het samen nadenken vanuit een *vragende houding*, het *leren luisteren* naar elkaar en *je leren verplaatsen* in elkaar. Anderzijds wordt in situaties waarin de menswaardigheid in het geding is *grenzen aangegeven / stelling genomen*. Niet alles wat gezegd is goed of 'om het even'. Dit betekent dat Keender *respect voor de diversiteit* aan levens (geloofs)overtuigingen hoog in het vaandel heeft staan met dien verstande dat een onverschillige houding als onwenselijk wordt gezien;

- een **integere** en *geloofwaardige houding* in communicatie en handelen in het bijzonder wanneer het gaat om de persoonlijke identiteit van leerkrachten.
- een *geëngageerde professionele houding* met het oog op het werken aan een *constructief kritische houding* bij kinderen (**leef** hebben). Keender onderstreept hiermee het belang van de maatschappelijke opdracht van haar scholen. Tegen deze achtergrond wordt hoge prioriteit toegedicht aan het *werken aan burgerschap* en *sociale cohesie* (werken aan **verbinding** tussen culturen / levensbeschouwelijke stromingen).
- Kleur geven aan voornoemde kernwaarden vraagt om een *systematische reflectie op beroepsidentiteit*. Met name systematische teamreflectie – zoeken naar hoe persoonlijke idealen en opvattingen (persoonlijke identiteit) zich kunnen verenigen met de alledaagse praktijk (professionele identiteit). Dit impliceert een wederzijds proces van **inspireren** en **motiveren**.

Elk van de Keenderscholen heeft een eigen identiteit. Deze wordt mede gekleurd door de denominatie van de scholen: katholiek (14), openbaar (1) en samenwerkingscholen (4).

3.2.1 Identiteit

De 19 Keenderscholen zijn divers als de kleuren van een regenboog, onderscheidend maar wel passend binnen dezelfde boog.

De identiteit van een Keender-basisschool kan worden gezien als een dynamisch gegeven waarbij de leerkrachten de intentie uitspreken om samen met kinderen (tijdens lessen), collega's (tijdens bijv. teamreflectie) en ouders/verzorgers (tijdens ouderavonden) te willen zoeken naar wie/wat hen bezielt en beweegt bij levensbeschouwelijke en/of ethische vragen.

Dit impliceert onder meer dat affiniteit met geloof en geloofsuitingen niet vaststaan maar deel uitmaken van een interactief zoekproces. Deze invalshoek speelt in op de diversiteit aan gedachten en beelden en het maakt het voor de individuele leerkrachten mogelijk om op een geloofwaardige wijze inkleuring te geven aan identiteit. Vanuit dit perspectief zijn we dan ook van mening dat uitingen m.b.t. identiteit (opgevat als een dynamisch proces) waarneembaar moet zijn binnen de zichtbare identiteitsaspecten als dagopeningen, vieringen en het vak levensbeschouwing. Ook kan identiteit bij ouderavonden aan de orde komen.

3.2.2. Missie

Keender wil het talent van ieder kind en personeelslid optimaal tot ontwikkeling brengen in scholen waar kwaliteit voorop staat, vanuit een eigen onderwijskundige identiteit, in een professionele onderwijsorganisatie. De scholen dragen een zorgplicht voor passend onderwijs voor de leerlingen van hun scholen in een thuisnabije situatie.

Keender ontwikkelt

3.3 De collectieve ambitie geeft weer wat we met de scholen van Keender willen. Om de collectieve ambitie weer te geven, hebben we 6 kwaliteitscriteria geformuleerd. Deze kwaliteitscriteria gelden voor alle scholen van onze stichting. Het zijn de stichtingskaders die op schoolniveau verder uitgewerkt en concreet ingevuld worden.

1. Midden in de maatschappij staan en dit uitstralen.

We willen open staan voor een eigentijdse ontwikkeling van kindcentra waarin samengewerkt wordt met andere maatschappelijke organisaties. De school wordt daarbij gezien als bindend element binnen het omgevingsnetwerk. We willen rekening houden met de multiculturele samenleving en de toenemende vraag van de ouders van onze leerlingen naar dagarrangementen. We nemen wat de maatschappij in de vorm van wettelijke voorschriften van ons vraagt als uitgangspunt. Daartoe hanteren we de 8 kwaliteitsaspecten uit het inspectiekader waarop we beoordeeld worden als kapstokken voor de inrichting van ons onderwijs: kwaliteitszorg, toetsing, leerstofaanbod, tijd, onderwijsleerproces, schoolklimaat, zorg en begeleiding en opbrengsten. Daarbij staan we open voor nieuwe onderwijsconcepten, waarin we uitdagend en ondernemend willen zijn. We willen daarbij dat onze ambitie zichtbaar is gemaakt voor onze omgeving.

