



# Talent voor de klas

## Koersplan 2023-2027



Instemming GMR	d.d. 20 juli 2023
Goedkeuring Raad van Toezicht	d.d. 21 juli 2023
Vaststelling Bestuurder	d.d. 21 juli 2023

## Inhoud

1. Beschrijving van de organisatie .....	5
1.1 Gegevens .....	5
1.2 Bestuur .....	5
1.3 Organisatie & besturingsfilosofie .....	5
1.4 Missie en visie .....	6
2. Trends en ontwikkelingen .....	7
2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen .....	7
2.2 Het samenwerkingsverband .....	7
2.3 De gemeente .....	8
2.4 Landelijke ontwikkelingen .....	8
2.5 Overige ketenpartners .....	9
2.6 Ontwikkelingen in relatie tot ultiem .....	9
3. Onze koers .....	10
3.1 Onze ambitie .....	10
3.2 Aandachtsgebieden .....	11
4. Onze Ultieme focus .....	12
5. Beleidsdomeinen .....	13
5.1 Onderwijs & Kwaliteit .....	13
5.2 Personeel & Organisatie .....	15
5.3 Financiën & Huisvesting .....	16
5.4 Informatiebeveiliging & Privacy .....	17
6. Talent waar je U tegen zegt .....	18

# Inleiding

## Voorwoord

Voor u ligt het nieuwe strategische beleidsplan van Ultiem voor de periode 2023-2027, waarin de koers en strategische doelstellingen van onze stichting voor de komende jaren worden beschreven.

In de periode 2019-2023 zijn vanuit het eerste strategische beleidsplan van Ultiem vooral beleidsrijke onderwijskundige, personele, financiële en huisvestingsdoelen gerealiseerd om de basis van de gehele organisatie op orde te brengen. Daarin zijn we geslaagd en het maakt dat we nu de volgende stap met elkaar kunnen zetten.

Het strategische beleidsplan heeft als roepnaam **Koersplan** en als titel **Talent voor de klas**. Het dient als richtinggevend kader voor Ultiem en met de titel laten we weten oog te hebben voor de talenten van onze onderwijsprofessionals én die van alle leerlingen.

Dit koersplan vormt de basis voor strategische en onderwijskundige keuzes die we de komende jaren zullen maken. Hiermee vormt het tevens een kader voor de schoolplannen van onze basisscholen. De scholen maken gefundeerde keuzes op basis van dit koersplan en vertalen die naar het tactisch en operationeel beleid op school.

Dit koersplan zetten we op stichtingsniveau per schooljaar om in een jaarplan. We evalueren dit jaarlijks en aangaande de doelen en behaalde resultaten maken we een jaarverslag. Zo nodig leidt dit tot vervolgacties voor een volgend schooljaar. We volgen de PDCA-cyclus.

## De structuur

In ons koersplan beschrijven we onze organisatie (hoofdstuk 1) en de trends en ontwikkelingen die de komende jaren een rol spelen in ons onderwijs (hoofdstuk 2). Deze zijn medebepalend voor onze koers (hoofdstuk 3). Hierin beschrijven we onze ambities en onderscheiden we een drietal aandachtsgebieden waar we ons de komende jaren op willen richten. Vervolgens verwoorden we onze ultieme focus (hoofdstuk 4) en de uitwerking per beleidsthema's (hoofdstuk 5) als basis voor acties voor de periode 2023-2027. In jaarplannen nemen we die op. Tot slot staat in het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 6) de mooiste opbrengst, die Ultiem zich kan wensen: samen maken we het verschil met en voor

**TALENT** waar je **U** tegen zegt!

We nodigen u en jullie van harte uit om daaraan een bijdrage te leveren!



# 1. Beschrijving van de organisatie

## 1.1 Gegevens

Naam	Stichting Ultiem
Adres	Hoofdstraat 87
Postcode	9601 EB
Plaats	Hoogezand
Website-adres	<a href="http://www.ultiemonderwijs.nl">www.ultiemonderwijs.nl</a>
Telefoon	0598-724844
E-mailadres	<a href="mailto:info@ultiemonderwijs.nl">info@ultiemonderwijs.nl</a>



## 1.2 Bestuur

Stichting Ultiem is een organisatie voor openbaar primair onderwijs. De stichting heeft 10 basisscholen en de Taalschool Midden-Groningen (TMG). Hiernaast heeft Ultiem een tijdelijke onderwijsvoorziening (TOV) voor leerlingen uit Oekraïne (2022-2024).

