



STRATEGISCH BELEIDSPLAN

2019 - 2023

Akkoord directieoverleg d.d.	4 december 2019
Akkoord/instemming GMR d.d.	15 januari 2020



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	3
1.1 Voorwoord	3
1.2 De structuur	3
2. Beschrijving van de organisatie	5
2.1 Gegevens.....	5
2.2 Bestuur	5
2.3 Organisatie & besturingsfilosofie	5
2.4 Toekomstperspectief	6
2.5 Het stafbureau	6
2.6 De leiding van de scholen	7
2.7 Onze medewerkers	7
2.8 Ouders & omgeving.....	7
2.9 Identiteit.....	8
2.10 Profilering en marketing.....	9
3 Trends en ontwikkelingen	11
3.1 Trends en ontwikkelingen	11
4 Sterkte-zwakte-analyse.....	13
4.1 De SWOT-analyse: het overzicht	13
4.2 De SWOT-analyse: de confrontatiematrix.....	13
4.3 Risicoanalyse.....	15
5 De missie en visie van de organisatie	16
5.1 Onze missie.....	16
5.2 Onze visie	16
5.3 Onze kernwaarden	17
5.4 Eigen kwaliteit: onze parels	17
5.5 Onze grote doelen.....	18
6 Doelstellingen voor de verschillende domeinen.....	20
6.1 Onderwijs & Kwaliteit	20
6.1.1 Kwaliteitszorg	21
6.1.2 Passend onderwijs	23
6.1.3 Privacy	25
6.2 Personeel & Organisatie	25
6.3 Financiën & Huisvesting	28
7 Uitgangspunten en resultaten Ultiem 2019-2023	31



1. Inleiding

1.1 Voorwoord

In het strategisch beleidsplan met de titel **Van basis naar Ultiem** staan de koers en doelstellingen van Ultiem Onderwijs beschreven voor de jaren 2019-2023.

Ultiem is op 1 januari 2018 een zelfstandige stichting voor openbaar basisonderwijs geworden. De jaren hieraan voorafgaand, viel het openbaar basisonderwijs onder integraal bestuur van de gemeente Hoogezand-Sappemeer. Zowel het onderwijs als de gemeente gingen per 1 januari 2018 een grens over: die van zelfstandige stichting en die na een gemeentelijke herindeling tot de gemeente Midden-Groningen.

Ultiem is een jonge en nieuwe onderwijsorganisatie, waarvan de basis staat en die zich verder kan ontwikkelen en door kan groeien, net zoals dat voor onze leerlingen geldt. Vandaar ook de titel van dit beleidsplan: **Van basis naar Ultiem**.

Van basis naar Ultiem verwoordt de beleidskaders waarbinnen Ultiem als geheel zal werken en uitgangspunten en doelen, welke door de scholen worden benut ten behoeve van hun schoolplannen, dit passend bij de eigenheid van elke school.

Zowel op bestuurs- als schoolniveau zetten we ons strategisch beleidsplan en onze schoolplannen telkens om in een jaarplan, welke na evaluatie verantwoord wordt in een jaarverslag.

Dit beleidsplan is tot stand gekomen in dialoog met diverse betrokkenen: directeuren, intern begeleiders, een aantal leerkrachten, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, de Raad van Toezicht, afgevaardigden van de ouders en verschillende externe relaties.

1.2 De structuur

Het strategisch beleidsplan steunt inhoudelijk op een gedegen zelfevaluatie op basis van het Onderzoekskader 2017 van de Inspectie van het Onderwijs. Gedurende het schooljaar 2018-2019 hebben we als bestuur, stafmedewerkers, directeuren en intern begeleiders gewerkt aan de verschillende onderdelen van het waarderingskader voor de sector po. Scholen zijn met elkaar en met bestuur en beleidsmedewerkers in gesprek gegaan over de volgende thema's:

- Krijgen onze leerlingen goed les (onderwijsproces)
- Zijn onze leerlingen veilig (schoolklimaat)
- Presteren onze leerlingen naar vermogen en leren ze genoeg (Onderwijsresultaten)



In januari 2019 zijn voor Ultiem de ParnasSys modules Ons Beleidsplan (OBP), Mijn Schoolplan (MSP) en Werken met Kwaliteit (WMK) aangeschaft. Deze modules geven leerkrachten, directeuren, beleidsmedewerkers en bestuurder de mogelijkheid om hun ambities te formuleren en qua doelstellingen instrumenten om zelf de voortgang te monitoren. Met behulp hiervan is gezamenlijk de basiskwaliteit in beeld gebracht. De aandachtspunten die dat opleverde zijn verwerkt in de diverse hoofdstukken en paragrafen van ons strategisch beleidsplan.

In voorliggend document staat een beschrijving van onze organisatie (hoofdstuk 2), de trends en ontwikkelingen die de komende jaren een rol gaan spelen in ons onderwijs (hoofdstuk 3), onze sterke kanten en onze aandachtspunten (hoofdstuk 4), onze missie en visie(s) (hoofdstuk 5) en in hoofdstuk 6 de doelstellingen voor de domeinen die belangrijk zijn voor Ultiem en haar scholen:

- Onderwijs & Kwaliteit
- Personeel & Organisatie
- Financiën & Huisvesting

Per domein beschrijven we onze uitgangspunten en aandachtspunten (verbeterdoelen) op bovenschools - en schoolniveau.

In hoofdstuk 7 staan de kaders en te behalen resultaten verwoord voor de periode 2019-2023.



2. Beschrijving van de organisatie

2.1 Gegevens

Gegevens van de organisatie	Stichting Ultiem (Bestuursnummer 42761)
College van Bestuur	mevrouw M.H.W. Bakker
Adres *	Groen van Prinstererstraat 94
Postcode	9602 VL
Plaats	Hoogezand
Website	www.ultiemonderwijs.nl
Telefoon	0598-724844
E-mailadres	info@ultiemonderwijs.nl
* Bijzonderheid m.b.t. adres	Ingang aan Dreeslaan

2.2 Bestuur

Stichting Ultiem is een organisatie voor openbaar primair onderwijs. Onze stichting bestaat op dit moment nog uit 8 basisscholen, gehuisvest in 10 schoolgebouwen. De scholen variëren in omvang van (bij benadering) 80 leerlingen tot 350 leerlingen.

Per 1 oktober 2019 telde Ultiem 1535 leerlingen en 166 personeelsleden, zijnde 123,67 fte's. Gezien de beoogde overdracht van drie OPOS-scholen per 1 januari 2020 zal het leerlingaantal met 477 toenemen tot 2012. Het aantal personeelsleden groeit met 39 (28,74 fte), waarmee het totaal komt op 205, zijnde 152,41 fte.

De organisatie kent een raad van toezicht model. Er is sprake van een scheiding tussen toezicht en bestuur. De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden en het college van bestuur uit één persoon. De Raad van Toezicht en het bestuur van onze stichting werken volgens de Code Goed Bestuur (PO). De bestuurder geeft met ondersteuning van de beleidsmedewerkers die werkzaam zijn op het stafbureau, leiding aan de organisatie en de stichting participeert in het Samenwerkingsverband PO 20.01.

2.3 Organisatie & besturingsfilosofie

Ultiem realiseert zich dat (een) goed bestuur van groot belang is voor de eigen organisatie en dat (een) goed bestuur bijdraagt aan goed onderwijs voor ieder kind. Bij de besturing van de



organisatie gaan we uit van een professionele houding van ieder die verbonden is aan Ultiem en die als volgt herkenbaar is:

- ieder is actief betrokken bij de organisatie en vanuit verbondenheid dragen we samen daarvoor (mede) verantwoordelijkheid
- ieder is gemotiveerd om het beste uit zichzelf te halen en het beste in collega's én leerlingen boven te halen
- we werken vanuit vertrouwen en ieders handelen straalt ook vertrouwen uit
- we zijn ambitieus en ieder werkt voortdurend aan kwaliteitsverbetering

Onze besturingsfilosofie kenmerkt zich door een focus die ligt op het primaire proces en de kwaliteit van onderwijs waarbij **eigenaarschap** een sleutelwoord is. Er is veel ruimte voor groei en ontwikkeling en nieuwe initiatieven. We creëren meerwaarde door **samen** te werken in en tussen de scholen onderling.

2.4 Toekomstperspectief

Ultiem wil als maatschappelijk ondernemer een invloedrijke speler zijn in de regio en volop participeren daar waar het gaat om samenwerken binnen het onderwijsveld en het sociaal domein.

We stellen ambitieuze doelen en zijn gericht op het invullen van kansen en het doorvoeren van verbeteringen, vernieuwingen en het oplossen van knelpunten. Kern daarvan is proactief handelen.