2. Onderkennen en ontwikkelen van talenten van kinderen en personeelsleden

Het is onze ambitie om uit het kind en personeelslid te halen wat erin zit, afgezet tegen de mogelijkheden van de school. We willen nog meer denken in termen van kansen en mogelijkheden en geen nadruk leggen op wat het kind of het personeelslid nog niet kan. Wat onze leerlingen betreft streven we een brede ontwikkeling van kinderen na waarbij gewerkt wordt aan optimale leerresultaten voor de basisvaardigheden (lezen, taal en rekenen) en aan vaardigheden om als volwaardig burger te kunnen genieten en sociaal en kritisch deel te nemen aan de maatschappij. Om dit te bereiken gaan we uit van verschillen tussen kinderen en hun omgeving. We leveren maatwerk voor elk kind en stemmen ons aanbod af op onderwijsbehoeften van de kinderen. Om elk kind passend onderwijs te kunnen bieden, willen we samenwerken binnen regionale netwerken.

Wat personeelsleden betreft wil Keender een goede en aantrekkelijke werkgever zijn voor personeel dat er trots op is bij onze stichting te werken. We willen met elkaar goede werkomstandigheden en een gezond werkklimaat creëren waarin mensen zich prettig voelen, groeien en uitgedaagd worden hun competenties verder te ontwikkelen.

In onze huidige kennissamenleving willen we een lerende onderwijsorganisatie zijn waarin personeelsleden zich voortdurend kunnen en willen ontwikkelen en over actuele kennis en vaardigheden beschikken. Daartoe zetten we in op cyclisch integraal personeelsbeleid. We willen mensen zoveel mogelijk in hun kracht inzetten en een cultuur realiseren waarin positief gedacht wordt in kansen en mogelijkheden vanuit respect en vertrouwen. We streven naar continuïteit en evenwicht tussen de generaties in ons personeelsbestand.

3. Eigentijds zijn en innovatief zijn

Gezien de ontwikkelingen in de wereld op het gebied van samenleven en ontwikkeling en dus ook onderwijs wordt ons een heroriëntatie gevraagd op kennis en de toepassing daarvan. We zien een verschuiving van kenniseconomie naar innovatie-economie (= op zoek naar vernieuwing). Bij die verschuiving gaat het erom om nieuwe ideeën te genereren door samenwerking, creativiteit, techniek en ondernemerschap. De consequenties die dit heeft op onderwijs worden geschaard onder het begrip 21st century skills. Keender wil actief betrokken zijn en blijven bij het

nadenken over deze en toekomstige vaardigheden en ze een plek in het curriculum te geven.

4. Flexibel en dynamisch zijn

Daar waar Passend Onderwijs van ons vraagt om bij iedere leerling uit te gaan van de onderwijsbehoefte van het kind, trekken wij het breder en vragen ook van personeelsleden om hun ontwikkelbehoefte in beeld te brengen. Zowel kind als medewerker is regisseur van zijn/haar eigen ontwikkeling. Bij die regierol horen woorden als verantwoordelijkheid, initiatief, zelfstandigheid en transparantie.

5. Zorgen voor goede randvoorwaarden

Hoewel de faciliteiten (financiën, huisvesting, leermiddelen en materialen) onder de randvoorwaarden geschaard kunnen worden, zijn ze van vitaal belang om het primaire proces optimaal vorm te kunnen geven. We willen financieel gezond zijn, in goede gebouwen op strategische plekken gehuisvest zijn en wat betreft inventaris en onderwijsleermiddelen alles zo actueel en volledig mogelijk in huis hebben.

6. Transparant (be)sturen en verantwoording afleggen

We willen alle werkprocessen binnen onze organisatie op effectieve en efficiënte wijze aansturen, besturen en verantwoorden. Het is onze ambitie een heldere en doeltreffende organisatiestructuur te realiseren, waarbij op alle niveaus (kind, groep, bouw, locatie, school, stichting) volgens de PDCA-cyclus wordt gewerkt om de kwaliteit van het onderwijs voortdurend te verbeteren. We willen ons daarbij steeds voor ogen houden dat de inzet van menskracht en middelen op alle niveaus direct of indirect het kind ofwel de kwaliteit van het onderwijs ten goede moet komen.

We willen hierover op alle niveaus zowel horizontaal (ouders, omgeving, stakeholders) als verticaal (leidinggevenden, College van Bestuur, toezichthouders, inspectie, ministerie) op inzichtelijke wijze verantwoording afleggen.

4. Analyse: Waar staan we nu en wat komt er op ons af?

Om helder te krijgen waar we als stichting Keender staan en wat ons de komende jaren te wachten staat, hebben we een SWOT-analyse gemaakt, waarin stichtingbreed sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen in beeld zijn gebracht.

Sterkte/zwakte analyse, kansen en bedreigingen

In september/november 2013 is door directeurenberaad, middenmanagement, stafleden, gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en bestuurder een SWOT-analyse uitgevoerd. De geïnventariseerde interne sterke en zwakke punten en externe kansen en bedreigingen zijn hieronder in beeld gebracht. De punten die door de meeste geledingen genoemd zijn, staan bovenaan.