De scholen variëren in omvang van (bij benadering) 80 leerlingen tot 350 leerlingen.

Per 1 februari 2023 telde onze stichting 1960 leerlingen en 223 personeelsleden, zijnde 162 fte's. We verwachten op basis van de prognose dat het aantal leerlingen daalt naar 1924 leerlingen op 1 februari 2026.

Ultiem kent als organisatievorm het zogenaamde raad van toezicht model. Er is sprake van scheiding tussen toezicht en bestuur. De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden en Ultiem heeft een eenhoofdige College van Bestuur. De Raad van Toezicht en het College van Bestuur werken volgens de Code Goed Bestuur (PO).

De bestuurder geeft met ondersteuning van de beleidsadviseurs, die werkzaam zijn op het stafbureau, leiding aan de organisatie en de stichting participeert in het Samenwerkingsverband PO 20.01.

## 1.3 Organisatie & besturingsfilosofie

Ultiem realiseert zich dat goed besturen van groot belang is om de eigen organisatie te kunnen laten groeien en ontwikkelen en dat (een) goed bestuur bijdraagt aan goed onderwijs voor ieder kind. We onderschrijven in dit verband de Code Goed Bestuur (PO) en de vier principes die centraal staan, te weten goed onderwijs voor alle kinderen, verbinding met de maatschappelijke context, professionalisering en integriteit en transparantie.

Onze besturingsfilosofie kenmerkt zich door een focus op het primaire proces en de kwaliteit van onderwijs waarbij eigenaarschap van wezenlijk belang 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.

De algemene leiding aan de scholen en staf van Ultiem is in handen van het College van Bestuur. De stichting kent vier beleidsadviseurs, die werken op één van de te onderscheiden domeinen Onderwijs & Kwaliteit, Personeel & Organisatie, Financiën & Control en Huisvesting & Facilitair. Een bestuurssecretaresse en administratief medewerkster ondersteunen de bestuurder, staf en scholen. Op bovenschools niveau zijn twee orthopedagogen geplaatst, die werkzaam zijn binnen de scholen. Voor bovenschoolse ICT-taken is een externe deskundige betrokken bij Ultiem. Op afstand is een administratiekantoor verbonden aan Ultiem.

Elke school wordt geleid door een directeur, die als onderwijskundig schoolleider integraal verantwoordelijk is voor de eigen school. De intern begeleider(s) en bouwcoördinatoren hebben functionele taken in de organisatie van de school.

Binnen onze stichting 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. Onze visie hierop is dat de stichting er voor de scholen is en niet andersom. De scholen worden door bestuur en staf ondersteund en gestimuleerd om kwaliteit te leveren.

## 1.4 Missie en visie

Ultiem Onderwijs wil samen het verschil maken: voor de leerlingen door uitstekend en inspirerend onderwijs te bieden, voor de ouders door hen als educatief partner te betrekken en voor de medewerkers door goed werkgeverschap te bieden. We creëren meerwaarde door als scholen samen te werken.

De scholen van Stichting Ultiem bieden uitstekend en inspirerend onderwijs. Doel is om elke leerling een onderwijsaanbod te bieden dat bij hem of haar past. Leren staat hierbij voorop. Om alle leerlingen een passend aanbod te kunnen doen, volgen we de nieuwste ontwikkelingen. We trekken als scholen samen op, maar hebben ook onze eigen unieke kenmerken.

Onze rijke onderwijsomgeving maakt kinderen enthousiast en gemotiveerd. We geven ze de mogelijkheid hun eigen talenten te ontdekken. We bewegen mee met de steeds veranderende wereld. We zijn eigentijds en vernieuwend. Maatschappelijke betrokkenheid en leerlingen voorbereiden op burgerschap zijn een belangrijk onderdeel van ons onderwijs.

De missie is terug te vinden in de naam van onze stichting:

**U**itstekend, **L**erend, **T**alenten, **I**nspirerend, **E**igentijds en **M**aatschappelijk betrokken

De missie is ook terug te vinden in dit koersplan. Door ons te richten op onze talenten is het onze ambitie om onze missie meer dan waar te maken. We zijn er trots op dat we als Ultiem samen het verschil maken voor de kinderen.