Ultiem staat voor openheid en transparantie en een sterke gerichtheid op het in verbinding met partners oplossen van vraagstukken. In essentie willen we samen met andere betrokkenen onze krachten bundelen, zodat we sterk onderwijs in onze regio kunnen blijven bieden.

Bij het zoeken naar verbinding, zoeken we ook naar mogelijkheden voor schaalvergroting. We realiseren ons dat onze stichting effectiever en slagvaardiger kan worden als we groeien en samen met partners meerwaarde weten te creëren voor het onderwijs.

2.5 Het stafbureau

Het stafbureau van Ultiem heeft twee hoofdtaken. De algemene leiding is in handen van de bestuurder. Zij treedt namens de stichting op als werkgever en geeft leiding aan de scholen van Ultiem. Daarnaast verricht de staf ondersteunende diensten voor de scholen.

Ultiem heeft drie beleidsmedewerkers, voor Onderwijs & Kwaliteit, Personeel & Organisatie en Financiën & Huisvesting. Een administratief secretariael medewerker ondersteunt de bestuurder en de staf en extern is een administratiekantoor verbonden aan Ultiem.



Op bovenschools niveau is een orthopedagoog geplaatst, die werkzaam is binnen de scholen. Binnen het organogram van Ultiem staat ook de functie van gedragsspecialist opgenomen, maar deze vacant geworden functie zal qua invulling worden heroverwogen.

Voor de bereikbaarheid van het stafbureau verwijzen we graag naar de gegevens, opgenomen in paragraaf 2.1.

2.6 De leiding van de scholen

Iedere school wordt geleid door een directeur. De directeur is als onderwijskundig schoolleider hiërarchisch en integraal verantwoordelijk voor de eigen school en haar schoolteam. Intern begeleiders en bouwcoördinatoren hebben functionele taken in de organisatie van de school.

Binnen Ultiem geldt het principe 'decentraal, tenzij'. Niet voor niets zijn wij één stichting: daar waar mogelijk en wenselijk stemmen we beleid op elkaar af en is er sprake van centraal beleid. De stichting is er voor de scholen en niet andersom; de scholen worden door bestuur en de staf ondersteund en gestimuleerd om kwaliteit te leveren.

Iedere school heeft in het schoolplan beschreven op welke wijze de directietaken worden ingevuld. Alle directeuren hebben de opleiding tot schoolleider gevolgd en staan geregistreerd in het schoolleidersregister. De directeuren participeren in bovenschoolse werkgroepen, die nader worden uitgewerkt in de jaarplannen.

2.7 Onze medewerkers

Onze medewerkers, zowel onderwijs gevend als onderwijs ondersteunend, zijn enorm betrokken bij de school én de leerlingen. Ze zijn creatief en staan voor het beste onderwijs voor de leerlingen.

In het streven naar kwaliteitsverbetering zijn **samen** leren en **eigenaarschap** aspecten waarin de medewerkers van Ultiem verder kunnen groeien. In dit kader worden de medewerkers uitgedaagd om individueel én als team verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van de school en voor Ultiem als geheel. Vanuit Ultiem wordt uitwisseling van kennis en vaardigheden tussen teams gepromoot zodat de leerkrachten op de verschillende scholen (ook) van elkaar kunnen leren.

2.8 Ouders & omgeving

Wij hechten enorm aan ouderbetrokkenheid op onze scholen. Ouders/verzorgers zijn onze educatieve partners; hun inbreng bij de ontwikkeling van hun kind is essentieel. Onze scholen beseffen dat we de kinderen samen met ouders en verzorgers moeten ondersteunen bij het leren en ontwikkelproces. Zowel school als ouders investeren hierin, zij zijn beiden verantwoordelijk voor



schoolsucces. De school en de ouders/verzorgers zijn gelijkwaardige partners en gezamenlijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het kind. We benadrukken, dat de scholen en de ouders/verzorgers elk wel een eigen, specifieke verantwoordelijkheid hebben, dit gezien vanuit erkenning van elkaars professionaliteit en deskundigheid. Ouders kunnen dus meedenken over het onderwijs en leerkrachten over de opvoeding. Ze kunnen elkaar waardevolle tips geven, zolang duidelijk blijft dat leerkrachten beslissen over het onderwijs en ouders over de opvoeding.

Al onze scholen hebben een visie ontwikkeld op de relatie school-ouders, waarin rechten, plichten en verwachtingen aan de orde komen. Immers, educatief partnerschap vraagt aandacht en inspanning van twee kanten. Ouders/verzorgers besteden bewust tijd en aandacht aan de ontwikkeling van hun kind en leraren richten zich op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden om effectief met ouders en leerlingen om te gaan.

Voorschoolse educatie, voortgezet onderwijs, jeugdzorg etc. zien we als samenwerkingspartners. Van belang vinden we een doorgaande ontwikkelingslijn: van voorschool naar maatschappij. Samen met andere partners in met name het sociale domein willen we daar een zo groot mogelijke bijdrage aan leveren.

Ultiem heeft een gelijkwaardige positie in de regio en is aangesloten bij het Samenwerkingsverband PO 20.01. We zetten in op samenwerking met andere instanties ten gunste van onze leerlingen, de ouders en de medewerkers.

We onderscheiden ons als stichting door vanuit meerdere invalshoeken oplossingen te bieden voor vraagstukken die een brede aanpak verdienen. Kenmerkend voor de regio is, dat er veel gezinnen zijn, die te maken hebben met multi-probleem situaties. Dit vraagt van onze onderwijspecialisten een speciale aanpak en een hands-on mentaliteit teneinde deze situaties voortijdig te signaleren en binnen de taken en de grenzen van de mogelijkheden van de school het hoofd te kunnen bieden.

2.9 Identiteit

Ultiem is een stichting voor **openbaar basisonderwijs**. Ons onderwijs richt zich op cognitieve, sociale en een brede ontwikkeling van de leerlingen. In het kader van de sociale ontwikkeling hechten we veel waarde aan de ontwikkeling als persoon, aan de omgang met zichzelf, de ander en de omgeving. We helpen leerlingen te ontdekken wie ze zijn en wie ze willen worden, wat ze belangrijk vinden en hoe ze zich tot anderen en de wereld om hen heen verhouden.

Alle scholen besteden gericht aandacht aan sociale ontwikkeling en burgerschap. Het is ons doel, dat de leerlingen in onze Nederlandse samenleving kunnen participeren als maatschappelijk betrokken burgers. De leerlingen leren hiertoe kritisch na te denken en verantwoordelijkheid te nemen voor eigen handelen en keuzes, of het nu gaat om duurzaamheid, hun eigen gezondheid, hun leefomgeving of hun financiële mogelijkheden.



De leerlingen leren verder te kijken dan de grens van hun eigen woonomgeving, dorp, stad of land.

De ontwikkeling als persoon houdt ook in dat leerlingen op een gepaste manier vorm leren geven aan hun emoties en rekening houden met de positie, de belangen en de gevoelens van anderen. Respect, hulpvaardigheid en empathie helpen hen met anderen samen te leven.

Zo ontdekken ze wat nodig is om voor zichzelf en voor anderen te zorgen en die basis draagt bij aan hun welzijn en hun sociale gedrag in hun latere leven.

De leerlingen ervaren dat ze trots mogen zijn op wat ze gemaakt of geleerd hebben, waarbij ze leren zelfstandig keuzes te maken en verantwoordelijk te zijn voor hun eigen handelen. Ze ontwikkelen een ondernemende, initiatiefrijke houding: ze worden weerbaar (gemaakt), krijgen zelfvertrouwen en leren dat het plezierig is om samen met anderen tot een mooi resultaat te komen. Onderwijs dat bijdraagt aan de ontwikkeling als persoon motiveert en vormt leerlingen in brede zin. Het sluit aan bij wat ze aanspreekt, verbreedt hun blik en laat ze kennismaken met zaken waar ze niet uit zichzelf en/of vanuit hun gezinssituatie mee in aanraking komen.

2.10 Profilering en marketing

Onze scholen zijn aantrekkelijk en staan open voor alle ouders, kinderen en medewerkers. Ultiem zal zich de komende jaren verder profileren als een professionele organisatie die zorgt voor goed onderwijs aan haar leerlingen. Onze kernwaarden 'betekenisvol, respectvol en verantwoordelijk' spelen een belangrijke rol bij onze wijze van profileren.

Het algemene doel is dat ouders en kinderen een overtuigde keuze maken voor één van onze scholen en dat werknemers graag bij onze stichting willen werken. Het is in de eerste plaats nodig dat onze organisatie een duidelijk profiel heeft en dat geldt ook voor onze scholen.