De kaders zijn geordend in mate van importantie waarbij het bovenste kader het belangrijkste wordt gevonden.

4.1 Sterke punten

- Rust en duidelijkheid
- Strategische richting is levendig
- Organisatie staat
 - * structuur
 - * grootte
 - * inhoud
- Inzetbaarheid / betrokkenheid / motivatie personeel
- Mensgericht

- Samen in ontwikkeling
- Structuur
- Stakeholders tevreden
- Eigen verantwoordelijkheid scholen
- Organisatiestructuur, duidelijk toekomstgericht
- Veel expertise in huis
- Leren van elkaar
- Keenderbreed- denken
- Kwaliteit personeel + directies
- Gericht op kwaliteit

- Mogelijkheid tot vrijwillige mobiliteit
- Werkgelegenheidsbeleid
- Gezamenlijke beleidskeuzes met schooleigen invulling
- Organisatiestructuur
- Ontwikkelingsgericht : leerkracht – leerlingen – ouders
- Elke school heeft een basisarrangement
- Focus op ontwikkeling, en inhoud
- Schaalgrootte
- Overleg in diverse geledingen – draagvlak
- Sterke vertegenwoordiging in Haaksbergen
- Financieel op orde

4.2. Zwakke punten

- Weinig differentiatie in onderwijsaanbod
- Personeelsopbouw op schoolniveau
- Afspraken nakomen
- Werkdruk
- Naar binnen gericht (verantwoordelijkheid/ risico nemen: lef tonen – ondernemerschap)

- Te weinig gebruik maken van expertise in huis
- Ruimte voor initiatief
- Verzuim
- Kwaliteit personeel + directeuren
- Personeel:
 - * leeftijdsopbouw
 - * verdeling man / vrouw
- Gezamenlijke knelpunten worden te weinig preventief aangepakt
- Positie kleine scholen
- Kwetsbaarheid CvB en office manager
- Kwetsbaarheid CvB en directeuren
- Borgen (uitvoering geven aan afspraken)

- Ervaren van werkdruk
- Mobiliteit is gericht op krimp
- Diversiteit in onderwijsaanbod
- Echte samenwerking / openheid
- Gebruik / inzet talent
- Schoolgebouwen
- ICT-beleid / middelen
- ICT- ontwikkeling en scholing
- Klaagcultuur
- Valkuil om alles op te pakken
- Veel veranderingen in personeelsbestand
- Smalle positie openbaar onderwijs
- Ouderbetrokkenheid
- Keender is onbekend

4.3. Kansen

- Nieuwe onderwijsconcepten
- Buiten kaders denken
- Passend Onderwijs
- Onderwijskundig leiderschap
- Borgen in alle geledingen

- Vrijheid in ontwikkeling
- Cao biedt ruimte voor talent
- Krimp:
 - * keuzes in onderwijs
 - * huisvesting
 - * nieuwe partnersPassend Onderwijs
- Afstemming instanties
- Ouderparticipatie / samenwerken instanties
- Deskundigheid personeel:
 - * talenten
 - * opleidingen (Academische Pabo)
 - * scholing
- Ontwikkeling 2-12 jaar binnen dezelfde setting
- Veranderende maatschappij
- Gebruik subsidies en regelingen ter bevordering ontwikkeling personeel

- Mobiliteit en professionaliteit
- Uitstroming personeel
- Samen leren en delen van kwaliteiten (zie begrijpend lezen)
- Groeiende groep vrijwilligers, opa's en oma's
- Van resultaatgericht naar onderwijsgericht op totaalontwikkeling
- Via krimp werken aan onderwijsvernieuwing (terugloop kinderopvang)
- Deskundigheidsbevordering: meer LB-leerkrachten
- Passend onderwijs en jeugdzorg
- Vervangingspool
- Technische mogelijkheden uitbreiden
- Huisvesting
- Netwerk verbreden / vergroten:
 - * expert binnenhalen
 - * passend onderwijs / jeugdzorg

4.4. Bedreigingen

- Terugloop van inkomsten – verhoging van uitgaven
- Passend onderwijs
- Onrust door krimp
- Overheidsmaatregelen:
 - * decentralisering
 - * financiën
 - * pensioenleeftijd
 - * groepsgrootte
- Politieke onduidelijkheid (discrepancie tussen eisen en facilitering)

- Verplichte mobiliteit
- Financiën / SWV
- Eisende schoolomgeving
- Middelen en financiën in combinatie met krimp
- Krimp
- Opgelegde regelgeving (politiek)
- Overheid / SWV
- Bezuinigingen op gemeenteniveau in relatie tot decentralisatie
- Ziekteverzuim / werkdruk

- Langer doorwerken
- Wispelturig overheidsbeleid
- Budget kleine scholen
- Eisen van externen
- Klaagcultuur (welbevinden van het personeel)
- Eisende schoolomgeving (ouders, inspectie)
- Vergrijzing en vervrouwelijking
- Instroom nieuwe leerkrachten
- Concurrentiestrijd door krimp
- Opbrengstgerichtheid te cognitief
- Mobiliteit
- Grote buur Enschede

5 Strategische keuzes: 6 centrale thema's in 2014-2018

Gebaseerd op de visie en de geactualiseerde collectieve ambitie van onze stichting, de SWOT-analyse en de centrale SBP bijeenkomsten in oktober/november hebben we gekozen voor zes centrale thema's in de beleidsperiode 2014-2018. Aan deze zes thema's wordt hieronder op strategisch niveau inhoud gegeven. Binnen deze thema's willen wij ons motto voor de komende beleidsperiode "Een verdieping hoger" realiseren.