## 2. Trends en ontwikkelingen

### 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

Onderwijs is belangrijk en vormend voor individuele leerlingen en voor de samenleving als geheel. Onze onderwijsprofessionals zetten zich dagelijks met passie in voor de leerlingen. Samen maken we ons sterk voor de maatschappelijke doelen van het onderwijs. Dit betekent dat elke leerling voldoende geletterd en gecijferd het onderwijs verlaat. Maar ook dat leerlingen zichzelf én de ander leert kennen en in staat zijn om zelfstandig keuzes te maken. Uiteindelijk zal het basisonderwijs leerlingen zo moeten toerusten, dat leerlingen een brede vorming en persoonsontwikkeling krijgen. Hiermee kunnen ze slagen in het vervolgonderwijs en een passende plek vinden op de arbeidsmarkt. Essentieel is dat alle leerlingen gelijke kansen krijgen en een voor hen passend aanbod.

Tegelijkertijd zorgen maatschappelijke ontwikkelingen voor zand in de onderwijskundige motor: het lerarentekort neemt ernstige vormen aan, de ongelijkheid in de samenleving wordt groter en de prestaties van leerlingen op het gebied van taal en rekenen laten de laatste jaren landelijk een dalende trend zien. Door de coronapandemie zijn kwetsbare leerlingen extra getroffen. Toenemende armoede heeft invloed op de kinderen en hun schoolprestaties. De continuïteit en kwaliteit van het primair onderwijs staat dus onder druk. Om het tij te keren maken we doelgericht keuzes, die vertaald zijn in de door ons gekozen ambities. Daarbij staat onze organisatie niet op zichzelf. Ook trends en ontwikkelingen in onze "omgeving" (lokaal, regionaal en landelijk) zijn van invloed op ons beleid. We moeten en willen daar waar relevant inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, omdat we een organisatie willen zijn die midden in de samenleving staat.

### 2.2 Het samenwerkingsverband

Ultiem neemt deel aan het Samenwerkingsverband PO 20.01 (SWV). In de deelverbanden van het samenwerkingsverband maken schoolbesturen afspraken over arrangementen in het kader van passend onderwijs op de scholen. Ze zijn daarmee medebepalend voor het beleid en de ambities van passend onderwijs in de regio. Binnen de scholen is het schoolbestuur hier verantwoordelijk voor. Bij het SWV zijn 29 schoolbesturen aangesloten die gezamenlijk onderwijs geven aan ruim 45.000 leerlingen. Er wordt binnen het SWV gewerkt in vijf deelverbanden, te weten Noord, Zuidoost, West, stad Groningen en Haren en het deelverband specialistisch onderwijs. Dit vijfde deelverband is verantwoordelijk voor een dekkend netwerk van specialistische voorzieningen.

Ultiem valt onder Het deelverband Zuidoost. Deelnemende gemeenten zijn Groningen, Midden-Groningen, Westerkwartier, het Hogeland, Oldambt, Pekela, Stadskanaal, Eemsdelta, Veendam, Westerwolde en Noordenveld.

Het SWV heeft zijn ondersteuningsplan 2023-2027 de subtitel meegegeven 'Op weg naar inclusiever onderwijs'. Hierin zijn ambities geformuleerd aangaande:

- Dekkend netwerk
- Inclusiever onderwijs in de basisschool
- Versterken van ondersteuningsteams in de deelverbanden
- Versterken doorgaande leer- en (jeugd)hulpverleningslijn
- (Jeugd)hulpverlening in het onderwijs
- Schitteren door aanwezigheid

Samengevat wil het SWV toewerken naar een compleet aanbod om te voorkomen dat er kinderen thuis (komen te) zitten. Dit door een stevig netwerk te vormen met voldoende experts en expertise met als uitgangspunt dat de expertise naar de kinderen gaat.

Specialistisch onderwijs is en blijft belangrijk voor kinderen met een complexe ondersteuningsbehoefte. Bij overgangsmomenten (voorschool-vroegschool, PO-VO) wordt de doorgaande lijn gewaarborgd door een warme overdracht en evaluatiemomenten tussen professionals. Overleg met gemeenten is hierbij essentieel.

Het dekkend netwerk moet uiterlijk in 2027 zo ingericht zijn dat alle kinderen meedoen met het onderwijs. Hiertoe sluit het SWV aan bij de landelijke doorbraakaanpak onderwijs en jeugdhulp. Deze doorbraakaanpak (doorzettingskracht) zal wettelijk verankerd worden en daarin krijgt het SWV een belangrijke rol.