Net zoals onze organisatie beschikt iedere school over een missie, een visie, kernwaarden en een heldere beschrijving van haar profiel. Het profiel bevat de ambities van de school met betrekking tot onderwijs, personeel, ouders en omgeving. De ambities zijn ook ambitieus: bij het formuleren daarvan houden de scholen rekening met toekomstgericht onderwijs (vertrouwen, innovatief) en educatief partnerschap (samenwerken, professioneel). Daarnaast houden we met de inrichting van ons onderwijs rekening met specifieke doelgroepen zoals hoogbegaafde leerlingen, praktisch begaafde leerlingen, kleuters die in hun ontwikkeling lijken te stagneren en waarvoor een juiste plek gezocht moet worden. Deze arrangementen zijn nog in ontwikkeling.

Het is van belang, dat Ultiem en haar scholen zich bewust zijn van haar huidige en gewenste positie in het onderwijsveld. Ultiem zal haar marktpositie periodiek analyseren en effectieve maatregelen nemen om positie te houden en waar mogelijk te verbeteren.



In het kader van profilering en marketing is het belangrijk in- en extern goed te blijven communiceren, teneinde het profiel van Ultiem en haar scholen meer bekendheid te geven. Belangrijke middelen hiervoor zijn: de nieuwsbrief, de schoolgids en de website(s). De website(s) krijgen met voorrang vernieuwingen en aanpassingen, teneinde via dat kanaal goed als één onderwijsorganisatie te kunnen communiceren.



3 Trends en ontwikkelingen

3.1 Trends en ontwikkelingen

Samen met de directeuren hebben we de volgende trends en ontwikkelingen in kaart gebracht.

Op landelijk niveau:

- Een toenemend lerarentekort waardoor het moeilijker wordt om vakbekwame leerkrachten te behouden en aan te kunnen trekken.
- Passend Onderwijs. Hoewel het idee van passend onderwijs voor ieder kind breed gedragen wordt, blijken niet alle kinderen te 'passen' in ons onderwijssysteem. De groei en ontwikkeling van deze leerlingen verloopt hierdoor helaas nog niet altijd optimaal. Deze leerlingen hebben iets extra's nodig en dat is binnen het regulier onderwijs niet altijd te realiseren. De praktijk van passend onderwijs is een vraagstuk dat landelijk speelt en dat momenteel geëvalueerd wordt (opgeleverd in 2020). Passend onderwijs verdient de hoogste prioriteit van politiek, overheid en iedereen die werkzaam is in het onderwijs.
- Hoge verwachtingen van kinderen, hetgeen ook door de overheid wordt gestimuleerd. De keerzijde die we daarvan zien, is dat ouders enorm hoge verwachtingen kunnen hebben van hun kind, dat daar vaak niet aan kan voldoen. Niet alleen kinderen, maar ook scholen worden in dit opzicht wel eens overvraagd.
- Talentontwikkeling en de rol van de leraar met betrekking tot het signaleren, ondersteunen en begeleiden van talenten en interesses van het kind. Eigenaarschap van leraren met betrekking tot didactisch handelen en gepersonaliseerd onderwijs zijn de meest opvallende trends hierbinnen. Dit vraagt veel van leraren.
- Ontwikkeling van evidence-based onderwijs teneinde 'trial and error' te voorkomen. Dit als reactie op vernieuwingspraktijken in het onderwijs die worden ingevoerd zonder bewijs dat het nieuwe beter is dan het voorgaande. Het nieuwe leren en het gepersonaliseerd leren zijn hier een voorbeeld van.
- Doorgaande leerlijnen. Een optimale overgang tussen voor- en voerschool en tussen primair en voortgezet onderwijs, 10-14 onderwijs waarin primair en voortgezet onderwijs elkaar ontmoeten. Het goede van het primair onderwijs (zelfstandigheid, samenwerken, één of twee leraren) en het goede van het voortgezet onderwijs (vakinhoud en verdieping) komt in het 10-14 onderwijs samen.
- Veranderend toezicht inspectie. De inspectie zal zich in het toezicht meer op schoolbesturen richten dan voorheen en ze aanspreken op hun verantwoordelijkheid. Wanneer de kwaliteitszorg van besturen goed is, blijft de inspectie meer op afstand. Er zal dan ook meer worden vertrouwd op de informatie die besturen zelf aanleveren. Monitoring welbevinden en sociale veiligheid op scholen blijft een aandachtspunt van de inspectie.
- Digitalisering en mediawijsheid / AVG



Op lokaal niveau:

- De sociaaleconomische ontwikkelingen binnen Hoogezand-Sappemeer en de daarmee samenhangende problematiek binnen gezinnen.
- Instroom van vluchtelingenkinderen en statushouders.
- Zwakke taalontwikkeling en NT2-problematiek.
- Onderwijsachterstandenbeleid.
- Kansenongelijkheid: meer verschil tussen arm en rijk.
- Gezonde school waarin via thema's aan gezondheidsbevordering van zowel de kinderen en ouders als de leerkrachten wordt gewerkt.
- Krimp.
- Huisvestiging scholen en ontwikkeling kindcentra.
- Samenwerking met ketenpartners.
- Onderwijs aan specifieke doelgroepen: Plus-klas, Taalschool Klus-klas (i.o.) en Brug-groep (i.o.)

Uit deze trends en ontwikkelingen hebben we aandachtspunten voor Ultiem en haar scholen vastgesteld, waar we samen in de scholen en samen als scholen mee aan de slag gaan. Tevens betrekken we onze omgeving (lokaal, regionaal en landelijk) hierbij. Dit omdat we een organisatie zijn die midden in de samenleving staat en omdat we ons realiseren dat we elkaar nodig hebben om onze leerlingen het beste te kunnen bieden.



4 Sterkte-zwakte-analyse

4.1 De SWOT-analyse: het overzicht

De sterkte-zwakte-analyse (SWOT-analyse) is opgesteld in samenwerking met de directeuren van Ultiem. De belangrijkste aspecten zijn:

STERKE KANTEN [intern]	ZWAKKE KANTEN [intern]
Bovenschoolse structuur	Heldere koers en sturing daarop (TBV, PDCA)
Korte lijnen onderling	ICT structuur
Innovatieve gerichtheid	Consequent voeren van gesprekkencyclus
Focus op kwaliteit	Hoog ziekteverzuim
Breed en gevarieerd aanbod	Kennisdeling tussen de scholen

KANSEN [extern]	BEDREIGINGEN [extern]
Veranderend toezicht van inspectie	Landelijk tekort aan leerkrachten
Samenwerking met SWV PO 20.01	Bureaucratie
Nieuwbouw	Werkdruk
Profilering Ultiem als stichting	Overvragen van het onderwijs
Samenwerking met de ons omringende scholen en besturen	Krimp / schaalgrootte

4.2 De SWOT-analyse: de confrontatiematrix

De confrontatie van kansen met onze sterke kanten biedt verbetermogelijkheden die vrij eenvoudig zijn te realiseren:

- De bovenschoolse structuur van Ultiem maakt het mogelijk om de krachten van de scholen te bundelen. Bovenschoolse beleidsstukken worden gezamenlijk opgepakt en uitgewerkt. Er wordt een werkbare balans tussen sturing en ruimte nagestreefd.
- Uitwisselen van kennis en vaardigheden op bovenschools niveau biedt kansen om ons onderwijs te verbeteren. Dit geldt op het niveau van directeuren, intern begeleiders, leerkrachten en onderwijs ondersteunend personeel. De lijnen tussen bestuurder, beleidsmedewerkers en directeuren zijn kort. Men weet elkaar goed en snel te vinden.



Kennisuitwisseling tussen de leerkrachten is nog een punt van aandacht en krijgt een structurele plek binnen de organisatie. Het biedt mogelijkheden om ons op een aantal onderdelen te specialiseren en zo innoverend bezig te zijn (zoals Taalschool en Plusklas).

- Sturen en elkaar bevragen op kwaliteit. Het veranderend toezicht van de inspectie en de nieuwe wettelijke kaders geven ruimte om zélf goed onderwijs vorm te geven, daar een eigen koers in te bepalen en daar op eigen wijze verantwoording over af te leggen. Dit geeft ons tegelijk een grote verantwoordelijkheid. Er is een sterke gerichtheid op kwaliteit, maar zicht op kwaliteit is wel één van de speerpunten voor de komende jaren.
- De samenwerking met ketenpartners, het gemeentelijk beleid met betrekking tot VVE, de vorming van kindcentra en het beleid binnen het SWV helpen ons om een breed en gevarieerd aanbod en doorlopende ontwikkelijnen voor kinderen te realiseren. Interdisciplinaire samenwerking kan ons ondersteunen in het zoeken naar een passende plek voor leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte. De nieuwbouw geeft ons hierin extra kansen.