Voor wat betreft de ordening gaan we uit van het gegeven dat Keender **kwalitatief** goed onderwijs wil geven in een **lerende** organisatie waarbij we **strategisch** om willen gaan met onze omgeving vanuit een **maatschappelijke** opdracht. Strategisch personeelsbeleid, duurzaamheid, verantwoord financieel beleid en passende huisvesting zijn daarbij onontbeerlijk.

5.1 Kwaliteit van ons onderwijs

Missie

Keender wil het **talent van ieder kind en personeelslid optimaal tot ontwikkeling** brengen in scholen waar **kwaliteit** voorop staat, vanuit een eigen onderwijskundige identiteit in een **professionele onderwijsorganisatie**. De scholen dragen een zorgplicht voor passend onderwijs voor de leerlingen van hun scholen in een thuisnabije situatie.

1. **Keender focust op de kwaliteit van ons onderwijs in de basisvaardigheden.**
2. **Talenten van ieder kind optimaal ontwikkelen. Kinderen prikkelen om te onderzoeken/nieuwsgierig te zijn naar ontwikkelingsmogelijkheden. Kind is regisseur van zijn ontwikkelingsproces.**
3. **Onderwijs gericht op optimale groei ten opzichte van mogelijkheden van het kind. Kennis – vaardigheden – houding**
4. **Ouders zijn partner in ontwikkeling en opvoeding.**

Het uitgangspunt is dat Keender wil zorgen voor een breed onderwijsaanbod waarbinnen alle kinderen de kans krijgen zich in een veilige en zorgzame omgeving zo optimaal mogelijk te ontwikkelen.

We willen dat ons onderwijs eigentijds is en aansluit bij de behoeften vanuit de maatschappij, nu en in de nabije toekomst.

Ouderbetrokkenheid heeft een positief effect op motivatie, welbevinden, presentaties en waardering van onze leerlingen. We willen daarom open en transparant communiceren met ouders, verwachtingen over ouderbetrokkenheid helder maken en ouders actief betrekken bij de ontwikkeling van hun kind.

5.2 Lerende organisatie

Missie

Keender wil het **talent van ieder kind en personeelslid optimaal tot ontwikkeling** brengen in scholen waar **kwaliteit** voorop staat, vanuit een eigen onderwijskundige identiteit in een professionele onderwijsorganisatie. De scholen dragen een zorgplicht voor passend onderwijs voor de leerlingen van hun scholen in een thuisnabije situatie.

1. **Specialisten binnen de school / stichting.**
2. **Van individuele kennis en kunde collectieve kennis en kunde maken.**
3. **Oriëntatie op toekomstig leiderschap. Leiderschaps op alle niveaus.**

We willen een organisatie zijn die zich blijvend ontwikkelt en daarbij gebruik maakt van de nieuwste wetenschappelijke inzichten m.b.t. onderwijs.

We willen meer gebruikmaken van de aanwezige interne expertise. Daaraan gekoppeld willen we breed inzetten op deskundigheidsbevordering. Er kan veel meer kennis en ervaring gedeeld worden, zodat met en van elkaar geleerd wordt met als doel de resultaten te verbeteren.

We willen de gesprekscyclus verbeteren en uitbreiden met een manier van beoordelen.

We willen in het kader van onze ontwikkeling een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden op alle niveaus ontwikkelen (Raad van Toezicht, College van Bestuur, directeurenberaad, bouwcoördinatoren, intern begeleiders, leerkrachten en onderwijs ondersteunend personeel).

Het College van Bestuur zal structureel en met regelmaat voortgangsgesprekken over de resultaten voeren met de directeuren op de scholen.

We willen insteken op de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap in een lerende organisatie waarbij we uitgaan van verbreding tot in alle disciplines.

We willen directeuren expliciet toerusten om hun rol als onderwijskundig leider, die hoofdzakelijk gericht is op opbrengstgericht werken, waar te maken. We denken aan studie/intervisiebijeenkomsten om te leren hoe de kentering naar een nog collectievere cultuur in een positieve sfeer in het team te implementeren, zonder daarbij aan de eigenheid van de scholen te willen tornen. Directeuren zullen structureel en met regelmaat voortgangsgesprekken over de resultaten voeren met de leerkrachten op hun scholen.

Het College van Bestuur moet nauw samenwerken met de directeuren.