Om zicht te houden op de verschillende processen binnen het SWV, is vanaf 1 januari 2023 gewerkt met het kwaliteits- en monitorinstrument Perspectief op School (POS). Eén keer per jaar stuurt het SWV een monitor vragenlijst naar alle aangesloten schoolbesturen. POS zorgt er vervolgens voor dat er – tenminste – jaarlijks een rapportage (inclusief dashboards) voorhanden is die zicht biedt op de verschillende processen in het SWV.

### **2.3 De gemeente**

De gemeente Midden-Groningen heeft als ambitie om iedereen zoveel mogelijk gelijke kansen te bieden in het onderwijs. Hiertoe heeft de gemeente in overleg met onderwijs en kinderopvang de volgende missie geformuleerd:

***Het tegengaan van de oplopende kansenongelijkheid in het onderwijs en opvang, zodat alle kinderen opvang en onderwijs krijgen waarin hun potentie en talenten worden gestimuleerd.***

Concreet betekent dit dat er ingezet wordt op het versterken van de Voorschoolse Educatie, een laagdrempelige en preventieve aanpak (op school en opvang) van (lichte) belemmeringen op sociaal emotioneel gebied en soepele overgangen tussen voorschool, basisschool en voortgezet onderwijs.

In 2022 heeft de gemeente de eerste contacten met de samenwerkingsverbanden passend onderwijs gelegd. Deze samenwerking wordt in de nabije toekomst verder uitgebouwd.

De gemeente heeft een ondersteuningsroute vastgesteld waarin de samenwerking met onderwijs en zorg op hoofdlijnen is beschreven. Voor het versterken van de samenwerking zijn er in het kader van een pilot op een aantal van onze nieuwe kindcentra kind-ouder ondersteuners ingezet als verbindende schakel tussen onderwijs, kind en gezin, wijk/dorp en sociale teams.

### **2.4 Landelijke ontwikkelingen**

Sinds 2021 werkt de inspectie met aangepaste onderzoekskaders. Vanuit de overheid ligt er een sterke ambitie de onderwijskwaliteit te verbeteren, en dan vooral met betrekking tot de basisvaardigheden. Hiervoor wordt momenteel gewerkt aan een masterplan basisvaardigheden. In lijn hiermee werkt de inspectie aan de ontwikkeling van een aparte standaard voor de basisvaardigheden in de onderzoekskaders voor het funderend onderwijs (per 1 augustus 2023). Tevens wordt er extra aandacht gegeven aan sociale veiligheid. Er komt een verbreding en verdieping van de monitoring van sociale veiligheid. Daarnaast zal er komende jaren de Contouren werkaand agenda Route naar inclusief onderwijs 2035 op landelijk niveau uitgewerkt worden.

Het toezicht is aangescherpt, waarbij de inspectie meer zicht heeft op de onderwijskwaliteit op scholen en waarin de risicoweging scherper is afgesteld, zodat er waar nodig sneller optreden kan worden. Doel van deze versterking van het toezicht is bij te dragen aan het realiseren van een trendbreuk op het punt van de basisvaardigheden en een veilige omgeving voor de leerlingen.

Daarnaast zijn ook passend onderwijs en gelijke kansen de komende periode speerpunten in het inspectietoezicht. Door het aanscherpen van de normen voor de risicodetectie, zullen er meer kwaliteitsonderzoeken op scholen uitgevoerd worden.

In de stelselonderzoeken krijgen basisvaardigheden, passend onderwijs en gelijke kansen een expliciete plek. Daarnaast focust de inspectie meerjarig op de kwaliteit van de verschillende onderwijsprofessionals (kennis en vaardigheden van beginnende docenten en de professionaliseringsactiviteiten van docenten) en op het aanbod (curriculum) dat leerlingen krijgen.



## 2.5 Overige ketenpartners

Binnen de gemeente Midden-Groningen en het deelverband Zuidoost van het Samenwerkingsverband PO 20.01 werkt Ultiem veel samen met de andere schoolbesturen. Zo kent Ultiem twee bovenbestuurlijke voorzieningen, namelijk de Taalschool Midden-Groningen voor nieuwkomers en de Tijdelijke Onderwijs Voorziening (2022-2024) voor leerlingen uit Oekraïne. Er is sprake van een nauwe samenwerking met de school voor speciaal basisonderwijs van RENN4. En er wordt nauw samengewerkt met diverse kinderopvanginstanties en het Aletta Jacobs College, school voor voortgezet onderwijs. Samen zetten we ons ervoor in om een doorgaande ontwikkeling te realiseren voor onze leerlingen.