De confrontatie van kansen met onze zwakke punten maakt inzichtelijk waar we aan moeten werken, ook al is dat niet altijd eenvoudig en vraagt het een andere focus van alle betrokkenen:

- Het verder vorm geven van strategisch personeelsbeleid (professionalisering, terugdringen verzuim en bevorderen vitaliteit, vormgeven vervangingsbeleid, optimaliseren werktijdfactoren en stimuleren mobiliteit).
- Scholen ervaren veel ruimte, maar vragen om een duidelijke koers en meer sturing vanuit bovenschools niveau. De PDCA-cyclus en de gesprekkencycli zijn hierin belangrijke instrumenten. Duidelijker moet worden waar welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen en hoe ze zich tot elkaar verhouden.
- Ultiem leeft nog onvoldoende binnen de scholen en bij de ouders. Hierover zal meer communicatie moeten plaatsvinden.

De confrontatie van bedreigingen met onze sterke kanten maakt ons ervan bewust, dat wij niet achterover kunnen leunen. We zijn goed op weg, maar moeten gericht aan het werk blijven om te behouden wat we hebben en ons verder te ontwikkelen:

- Goed onderwijs vraagt allereerst om gekwalificeerd personeel. Hier voorzien we een knelpunt, gezien het landelijke tekort aan leerkrachten. Bij ziekte en vacatures is het moeilijk om goed gekwalificeerde vervanging te krijgen. Daarnaast verandert de populatie en zien we een toename van maatschappelijke problemen in de school. Het is een uitdaging om tot goede leeropbrengsten te blijven komen.
- Een sterke gerichtheid op kwaliteit is belangrijk, maar mag niet verworden tot een overmatige nadruk op procedures, regeldruk en bureaucratie. Bij het beschrijven van procedures, protocollen en kwaliteitskaarten etc. is het belangrijk om te goed te blijven beseffen welk doel het dient. Essentieel is dat datgene wat is vastgelegd structuur en helderheid geeft en op een toegankelijke wijze wordt opgeslagen. Ultiem zal hiertoe gaan investeren in een goede ICT-infrastructuur.



- Door de hoge werkdruk lopen we het risico geleefd te worden door 'de waan van de dag'. Het primaire proces van zowel het dagelijks lesgeven als de ondersteuning daarop vanuit het stafbureau gaat voor en daardoor komt het invullen van kansen mogelijk onder druk te staan. Belangrijk is om tijd in te blijven plannen voor het vormgeven van nieuwe, beleidsrijke plannen binnen Ultiem.

De confrontatie van bedreigingen met onze zwakke punten, vraagt vooral om het zoveel mogelijk ombuigen van zwakke naar sterke punten.

Samengevat leggen we als Ultiem onze prioriteit bij de volgende speerpunten:

1. Uitdragen van een duidelijke koers, gevolgd door nadrukkelijke sturing hierop
2. Invullen van strategisch personeelsbeleid
3. Focus op kennisdeling en (verbetering van de) onderwijskwaliteit

4.3 Risicomanagement

In de fase dat het openbaar basisonderwijs nog onder integraal bestuur van de gemeente Hoogezand-Sappemeer viel, was het noodzakelijk om een reorganisatie door te voeren. Hoofdreden hiervoor was, dat er sprake was van financiële tekorten als gevolg van onvoldoende bijstelling van de omvang van de formatie in relatie tot fors gedaalde leerlingaantallen.

Meerdere beheersmaatregelen hebben ervoor gezorgd dat Ultiem er in financieel opzicht nu weer goed voorstaat en daarmee voldoet aan financiële kengetallen, die voor een stichting van deze omvang gelden.

Ultiem wil op basis van beleidsrijke plannen meer toekomstbestendige keuzes maken, waardoor nog meer het verschil kan worden gemaakt. Deze plannen zullen een risicoanalyse bevatten én maatregelen om risico's te kunnen beheersen, dit inclusief een vertaling naar de (meerjaren)begroting. Doel is om de uitgangspunten van risicomanagement expliciet onderdeel te maken van de PDCA-cyclus, welke Ultiem wil volgen.



5 De missie en visie van de organisatie

5.1 Onze missie

De letters van **ULTIEM** staan voor woorden, die we betekenis geven:

*Uitstekend **L**erend **T**alenten **I**nspirerend **E**igentijds **M**aatschappelijk betrokken*

Ze laten zien waar wij voor staan en horen onlosmakelijk bij onze missie die luidt

Samen maken we het verschil!

We bieden **U**itstekend onderwijs en kiezen met respect voor alle leerlingen een benadering die bij ze past. Om alle leerlingen een passend aanbod te kunnen doen, volgen we de nieuwste ontwikkelingen en zijn we steeds **L**erend op weg.

Door een rijke onderwijsomgeving te creëren houden we kinderen enthousiast en gemotiveerd. We geven ze de mogelijkheid hun eigen **T**alenten te ontdekken. We bieden **I**nspirerend onderwijs en omdat we leven in een tijd waarin vernieuwingen elkaar snel opvolgen, blijven we qua kennis en middelen investeren, teneinde een **E**igentijdse onderwijsorganisatie te blijven. **M**aatschappelijke betrokkenheid en leerlingen voorbereiden op burgerschap is kenmerkend in ons onderwijs.

Om het beste voor onze leerlingen te kunnen betekenen, is het belangrijk naast de talenten van de kinderen, ook de talenten van onze medewerkers te kennen en deze te benutten, teneinde samen het verschil te maken. Daar staan we voor!

5.2 Onze visie

De titel van ons strategisch beleidsplan Van basis naar Ultiem past bij onze missie en visie: om het verschil te maken, zijn we zijn als organisatie lerend op weg naar ultiem onderwijs. Daar gaan we voor! Onze ambitie is het beste voor al onze leerlingen te bereiken en daarin willen we onderscheidend zijn. Dit betekent dat we recht doen aan het verschil in onderwijsbehoefte tussen leerlingen en dat we hierin meer bieden dan 'basis' en 'regulier'. Hiertoe werken we samen met het samenwerkingsverband, diverse educatieve partners en met partijen, die vanuit een andere verantwoordelijkheid betrokken zijn bij de kinderen en het gezin, waar zij deel vanuit maken, zoals de Sociale Teams van de gemeente Midden-Groningen.

Ultiem biedt algemeen toegankelijk en kwalitatief goed basisonderwijs. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle basisscholen binnen de Ultiem. Onze scholen staan open voor alle leerlingen die aangemeld worden, tenzij in het schoolondersteuningsprofiel vastgelegd is, dat een kind - door een specifieke behoefte - niet geplaatst kan worden.



De scholen zijn professioneel georganiseerd en richten zich op het aanleren van kennis en vaardigheden die borgen dat de leerlingen met succes passend voortgezet onderwijs kunnen volgen. Elke school beschikt over een specifiek profiel waarin de school-eigen doelen van de school staan beschreven. Professionele leraren hebben een centrale rol in de onderwijskwaliteit en inhoudelijk richt het basisonderwijs zich op de brede ontwikkeling van kinderen. In samenwerking maken de scholen duidelijk welk basispakket geboden wordt, wat extra begeleiding inhoudt en welke resultaten geleverd moeten worden. De beschikbare (financiële) middelen worden effectief en efficiënt inzet.

5.3 Onze kernwaarden

Onze scholen zijn onderdeel van hun omgeving en participeren in deze omgeving. We trekken als scholen uiteraard samen op, maar hebben dus ook onze eigen waarden en unieke kenmerken. Hierdoor kunnen we goed tegemoet komen aan de talenten van ieder kind.

Kernwaarden, waaraan generiek in al onze scholen invulling wordt gegeven zijn:

Betekenisvol, Respectvol en Verantwoordelijk.

In de schoolplannen van de scholen wordt er nader ingegaan op de betekenis van de kernwaarden en hoe zich dat vertaalt in het aanbod voor de kinderen en de relatie met de ouders.

5.4 Eigen kwaliteit: onze parels

Samen maken we het verschil betekent voor ons dat er twee kenmerken in de organisatie centraal staan, die we als onze ultieme parels beschouwen:

Samen

We werken als bestuur en scholen intensief samen. De lijntjes tussen bestuurder, beleidsmedewerkers en scholen zijn kort. Er is een open houding binnen de organisatie. We hebben een sterk reflectief vermogen, wat zich uit in het continu geven en ontvangen van opbouwende feedback. We hebben een gezamenlijk besef van verantwoordelijkheid en zijn er voor elkaar. Onze verwachtingen zijn hoog en we leren van elkaar. We stimuleren elkaar om door te pakken. Dit vertaalt zich ook naar eigenaarschap: niet alleen op individueel niveau, maar ook op teamniveau en op organisatieniveau. Eigenaarschap, het besef van verantwoordelijkheid om keuzes te maken en beslissingen te nemen. Dit betreft keuzes in de klas, binnen de school en binnen Ultiem. Het gaat leerlingen aan, maar ook collega's. Eigenaarschap is niet individualistisch, maar vraagt om een gezamenlijke aanpak en omzien naar elkaar.