De directeuren moeten nauw samenwerken met hun bouwcoördinatoren, eventueel overige coördinatoren (bijv. rekencoördinatoren) en intern begeleiders met als doel de leerkrachten goed te begeleiden en coachen. We zullen hiertoe gezamenlijke studiebijeenkomsten organiseren waarbij het leren evalueren en analyseren van toets gegevens en planmatig handelen aan verbeteractiviteiten centraal zullen staan.

IB-ers staan midden in de school en hebben veel contacten met leerkrachten. We willen van en met elkaar leren door IB-ers van Keender extra te stimuleren en faciliteren en de kwaliteiten van IB-ers waar nodig en mogelijk school overstijgend inzetten.

De IB-ers van Keender willen met elkaar 'zorg' delen, gebruik maken van elkaars expertise, kennis, ervaring en materialen uitwisselen en elkaar ondersteunen bij vernieuwingen.

Vertrouwen, een lage drempel en respect voor elkaars verschillen en de eigenheid van de scholen is hierbij essentieel.

We hebben ook de ambitie om binnen het samenwerkingsverband uit te stralen dat we als scholen onderling en ook BAO-SBAO en SO, van elkaar kunnen leren.

We willen regelmatig een studiedag op stichtingsniveau voor alle leerkrachten organiseren.

5.3 Strategisch omgaan met de omgeving

Missie

Keender wil het talent van ieder kind en personeelslid optimaal tot ontwikkeling brengen in scholen waar kwaliteit voorop staat, vanuit een eigen onderwijskundige identiteit in een professionele onderwijsorganisatie. De scholen dragen een zorgplicht voor passend onderwijs voor de leerlingen van hun scholen in een **thuisnabije situatie**.

1. **Diversiteit in onderwijsaanbod**
2. **Multifunctionele school c.q. kindcentra voor kinderen/leerlingen van 2-18 jaar. Meerdere partijen hierbij betrekken (cultuur, fysiotherapie, logopedie, GGD etc.)**
3. **Flexibele schooltijden; verschillende vormen van flexwerken / leren**

Van een onderwijsorganisatie wordt steeds meer verlangd. Behalve dat er goed onderwijs (overdracht van kennis en (basis)vaardigheden) moet worden aangeboden, komen er steeds meer additionele taken bij. In opvoedkundige zin krijgt de school opdrachten die te maken hebben met gezondheidszorg, sociaal gedrag, sport en spel en preventietaken. Daarnaast wordt de school als gebouw ook steeds meer gezien als kern in een maatschappelijke context. Organisaties uit BSO, wijkactivering, gezondheidszorg, PSZ en welzijnswerk vinden elkaar bij de multifunctionele schoolgedachte. Wij willen onze visie op de multifunctionele school/ IKC-gedachte verder ontwikkelen en kaderstellend uitwerken voor de scholen.

Landelijk zijn er allerlei initiatieven om de kinderen van 2-4 jaar te betrekken bij het primair onderwijs. Keender wil dat breder trekken en ook serieus onderzoeken of er een verbinding kan worden gemaakt met het kind van 12-18 jaar. Dus zowel voorschoolse organisaties als het voortgezet onderwijs zullen bij dit onderzoek betrokken worden.

5.4 Maatschappelijke opdracht

Missie

Keender wil het talent van ieder kind en personeelslid optimaal tot ontwikkeling brengen in scholen waar kwaliteit voorop staat, vanuit een eigen onderwijskundige identiteit in een professionele onderwijsorganisatie. De scholen dragen een **zorgplicht voor passend onderwijs** voor de leerlingen van hun scholen **in een thuisnabije situatie**.

1. **We willen buurtsamenwerking**
2. **We willen samenwerking zorg en welzijn**
3. **Bedrijven in de school**

Scholen zijn vaak de spil in een buurt en kunnen uitgroeien tot een kernpartner in de samenwerking met de directe leefomgeving. Ook zien we dat onderwijs, zorg en welzijn steeds meer raakvlakken krijgen waarbij integrale benadering van kansen en bedreigingen zich aandienen. Scholen moeten aansluiten bij de dynamiek van de maatschappij en anticiperen op de veranderende eisen van de wereld om ons heen.

. 5.5 Strategisch personeelsbeleid

Missie

Keender wil het talent van ieder kind en **personeelslid** optimaal tot ontwikkeling brengen in scholen waar kwaliteit voorop staat, vanuit een eigen onderwijskundige identiteit in een professionele onderwijsorganisatie. De scholen dragen een zorgplicht voor passend onderwijs voor de leerlingen van hun scholen in een thuisnabije situatie.

- 1. Mobiliteit vanuit intrinsieke motivatie/ positiviteit ter vergroting van ontwikkeling, flexibiliteit en brede inzetbaarheid van personeel.**
- 2. Duurzame inzetbaarheid. Investeren in beleid dat gericht is op duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers, waarbij ook geïnvesteerd wordt in jong personeel; goede leeftijdsopbouw (met name op schoolniveau)**
- 3. Keenderbreed denken / halen en brengen, optimaal gebruik maken van de aanwezige kennis en zo min mogelijk het wiel opnieuw uitvinden (wat ook kan bijdragen aan verlaging van de werkdruk).**
- 4. Het vergroten van werkplezier door het verminderen van werkdruk**
- 5. Stimuleren en faciliteren van de ontwikkelingsbereidheid van personeel**

Stichting Keender wil zich proactief bezig gaan houden met strategische personeelsplanning. Hoewel in de personeelsvoorziening veel zaken op de langere termijn onzeker zijn, is niet alles per definitie onvoorspelbaar. Met strategische personeelsplanning kunnen wij de toekomst zodanig voorzien, dat wij tijdig gerichte maatregelen voor instroom, doorstroom en uitstroom van personeel in gang kunnen zetten. Ook zullen we na moeten denken over de aansturing van de scholen in de toekomst. Functiemodellen zoals schooldirecteur, meerscholendirecteur, clusterdirecteur zijn varianten die daarbij onderzocht worden. We willen werk maken van positieve profilering van Keender en haar scholen.

We willen insteken op kwaliteiten en betrokkenheid van mensen door:

- meer gebruik maken van interne expertise;
- specifieke expertise in huis halen;
- indien noodzakelijk zoveel mogelijk gezamenlijk externe expertise inhuren;
- ter ondersteuning van operationalisering strategisch beleid subsidies binnenhalen; (NB: Er loopt op dit moment een subsidietraject over duurzame inzetbaarheid en een ander traject over een gezamenlijke mobiliteitspool);
- waar mogelijk mantelcontracten afsluiten.

Om boeiend werkgever te zijn zullen we voor het huidige en toekomstige personeel het functiehuis moeten optimaliseren. Het scheppen van een minder plat organisatiemodel door het invoeren van meer gedifferentieerde functietypen zou een mogelijkheid kunnen zijn. De functiemix biedt hiertoe wel reële kansen, maar blijkt toch in de uitvoering problematisch te zijn.

De competentieprofielen en het functiehuis van Keender moeten in het licht van beoordelen en functiemix geactualiseerd worden. We moeten onderzoeken of en hoe competenties (SBL) op schoolniveau verder uitgewerkt moeten worden. Daarbij zullen we ook bekijken of er voor de functie van directeur een separate functiebeschrijving ontwikkeld moet worden (nu wordt de beknopte norm-functie vanuit de CAO PO gehanteerd) waarbij er tevens een relatie wordt gemaakt met de NSA-competenties.

We gaan ervan uit dat meer plezier in het werk de werkdruk kan verminderen. We willen op zoek gaan naar vernieuwende projecten die zich daarop richten

5.6 Duurzaamheid, huisvesting en financiën

Missie

Keender wil het talent van ieder kind en personeelslid optimaal tot ontwikkeling brengen in scholen waar kwaliteit voorop staat, vanuit een eigen onderwijskundige identiteit in een **professionele onderwijsorganisatie**. De scholen dragen een zorgplicht voor passend onderwijs voor de leerlingen van hun scholen in een thuisnabije situatie.

- 1. We willen financieel gezond blijven.**
- 2. We willen goed, gezonde en duurzame gebouwen**

De “Financiële kaders” zijn om die reden recent geactualiseerd. Er moeten reële begrotingen opgesteld worden en het is noodzakelijk dat binnen onze stichting een breed gedragen begrotingsdiscipline heerst.

We hebben de begroting in drie delen geknipt te weten een schooldeel waarover de schooldirecteuren verantwoordelijk zijn, een overheaddeel dat door het College van Bestuur (CvB) wordt ingevuld en een gezamenlijk deel dat door het directeurenberaad en het CvB samen wordt ingevuld. Uiteraard blijft het CvB eindverantwoordelijke voor de gehele begroting.

Binnen de financiële kaders wordt ook helder gemaakt hoe solidariteit tussen de scholen is geregeld en hoe gedeeltelijke autonomie is gewaarborgd.

Tot slot geven de kaders aan hoe herverdeling van de financiële middelen is geregeld en wat de financiële streefwaarden zijn.