Vershil

De leerlingen die de scholen van Ultiem bezoeken laten een grote diversiteit zien. Zij zijn verschillend, hebben uiteenlopende leerstrategieën en hebben verschillende onderwijsbehoeftes. Scholen en leerkrachten passen zich hierop aan. De gezamenlijke en integrale benadering van de kwaliteit(szorg) betekent geenszins dat er sprake is van 'slechts' één aanpak binnen de scholen. Indicatoren voor goed, veilig en opbrengstgericht onderwijs zijn schooloverstijgend vastgesteld, maar iedere school kan en moet hier een eigen invulling aan geven. In de verschillende schoolplannen wordt dat nader ingevuld. Ook verschillen de ambities van de scholen. De scholen hebben te maken met verschillende doelgroepen en het onderwijs zal daarop afgestemd moeten zijn.

Het onderwijs van nu onderscheidt zich van het onderwijs van pakweg 10 jaar geleden. De maatschappij verandert en daarmee verandert ook de gevraagde kennis en vaardigheden van leerlingen. Dus ook de kennis van onderwijs en leerontwikkeling dient zich continu te ontwikkelen en ook daarin willen we verschil maken: we blijven investeren in nieuwe ontwikkelingen.

Om ervoor te zorgen dat onze parels (blijven) glanzen, zijn ze belangrijk bij alles wat we uitdenken en doen voor Ultiem.

5.5 Onze grote doelen

Op grond van de missie en visie van de organisatie, gecombineerd met de analyse uit het vorige hoofdstuk, zijn een aantal grote doelen vastgesteld, welke als leidraad dienen voor de komende vier jaar:

1. Uitdragen van een duidelijke koers en sturing hierop.

De scholen van Ultiem bieden onderwijs volgens beproefde onderwijskundige concepten. Het aanbod en de gekozen didactische en pedagogische invulling past bij de kenmerken van de populatie van de school en kan hierdoor per school verschillen. De directeur is onderwijskundig schoolleider die inhoudelijke keuzes maakt en die richting bestuur en andere belanghebbenden verantwoordt. Het uitdragen van de koers en een duidelijke sturing hierop zal vanuit het bestuur en de schoolleiding nadrukkelijk worden ingevuld.

2. Invullen van strategisch personeelsbeleid.

De medewerkers van Ultiem laten een hoge mate van kwaliteit zien. Aandacht voor medewerkers heeft een hoge prioriteit binnen Stichting Ultiem. Dit betekent inzet op optimale arbeidsomstandigheden, vermindering en preventie van verzuim en een professionaliseringsplan waarbij eigenaarschap een kernwoord is.

3. Focus op kennisdeling en (verbetering van de) onderwijskwaliteit.

Op alle niveaus binnen de organisatie wordt systematisch gewerkt en staat de PDCA-cyclus centraal. Er wordt gewerkt aan continue kwaliteitsverbetering. Keuzes zijn inzichtelijk en een logisch gevolg van opgestelde en evalueerde plannen. Kennisdeling op alle niveaus van de



organisatie staat hierin centraal.

Onze grote doelen zijn gebaseerd op onze visie en vormen het kader voor een eigen aanpak en invulling per school, per kind en per situatie, dit omdat deze van elkaar kunnen verschillen. Belangrijk is en blijft dat er professioneel en gemotiveerd gewerkt wordt aan de ontwikkeling van ieder kind.



6 Doelstellingen voor de verschillende domeinen

De beleidsthema's die we belangrijk vinden voor Ultiem en onze scholen hebben we in drie domeinen ondergebracht:

- Onderwijs & Kwaliteit
- Personeel & Organisatie
- Financiën & Huisvesting

Aan elk domein is een beleidsmedewerker verbonden. Deze is niet eindverantwoordelijk en zeker niet alleen verantwoordelijk voor de uitvoering en de resultaten.

Wel heeft de beleidsmedewerker de rol als kartrekker bij het betreffende domein en bewaakt hij/zij of de activiteiten in het domein voldoende zijn weggezet en monitort de uitvoering hiervan.

De cyclus van planning en control vormt een belangrijk verbindend cyclisch stuurinstrument van de domeinen binnen Ultiem. Monitoren geschiedt door middel van managementrapportages, welke worden besproken met de raad van toezicht. Op basis van de rapportages kan bijsturing plaatsvinden in het lopende jaar. Nieuwe inzichten worden opgenomen in de planvorming.

6.1 Onderwijs & Kwaliteit

Goed lesgeven in een veilige leeromgeving is onze kerntaak. Daarbij is het belangrijk dat we in de gaten houden of leerlingen genoeg leren. De leerkracht speelt hierin een essentiële en centrale rol.

De scholen van Ultiem richten zich primair op de kennis en de vaardigheden die nodig zijn om de basisvakken (Nederlands en rekenen en wiskunde) goed te beheersen. Het streven binnen het onderwijs van Ultiem is om bij alle leerlingen maximale leeropbrengsten te realiseren. Daarnaast focussen we ons op brede vorming en vinden we persoonsvorming belangrijk.

Met de juiste onderwijsondersteuning bieden we leerlingen de best passende vorm van onderwijs om zo tot groei en ontwikkeling te komen, onderwijsachterstanden te voorkomen en/of deze zo ver mogelijk in te lopen teneinde maximaal te leren lezen, rekenen, spellen en begrijpend lezen.

Om dit te bereiken werken de scholen:

- Planmatig en doelgericht: de leraren verzamelen data (uitkomsten van toetsen en observaties), analyseren deze en stellen vervolgens hun handelen bij.
- Opbrengstgericht: de resultaten van vandaag zijn bepalend voor het onderwijs van morgen.
- Handelingsgericht: waar mogelijk wordt rekening gehouden met de onderwijsbehoeften van de leerlingen. Deze onderwijsbehoeften zijn uitgangspunt voor het handelen van de leerkracht.



In het schoolondersteuningsprofiel van de scholen staat beschreven hoe de scholen inhoud geven aan zorg en begeleiding en wat de mogelijkheden zijn voor extra begeleiding.

Voor de planperiode 2019 - 2023 hebben we als doel ten aanzien van Onderwijs

- De scholen beschikken over een onderwijskundig concept dat kwalitatief goed onderwijs garandeert en past bij de doelgroep.
- De leraren werken vanuit het onderwijskundig concept van de school en de directeur monitort de leerkrachten daarop.
- De leraren hebben zicht op de ontwikkeling van leerlingen en hun didactisch handelen is daarop gericht. Een ononderbroken ontwikkeling van leerlingen staat hierin centraal.

6.1.1 Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg speelt binnen Ultiem een cruciale rol. Vanuit een systeem voor kwaliteitszorg wordt voortdurend gewerkt aan de kwaliteit van de school en de medewerkers. Dit is niet een doel op zich, maar vraagt om een juiste attitude.

In beginsel werken alle scholen vanuit de PDCA-cyclus. Dit doen ze op groeps- en schoolniveau. Scholen hebben hun kwaliteit beschreven (zie ook de schoolplannen) en handelen daarnaar. Vervolgens beoordelen ze (zelfevaluatie) regelmatig – conform de meerjarenplanning – of de kwaliteit van de school in orde is. Ook laten ze hun kwaliteit systematisch door ouders en leerlingen beoordelen met behulp van vragenlijsten.

Speerpunten daarbij zijn:

- Het lesgeven (de onderwijsleerprocessen en m.n. de doorlopende leerlijn in overeenstemming met het gekozen onderwijsconcept)
- De zorg en begeleiding
- Het schoolklimaat (m.n. veiligheid)
- De onderwijsresultaten.

Bovenschools wordt de kwaliteit gemonitord. Tijdens de managementgesprekken en onder andere een externe audit zijn de kwaliteitszorg van de school, de resultaten, de diverse beoordelingen en de verbeterplannen prominente gespreksthema's. Indien de monitoring uitwijst, dat de onderwijskwaliteit tekort schiet, dan worden – na analyse – verbeteringen doelgericht doorgevoerd.