6 Doelen en tijdpad beleidsvoornemens SBP 2014-2018 in een vierjarenschema

6.1 Kwaliteit van ons onderwijs

2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Focus op opbrengsten van basisvaardigheden	Focus op opbrengsten van basisvaardigheden	Focus op opbrengsten van basisvaardigheden	Focus op opbrengsten van basisvaardigheden
Implementatie Passend Onderwijs	Eerste evaluatie Passend Onderwijs en bijstelling	Optimalisering Passend Onderwijs	Optimalisering Passend Onderwijs
Optimalisering ontwikkeling leerlingen in basisvakken , wereld oriënterende vakken, motorische, creatieve vakken en sociaal emotionele ontwikkeling.	Optimalisering ontwikkeling leerlingen in basisvakken , wereld oriënterende vakken, motorische, creatieve vakken en sociaal emotionele ontwikkeling	Optimalisering ontwikkeling leerlingen in basisvakken , wereld oriënterende vakken, motorische, creatieve vakken en sociaal emotionele ontwikkeling	Optimalisering ontwikkeling leerlingen in basisvakken , wereld oriënterende vakken, motorische, creatieve vakken en sociaal emotionele ontwikkeling
Oriënteren op 21st century skills	Begeleiding leerkrachten bij omgaan met 21st century skills	Implementeren 21st century skills	Evalueren 21st century skills
Handelingsgericht werken (HWG) evalueren	HWG optimaliseren	Handelingsgericht werken (HWG) evalueren en optimaliseren	Handelingsgericht werken (HWG) evalueren en optimaliseren
Oriënteren op en kiezen van digitaal bekwaamheidsdossiers voor alle personeelsleden	Implementeren digitaal bekwaamheidsdossier	Evalueren digitaal bekwaamheidsdossier	Optimaliseren digitaal bekwaamheidsdossier
Oriënteren op ontwikkelingsgerichte kind-gesprekken	Ontwikkelen kind-gesprekken in relatie tot verantwoording geven	Implementeren kind-gesprekken passend bij de stijl van de school	Evalueren van schoolspecifieke kind-gesprekken
Visieontwikkeling over educatief partnerschap	Begeleiding uitvoering educatief partnerschap passend bij de stijl van de school	Implementeren educatief partnerschap	Evalueren educatief partnerschap

6.2 Lerende organisatie

2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Onderzoek besteding percentage deskundigheidsbevordering/ talentontwikkeling binnen normjaartaak.	Verbeteren aansluiting deskundigheidsbevordering bij POP	Evalueren aansluiting deskundigheidsbevordering bij POP	Evalueren POP-instrumenten.
Stimuleren van inzet talenten binnen diverse scholen van Keender	Evalueren inzet talenten	Optimaliseren inzet talenten	Optimaliseren inzet talenten
Onderzoek naar verbeteren organisatie van professionele leergemeenschappen. Evaluatie klassenbezoeken	Optimaliseren klassenbezoeken en oriënteren op collegiale consultatie.	Invoeren collegiale consultatie en visitatie	Evalueren collegiale consultatie en visitatie
Verkenning van vormen van persoonlijk leiderschap binnen Keender en binnen een school	Vaststellen van passend leiderschap binnen de Keender organisatie op alle niveaus		
	Discussie over zelf evaluatie	Onderzoek zelfassessments en een eigen audit-systeem	Invoering zelf evaluatie

6.3 Strategisch omgaan met de omgeving

2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Ontwikkeling visie op haalbaarheid IKC	Implementeren kindcentra	Evalueren kindcentra	Optimaliseren kindcentra
Inventariseren mogelijkheden en meerwaarde samenwerking voorschoolse instellingen	Concretisering samenwerking voorschoolse instellingen	Implementering samenwerking voorschoolse instellingen	Evalueren samenwerking voorschoolse instellingen
Evalueren samenwerking voortgezet onderwijs, doorgaande leerlijnen	Verbeteren samenwerking voortgezet onderwijs, doorgaande leerlijnen in drie gemeenten	Verbreding samenwerking voortgezet onderwijs, doorgaande leerlijnen in drie gemeenten.	Verbreding en verdieping samenwerking voortgezet onderwijs, doorgaande leerlijnen
Inventarisatie op - en gesprek over schooltijden. Belang van verschillen	Visie op schooltijden	Implementatie op visie over schooltijden	Evaluatie visie over schooltijden
Visie op tijd en plaats onafhankelijk werken in virtuele omgeving	Tijd en plaats onafhankelijk werken in virtuele omgeving door leerkrachten.	Tijd en plaats onafhankelijk werken in virtuele omgeving door leerlingen	Tijd en plaats onafhankelijk werken in virtuele omgeving door ouders
Profileren van gezamenlijkheid binnen Keender met aandacht voor eigenheid van de school	Optimaliseren van profilering van gezamenlijkheid binnen Keender met aandacht voor eigenheid van de school	Evaluatie van profilering van gezamenlijkheid binnen Keender met aandacht voor eigenheid van de school	Borging van profilering van gezamenlijkheid binnen Keender met aandacht voor eigenheid van de school

6.4 Maatschappelijke opdracht

2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Inventarisatie gedachten m.b.t. houding t.o.v. deelname maatschappij	Visieontwikkeling op houding gericht op actieve en volwaardige deelname aan de maatschappij.	Ontwikkeling school specifieke instrumenten (goede doelen, uitwisseling maatschappelijke organisaties, andere culturen.	Implementeren school specifieke instrumenten (goede doelen, uitwisseling maatschappelijke organisaties, andere culturen.
Scholen zijn spil in de wijk: actieve afstemming met andere organisaties	Scholen zijn spil in de wijk: actieve ontwikkeling van de relatie met andere organisaties	Scholen zijn spil in de wijk: actieve verbreding van de relatie met andere organisaties	Scholen zijn spil in de wijk: actieve verbreding en verdieping met andere organisaties
Ontwikkelen van ondernemerschap bij kinderen. Visieontwikkeling op Keederniveau	Ontwikkelen van ondernemerschap bij kinderen. Visieontwikkeling op schoolniveau.	Ontwikkelen van ondernemerschap bij kinderen. Implementeren visie op schoolniveau.	Ontwikkelen van ondernemerschap bij kinderen. Evalueren invoering op schoolniveau.
Techniek in het onderwijs Inventariseren en gedachtenvorming over gezamenlijke doelen; aandacht voor informatietechnologie en ICT-I-pad gebruik	Techniek in het onderwijs Verbeteren van huidige inzet	Techniek in het onderwijs Evalueren	Techniek in het onderwijs Optimaliseren

6.5. Strategisch personeelsbeleid

2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Strategische personeelsplanning ontwikkelen; oriëntatie en onderzoek naar toekomstige behoefte	Strategische personeelsplanning implementeren en concretiseren	Strategische personeelsplanning evalueren en indien nodig bijstellen	
Evaluatie flexibele schil (vervangingspool)			
Evaluatie Functiemix			
	Visie ontwikkelen op het functiehuis van de toekomst	Functiehuis aanpassen en organisatie voorbereiden	
Pilot trainingsaanbod in company & evaluatie	Vervolg Trainingsaanbod in company	Trainingsaanbod in company	Trainingsaanbod in company
Ziekteverzuimbeleid actualisatie			
Intervisiegroepen directeuren	Intervisiegroepen directeuren	Intervisiegroepen directeuren	Intervisiegroepen directeuren
Extern onderzoek naar veroorzakers van de aanwezige ervaren werkdruk	Maatregelen nemen n.a.v. extern onderzoek ter verlaging van werkdruk		
CAO ontwikkelingen op Keenderniveau integreren en implementeren	CAO ontwikkelingen op Keenderniveau integreren en implementeren	CAO ontwikkelingen op Keenderniveau integreren en implementeren	CAO ontwikkelingen op Keenderniveau integreren en implementeren
Voeren van beoordelingsgesprekken door directeur met medewerkers	Evalueren gesprekkencyclus		
Vorbereiden en uitvoeren studiedag Stichting		Vorbereiden en uitvoeren studiedag Stichting	
	Levensfase bewust personeelsbeleid ontwikkelen	Levensfase bewust personeelsbeleid implementeren	Levensbewust personeelsbeleid evalueren en indien nodig bijstellen
	Mobiliteitsbeleid		Mobiliteitsbeleid evalueren en indien nodig bijstellen
		Scholingsbeleid	

Werkdruk verlagen Breed onderzoek naar werkdruk en werkdrukbeleving. Met terugkoppeling naar alle medewerkers	Inventarisatie mogelijkheden aanpak werkdruk	Implementatie instrumenten hantering werkdruk	Evaluatie en breed onderzoek naar werkdruk en werkdrukbeleving met terugkoppeling naar alle medewerkers.
--	--	---	--

6.6 Duurzaamheid, huisvesting en financiën

2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Visie op passende huisvesting ontwikkelen gerelateerd aan kwaliteit, duurzaamheid en betaalbaarheid	Visie aanscherpen op duurzaamheidskansen waaronder energiemaatregelen en hergebruik	Visie implementeren	Visie evalueren en bijstellen
Beheers-inspanning zo klein mogelijk maken met inachtneming van prijs-kwaliteitverhoudingen. Ontwikkeling databank aanbieders	Implementatie databank	Evaluatie databank	Optimalisatie databank
Planning & control cyclus evalueren	Planning & control cyclus optimaliseren	Planning & control cyclus optimaliseren	Planning & control cyclus optimaliseren
Oriëntatie op inzet beheersmatig ondersteunend personeel	Uitwerking uitspraken over inzet beheersmatig ondersteunend personeel	Evaluatie over inzet beheersmatig ondersteunend personeel	

7. Vervolg

Indien de missie, voorgekomen uit de visie, de ambities en de strategische doelen voor de komende vier jaar zijn vastgesteld heeft het bestuur van Keender een document aan de hand waarvan de richting van de Keender-organisatie bekend is. Dit document is leidend voor de richting van de schoolplannen die ieder scholteam onder leiding van d schooldirecteur in 2014-2015 gaat maken voor de schoolplanperiode 2015-2019.

Daarnaast is het SBP 2014-2018 leidend voor het Keender-jaarplan 2014-2015 waarin per doel staat beschreven wat de beoogde resultaten zijn, alsook de activiteiten, de planning en de betrokkenen. Het jaarplan 2014-2015 wordt periodiek besproken in de RvT-, de GMR- en de DB-vergaderingen. Hierin wordt zichtbaar gemaakt wat de vorderingen zijn en waar er al dan niet moet worden bijgestuurd.