In schema:

	Binnen de groep	Binnen de school	Bovenschools
P	(Sub)groepsplan (op basis van leerling- en groepsanalyse) Evt. individueel plan	Schoolplan /Jaarplan Streefdoelen per vakgebied	Beleidsplan/Jaarplan Doelen op bovenschools niveau
D	Plannen uitvoeren	Plannen uitvoeren (groep, team, werkgroep)	Plannen uitvoeren (DO, PLG, werkgroepen, OT(+))
C	Leerling- en groepsanalyse	Trendanalyse Leeropbrengsten Tevredenheidspeilingen Gesprekkencycli (inclusief klassenbezoeken Evaluatie jaarplan / schoolplan	Trendanalyses Resultaatgesprekken WMK-analyses / Ultimview / Kwaliteitsmonitor
A	Aangescherpt groepsplan en/of individueel plan	Afspraken vastleggen in kwaliteitskaarten per thema	Afspraken vastleggen in beleidsdocumenten

Tenslotte beoordelen de scholen elkaar via een systeem voor collegiale consultatie. Dit is ten tijde van de integrale periode van het openbaar basisonderwijs onvoldoende ingevuld en kreeg mede als gevolg van een reorganisatie niet de prioriteit, die het hoort te hebben, maar deze zal opnieuw worden opgezet. Op basis van de beoordelingen worden er verbeterpunten gekozen en nader uitgewerkt (zie daarvoor de jaarplannen van de scholen).

Er is sprake van een heldere verantwoordelijkheidsverdeling tussen het bestuur en de scholen (school).

Voor de planperiode 2019 - 2023 hebben we als doel ten aanzien van kwaliteitszorg:

- Alle scholen beschikken over een systeem van kwaliteitszorg en handelen daarnaar.
- Het bestuur beschikt over een plan van aanpak voor scholen waar de onderwijskwaliteit* een risico vormt of dreigt te gaan vormen. In dat plan is (onder meer) de verantwoordelijkheidsdeling tussen bestuur en de school beschreven.
- Het bestuur zal voor haar scholen "tegenspraak" organiseren door te starten met een nulmeting, interne audits vorm te geven en één keer per vier jaar een externe audit te organiseren voor de scholen.
- Bij tekortschietende onderwijskwaliteit analyseren de scholen de oorzaken. Op basis van deze analyses worden - waar nodig - verbeteringen doelgericht doorgevoerd.



- In de schoolgids staan de uitslagen van de metingen van de kwaliteit van de school (en een korte reflectie op de uitslagen) evenals de maatregelen die getroffen zijn naar aanleiding van de metingen.

**Met betrekking tot de kwaliteitszorg gaat Ultiem uit van de volgende prestatie-indicatoren:*

- *De scholen halen (tussen)resultaten die boven hun eigen, unieke signaleringswaarde liggen.*
- *Op tevredenheidspeilingen met betrekking tot de school als geheel én de veiligheid op school zijn de scores 90% of meer. De peilingen worden ingevuld door leerlingen, ouders en leraren.*
- *De scholen hebben minimaal een basisarrangement (Inspectie van het Onderwijs).*

6.1.2 Passend onderwijs

De meeste leerlingen kunnen en zullen zich voldoende ontwikkelen met het reguliere aanbod. De leerkracht stelt voor hen een groepsplan op en zal waar nodig de leerling extra ondersteuning bieden. De vorderingen worden bijgehouden met het leerlingvolgsysteem (LVS).

Als een leerling of een groepje leerlingen achter dreigt te gaan lopen op het gemiddelde van de groep en onvoldoende profiteert van het groepsaanbod, geeft de leerkracht (fors) meer instructie en inoefening. De bedoeling hiervan is dat de leerling(en) daarna weer een stijgende lijn laten zien in hun ontwikkeling. Hiervoor is het LVS een graadmeter, naast de methode gebonden toetsen. Deze vormen van ondersteuning vallen onder de zgn. basisondersteuning: het geheel van preventieve en licht curatieve interventies die de school planmatig (eventueel met samenwerkende ketenpartners) uitvoert.

Deze interventies organiseren de scholen zelf met de beschikbare reguliere lumpsummiddelen. De basisondersteuning is per school concreet uitgewerkt in het school ondersteuning profiel (SOP). De directeur is samen met de IB-er en de leerkrachten verantwoordelijk voor het bieden van deze ondersteuning.

De enkele leerling(en) die onvoldoende (kunnen) profiteren van het (basis)aanbod hebben een meer specifieke aanpak nodig. Er is meer aandacht, onderzoek en ondersteuning nodig dan de leerkracht kan bieden. Er wordt voor deze leerling(en) een speciaal plan opgesteld en de vorderingen worden nauwkeurig gevolgd. Het bovenschools ondersteuningsteam wordt hierbij ingeschakeld. Ouders worden hier uiteraard bij betrokken en gevraagd om toestemming te verlenen voor het opstellen van een speciaal plan.

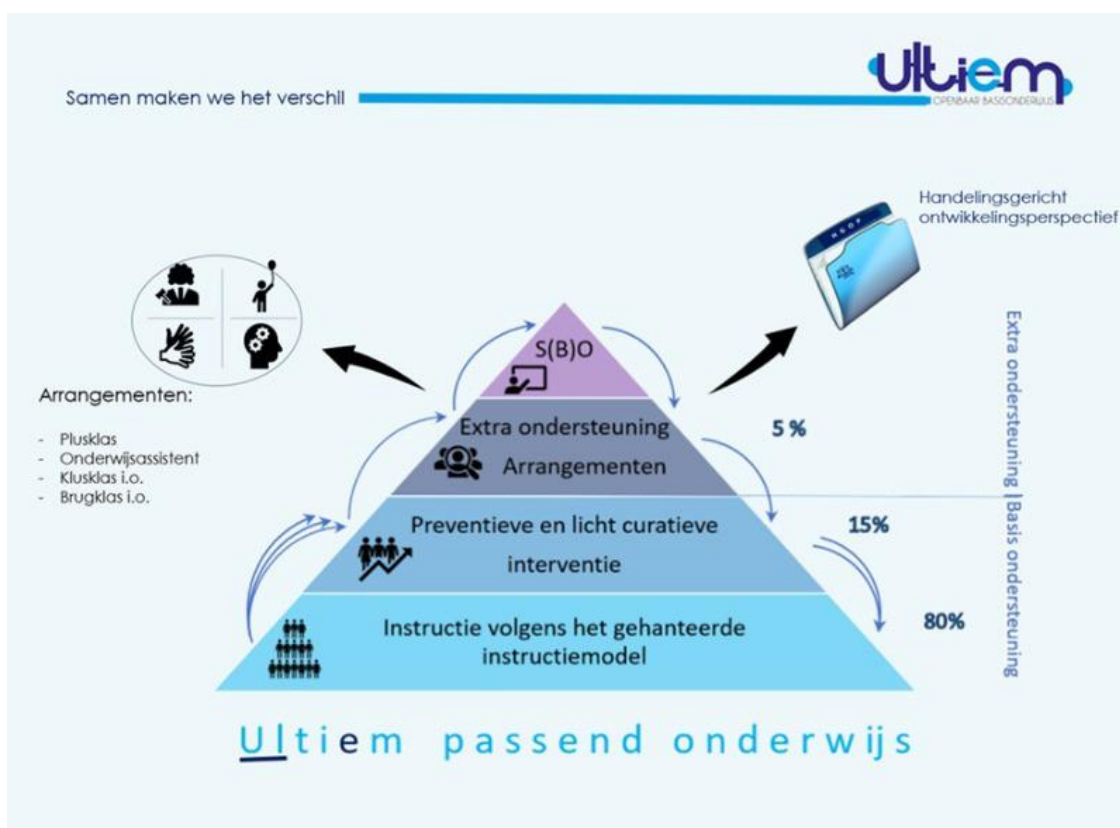
Voor extra ondersteuning zijn scholen wettelijk verplicht om een zgn. ontwikkelingsperspectiefplan op te stellen. Binnen Ultiem is dit plan handelingsgericht, het HGOP.

Om deze extra begeleiding zo goed mogelijk vorm te geven heeft Uliem een aantal Arrangementen Passend Onderwijs.

- Plusklas
- Inzet van onderwijsassistentie
- MRT / PMT

Er zijn daarnaast plannen om een aantal aanvullende arrangementen te ontwikkelen, zoals een Bruggroep en een Klusklas.

In schema ziet dat er als volgt uit:



Ten slotte zijn er ook enkele leerlingen waarvan de benodigde ondersteuning het reguliere én het extra aanbod overstijgen. Deze leerlingen hebben dan speciaal (basis) onderwijs nodig.

Voor de planperiode 2019 - 2023 hebben we als doel ten aanzien van Passend onderwijs

- De scholen beschikken over een onderwijskundig concept dat kwalitatief goed onderwijs garandeert.



- De scholen richten hun lessen in volgens piramide 'Ultiem passend onderwijs'.
- De scholen maken jaarlijks een SOP (incl. IJK Instrument en Verscheidenheidsindex)
- De scholen verantwoorden de extra ondersteuning in een HGOP
- Het bovenscholse ondersteuningsteam biedt ondersteuning bij het realiseren van passend onderwijs.

6.1.3 Privacy

Stichting Ultiem is op bestuursniveau verplicht om informatiebeveiliging en privacy (afgekort tot IBP) voor haar organisatie te regelen. Het bestuur en de scholen waarborgen de privacy rechten van degene waarvan persoonsgegevens verwerkt worden.

Ultiem gaat vertrouwelijk om met verzamelde persoonsgegevens en houdt zich aan de eisen van de huidige privacywetgeving. In samenwerking met Brin heeft Ultiem dit beschreven en vastgelegd in de Privacyverklaring van Ultiem en in diverse specifieke reglementen en protocollen.

Ultiem maakt gebruik van Yoursafetynet School, een wizard die het bestuur strategisch ondersteunt met de te nemen stappen ten aanzien van ontwikkeling en naleving van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Ultiem zal dit de komende jaren verder uitwerken en vastleggen.

Voor de planperiode 2019 - 2023 hebben we als doel ten aanzien van Privacy

- Organisatorische, preventieve, technische en bewustwordingsmaatregelen zijn beschreven en vastgelegd in 'Yoursafetynet School'
- Privacyverklaring van Ultiem en in diverse specifieke reglementen en protocollen worden gebruikt en nageleefd op het stafbureau en op alle scholen.

6.2 Personeel & Organisatie

De medewerkers zijn de spil van de organisatie. De kwaliteit van het onderwijs is afhankelijk van de kwaliteit van de medewerkers. Aandacht voor medewerkers heeft daarom een hoge prioriteit binnen Stichting Ultiem.



Binnen het domein Personeel & Organisatie staan de komende jaren de volgende zaken centraal:

6.2.1 Arbobeleid en Risico Inventarisatie & Evaluatie

We streven naar zo optimaal mogelijke arbeidsomstandigheden voor ons personeel en onze leerlingen. Het arbobeleid is gericht op waarborging van de veiligheid en gezondheid van medewerkers en leerlingen en op het voorkomen of beheersen van psychosociale arbeidsbelasting (seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk).

We organiseren het werk op zo'n manier dat onaanvaardbare risico's in principe zijn uitgesloten. Vermijdbaar verzuim en arbeidsongeschiktheid worden zo veel als mogelijk tegengegaan. Scholen formuleren en evalueren hiertoe doelen en realistische streefcijfers. Seksuele intimidatie, agressie, geweld, pesten en discriminatie worden actief bestreden.

Verder is het streven om personeelsleden zo goed en breed mogelijk in te zetten. Speciale aandacht gaat uit naar de inzet van nieuw personeel, oudere medewerkers, herintreders en arbeidsgehandicapten.

Voor de planperiode 2019 - 2023 hebben we als doel ten aanzien van arbobeleid:

- PDCA-cyclus beschrijven en implementeren met betrekken tot RI&E.
- Elke school heeft een geschoolde preventiemedewerker.

6.2.2 Verzuim en Vitaliteit

We willen binnen onze Ultiem het verzuim verminderen en voorkomen. Hiertoe hebben we het Beleidsplan Verzuim en Vitaliteit opgesteld, welke jaarlijks geëvalueerd en zo nodig bijgesteld wordt. Verzuim maakt onderdeel uit van het arbobeleidsplan.

Het beleidsplan heeft als doel:

- arbeidsongeschiktheid en beroepsziekten te voorkomen;
- ziekteverzuim tot een minimum te beperken;
- de wetgeving op dit gebied na te leven.

Voor de planperiode 2019 - 2023 hebben we als doel ten aanzien van verzuim:

- Het verzuimpercentage per school, welke boven het landelijk gemiddelde ligt (VP 2017: 5.9%) met 20% per jaar te laten dalen, met als uiteindelijk doel een gemiddeld verzuimpercentage van 5,5 % te realiseren.



- Het verzuimpercentage van scholen welke onder het landelijk gemiddelde liggen, niet verder laten stijgen dan maximaal het landelijk gemiddelde.
- De meldingsfrequentie per school blijft onder de 1. Dit houdt in dat medewerkers zich gemiddeld maximaal 1 keer per jaar ziekmelden (landelijk gemiddelde 2017: 0.9).

Voor de planperiode 2019 - 2023 hebben we verder als doel:

- Het voorliggende beleidsplan jaarlijks tegen het licht te houden en uit te breiden met bijvoorbeeld hoe we onze medewerkers vitaal houden door afspraken te maken in relatie tot duurzame inzetbaarheid, seniorenbeleid etc..

6.2.3 Professionalisering

Wij vinden dat de kwaliteit van onze medewerkers van doorslaggevend belang is in relatie tot de kwaliteit van (het onderwijs op) een school. We zien de directeurs als onderwijskundige schoolleiders: ze geven leiding aan de schoolontwikkeling én aan het leren van de leraren.

Vanzelfsprekend zorgen de directeurs (geregistreerd in het schoolleidersregister) in de eerste plaats voor hun eigen professionele ontwikkeling. Daarnaast ontwikkelen zij op hun school een professionele cultuur die borgt dat de leraren met en van elkaar leren. Kernwoord daarbij is **eigenaarschap** : leraren zijn medeverantwoordelijk voor de schoolontwikkeling en de eigen professionele ontwikkeling.

Voor wat betreft het laatste aspect: de onderwijskundige schoolleiders zorgen ervoor, dat ze de leraren uitdagen en stimuleren om zich passend te ontwikkelen. Passend betekent: passend bij de fase van ontwikkeling van de leraar. Daarbij maken ze onderscheid tussen startbekwame, basisbekwame en vakbekwame leraren.

Voor (de resultaten van) de leerlingen is het van belang, dat de leraren beschikken over actuele kennis en vaardigheden om het leren van de leerlingen te (kunnen) optimaliseren. We verwachten van de leraren, dat ze werk maken van hun eigen professionele ontwikkeling (POP) en dat ze deze ontwikkeling bespreken in de diverse gesprekken met de schoolleiding en met elkaar.

Naast de schoolleiding en de leraren onderscheiden we 'onderwijs ondersteunend personeel'. Voor vrijwel iedere functie (of taak) beschikt Ultiem over een functiebeschrijving. Ook aan deze medewerkers worden hoge kwaliteitseisen gesteld. Immers: Samen maken we het verschil!



Voor de planperiode 2019 - 2023 hebben we als doel ten aanzien van professionalisering

- Keuze voor en implementatie van software dat de beste ondersteuning biedt aan het bekwaamheidsdossier.
- Introduceren van professionele leergemeenschappen op alle niveaus binnen de organisatie (OOP, OP en directie)

6.2.4 Vervangingsbeleid

We willen tijdens de schooltijden voorzien in de beste onderwijsbehoefte voor onze leerlingen. Hiernaar streven we door goed gekwalificeerd personeel beschikbaar te hebben voor de klas.

Echter voorzien we hierin problemen door het steeds groter wordende probleem van het lerarentekort. Dat maakt het soms lastig om de formatie te kunnen vullen (zowel betrekking hebbende op vervangingen als op reguliere formatie).

Daarnaast weten we dat het primair onderwijs op termijn uit het vervangingsfonds treedt, waardoor we eigen risicodrager zullen worden.

Voor de planperiode 2019 - 2023 hebben we als doel ten aanzien van vervangingsbeleid

- Onderzoeken of we een eigen flexpool willen vormgeven.
- De vervangingsbehoefte in kaart brengen voor ziektevervanging en vervanging eigen rekening (zowel langdurig als kort).

6.3 Financiën & Huisvesting

6.3.1 Financiën

Wij hechten aan kwalitatief goed onderwijs. De directeuren, de leraren en het overig personeel "maken" de kwaliteit van een school, maar uiteraard zijn goede faciliteiten en voorzieningen ook van belang. Dat vraagt om voldoende financiële middelen die we vooral willen inzetten voor het verhogen van de onderwijskwaliteit en de ambities van de scholen, zoals geformuleerd in hun schoolplannen (**doelmatigheid**).

Vanzelfsprekend verwerven en besteden we de onderwijsbekostiging rechtmatig, dat wil zeggen conform de wet- en regelgeving (**rechtmatigheid**).



We zijn een gezonde en solide stichting en dat willen we ook blijven **(continuïteit)**, omdat niet alleen de kinderen van vandaag, maar ook die van morgen goed onderwijs moeten krijgen. Om de continuïteit te waarborgen beschikken we over meerjarenbeleid en bespreken we ons financieel beleid frequent met de interne toezichthouder, de GMR en de accountant.

Het meerjarenbeleid schetst onze financiële uitgangssituatie, onze beleidskaders, onze reserves, ons bestedingspatroon en geeft informatie over onze vorm(en) van rapporteren volgens de cyclus van planning en control. De cyclus van planning en control vormt een belangrijk verbindend cyclisch stuurinstrument binnen onze organisatie. Het bovenschools beleid en de schoolplannen worden vertaald naar financiële consequenties in een begroting. Deze worden vervolgens gemonitord door middel van managementrapportages.

Voor de planperiode 2019-2023 hebben we als doel ten aanzien van financiën

- De financiële kengetallen van Ultiem voldoen minimaal aan de signaleringswaarden die door de Inspectie van het Onderwijs van OCW worden gehanteerd om risico's te detecteren.

Concreet betekent dit:

- De liquiditeit bedraagt minimaal 0,75;
- De solvabiliteit 2 (inclusief voorzieningen) bedraagt minimaal 30%;
- Het weerstandsvermogen is minimaal 5%;
- De rentabiliteit is minimaal -10% (voor één jaar);
- De kapitalisatiefactor is minimaal 35%.

6.3.2 Meerjarenbegroting

Ultiem werkt met een voortschrijdende meerjarenbegroting op basis van het strategisch beleidsplan / schoolplan dat ook een perspectief van vier jaar kent. Elk jaar wordt het voortschrijdend inzicht op basis van visie of op basis van veranderende omgevingsfactoren vertaald in de planvorming en de (meerjaren)begroting.

6.3.3 Jaarverslag

Per kalenderjaar wordt van de voortgang van de cyclus verslag gedaan in een jaarverslag waarin de organisatie zowel beleidsmatig als financieel verantwoording aflegt aan alle stakeholders. Het jaarverslag wordt toegankelijk en actief (ook digitaal) gedeeld en minimaal besproken met de Raad van Toezicht, de Directeuren en de GMR.



6.3.4 Vermogensbeheer

In het Treasurystatuut staat omschreven hoe we met ons vermogen omgaan en aan welke regels wij ons willen en moeten houden. De wet beleggen en belenen voor onderwijsinstellingen is van toepassing.

6.3.5 Huisvesting

De schoolgebouwen en de schoolpleinen vormen het visitekaartje voor de huidige en de potentiële ouders; ze vormen het gezicht naar buiten toe. We onderkennen de samenhang tussen een schoon, goed onderhouden gebouw en een plezierige werk- en leeromgeving. En de samenhang tussen een geordende omgeving en leerprestaties van de leerlingen.

Onze schoolgebouwen zijn relatief oud en voldoen op dit moment (2019) niet aan de huidige maatstaven voor duurzaamheid. Alle scholen van Ultiem vallen onder het Programma Huisvesting Onderwijs van de gemeente Midden-Groningen. Binnen dit programma wordt toegewerkt naar aardbevings- en toekomstbestendige scholen en kindcentra in 2021. Binnen het programma zetten we ook in op duurzaamheid. Dit is belangrijk gezien maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook om zoveel mogelijk middelen in te kunnen blijven zetten voor het primaire onderwijs proces. We willen van onze schoolgebouwen duurzame gebouwen maken die voor zover mogelijk energieneutraal zijn. Daarnaast streven we naar veilige, schone en gezonde gebouwen die aardbevings- en toekomstbestendig zijn en waar het voor iedereen prettig (samen) werken en leren is. Gebouwen met een prettig binnenklimaat en met flexibele, multifunctionele ruimtes. We hebben ook de ambitie om de gebouwen zorgvuldig in te passen in de omgeving, om verantwoord en duurzaam om te gaan met materialen, om hergebruik te stimuleren en om te zorgen voor een laag en zuinig energie- en watergebruik. We streven naar reële en verantwoorde investeringen exploitatiekosten, naar het her benutten van eventuele leegstand en naar het steeds vragen naar concurrerende offertes voor onderhoud e.d. De bijbehorende schoolpleinen zijn modern, veilig en gedeeltelijk (al) duurzaam. Het scholenprogramma levert een grote bijdrage aan de realisatie van deze doelstellingen.

Tot aan de in gebruik neming van nieuwe dan wel versterkte scholen vinden we het belangrijk dat het onderhoud dat nodig is om de veiligheid en functionaliteit van de gebouwen te kunnen waarborgen, wordt uitgevoerd.

Tot slot

De doelstellingen, benoemd in dit hoofdstuk van het strategisch beleidsplan van Ultiem worden in combinatie met de te behalen resultaten (zie hoofdstuk 7) vertaald naar jaarplannen, welke over en weer aan zullen sluiten bij de school- en jaarplannen van de scholen. Per slot willen en gaan we samen het verschil maken!



7 Uitgangspunten en resultaten Ultiem 2019-2023

Aangaande de drie grote doelen (zie hoofdstuk 5.5) voor deze planperiode, zijnde

1. Uitdragen van een duidelijke koers en sturing hierop.
2. Invullen van strategisch personeelsbeleid.
3. Focus op kennisdeling en (verbetering van de) onderwijskwaliteit.

zijn ook de uitgangspunten en de te behalen resultaten vastgelegd:

Onderwijs & Kwaliteit	De scholen beschikken over een onderwijskundig concept dat kwalitatief goed onderwijs garandeert.
	De scholen richten hun lessen in volgens piramidemodel (Ultiem Passend Onderwijs).
	De leraren werken vanuit het onderwijskundig concept van de school en de directeur monitort de leerkrachten daarop.
	De leraren hebben zicht op de ontwikkeling van leerlingen en hun didactisch handelen is daarop gericht.
	Een ononderbroken ontwikkeling van leerlingen staat hierin centraal. Bij de ontwikkeling van de professionaliteit spelen de behaalde resultaten door de leerlingen een rol.
	De scholen maken jaarlijks een SOP (incl. IJK- Instrumenten en Verscheidenheidsindex).
	Basiszorg en extra zorg zijn concreet omschreven, inclusief de (aanvraag van) Arrangementen.
	De scholen verantwoorden de extra ondersteuning in een HGOP.
Personeel & Organisatie	Het bovenschools ondersteuningsteam biedt ondersteuning bij het realiseren van passend onderwijs.
	De scholen hebben een actuele RI&E en elke school heeft een geschoolde preventiemedewerker.
	Het beleidsplan Verzuim & Vitaliteit wordt nauwgezet gevolgd, teneinde het verzuimpercentage terug te dringen en de focus te verleggen naar duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.
	Er wordt een keuze gemaakt voor software dat de beste ondersteuning biedt aan het bekwaamheidsdossier;
	Professionele leergemeenschappen worden op alle niveaus binnen de organisatie (OOP, OP en directie) georganiseerd.
	Onderzocht wordt op welke wijze een eigen flexpool vorm gegeven kan worden.
Financiën & Huisvesting	De vervangingsbehoefte voor ziektevervanging en vervanging eigen rekening (zowel langdurig als kort) wordt in beeld gebracht, inclusief een voorstel om tot hiervoor beleidsrijke keuzes te maken.
	De financiële kengetallen van Ultiem voldoen minimaal aan de signaleringswaarden die door de Inspectie van het Onderwijs van OCW worden gehanteerd om risico's te detecteren.



	Tot aan de in gebruik neming van nieuwe dan wel versterkte scholen vinden we het belangrijk dat het onderhoud dat nodig is om de veiligheid en functionaliteit van de gebouwen te kunnen waarborgen, wordt uitgevoerd.
Kwaliteitszorg	De teams van de scholen werken aan voortdurende verbetering van de eigen professionaliteit. De wijze waarop de teams zich professionaliseren is beschreven in de schoolplannen van de scholen.
	In de schoolgids staan de uitslagen van de metingen van de kwaliteit van de school (en een korte reflectie op de uitslagen). In de schoolgids staan de maatregelen die getroffen zijn naar aanleiding van de metingen van de kwaliteit van de school.
	De scholen brengen minstens 1 x per jaar verslag uit over hun doelen en de resultaten die ze behaald hebben. De scholen analyseren de oorzaken van tekortschietende onderwijskwaliteit.
	Alle scholen beschikken over een systeem van kwaliteitszorg. Op basis van analyses worden door de scholen waar nodig verbeteringen doelgericht doorgevoerd
	Het bestuur beschikt over een plan van aanpak voor scholen waar de onderwijskwaliteit een risico vormt of dreigt te gaan vormen. In dat plan is (onder meer) de verantwoordelijkheidsdeling tussen bestuur en de school beschreven.
	Het bestuur zal voor haar scholen "tegenspraak" organiseren door te starten met een nulmeting, interne audits vorm te geven en één keer per vier jaar een externe audit te organiseren voor de scholen.
Privacy	ledere school beschikt over een privacyreglement. ledere school waarborgt de privacy van leerlingen en persoonsgegevens. ledere school heeft de afspraken over leerling gegevens en rechten van ouders m.b.t. privacy omschreven.

NB Als bijlagen bij dit strategisch beleidsplan dienen de diverse beleidsdocumenten die zijn of nog worden op- en vastgesteld vanuit de domeinen

- Onderwijs & Kwaliteit,
- Personeel & Organisatie en
- Financiën & Huisvesting.