Binnen Ultiem zijn ook meerdere externe deskundigen actief, waaronder op de scholen paramedici voor kinderen. In het netwerk zetten we in op een professionele samenwerking.

## 2.6 Ontwikkelingen in relatie tot Ultiem

Samenvattend kunnen we stellen dat een aantal van deze ontwikkelingen medebepalend zijn voor onze koers. De toenemende aandacht voor basisvaardigheden en de subsidiestromen die daarmee gepaard gaan, vragen om een duidelijke visie en om gedegen plannen op dat vlak. De toenemende focus op inclusief onderwijs maakt dat wij, samen met onze ketenpartners, onze ondersteuningsroute optimaal moeten inzetten. Het bieden van een passende schoolloopbaan, waarbij een leerling de kans krijgt zich naar vermogen te ontwikkelen vraagt om een goede samenwerking en een zorgvuldige overdracht met betrekking tot voorschool en voorgezet onderwijs en speciaal (basis) onderwijs. Ook het sociaal domein speelt hierin nadrukkelijk een rol.

Het lerarentekort vraagt om profilering op de arbeidsmarkt en om het boeien en binden van onze medewerkers en zij-instromers. Als lerende organisatie willen we onze professionals bieden wat ze nodig hebben om hun werk goed en met plezier te doen.

## 3. Onze koers

---

### 3.1 Onze ambitie

De titel van ons koersplan 'Talent voor de klas' geeft onze ambitie kernachtig weer. Talentontwikkeling staat centraal en hiermee bedoelen we de talenten van onze onderwijsprofessionals én onze leerlingen. We dagen onze onderwijsprofessionals uit om zichzelf te blijven uitdagen en ontwikkelen én een rijke onderwijsomgeving te creëren die kinderen enthousiast en gemotiveerd maakt. Zo geven we alle medewerkers en leerlingen de mogelijkheid hun eigen talenten in te zetten, te ontdekken en te ontwikkelen.

Leren vindt plaats in de zone van de naaste ontwikkeling. Het onderwijs gaat niet in de eerste plaats over het bereiken van een toekomstig doel, maar over de huidige situatie en de volgende stap. Elke volgende stap is op deze manier een uniek en waardevol (leer)resultaat op zich. Dit vraagt om kwalitatief goede instructie en didactische kennis. In ons aanbod passen we ons aan op de diversiteit van onderwijsbehoeftes en leerstrategieën van leerlingen. We bieden zo passend onderwijs. Natuurlijk weten we waar we naar toe willen werken en op welk niveau een leerling naar verwachting zal uitstromen naar het vervolgonderwijs. Met dat voor ogen bieden we onderwijs dat leerlingen nu boeit en uitdaagt tot het zetten van een volgende leerstap.

Niemand kan dit alleen. Om leerlingen gedurende hun hele schoolloopbaan een uitdagend en passend aanbod te bieden is het noodzakelijk om samen te werken en om voortdurend met en van elkaar te leren. Onze missie **Samen maken we het verschil** is daarom nog steeds springlevend. We vragen onze onderwijsprofessionals om hun eigen talenten te gebruiken teneinde goed onderwijs te bieden. Door deze talenten samen te voegen ontstaan er professionele teams die ultiem en kansrijk onderwijs bieden aan onze leerlingen. Het betrekken van ouders als educatieve partners is een essentieel onderdeel van onze missie.

De focus van Ultiem ligt op de kwaliteit van het onderwijs, op eigenaarschap en op het creëren van meerwaarde door als stichting en scholen samen te werken. Er is veel ruimte voor groei, ontwikkeling en nieuwe initiatieven.

Vanuit onze kernwaarden staan we voor:

#### Kwaliteit

---



Ultiem staat voor kwaliteit en kwalitatief goed primair onderwijs. Ultiem is professioneel georganiseerd en de onderwijsprofessionals werken intensief samen. We bieden groepen leerlingen een goed onderwijsaanbod en leerlingen met een individuele leerlijn krijgen een aanbod wat bij hem of haar past.

#### Inclusief

---



Ultiem biedt elke leerling passend onderwijs én passende ondersteuning. Het ene kind heeft meer ondersteuning nodig dan het andere en kinderen leren bovendien verschillend. Wij streven naar zo inclusief mogelijk onderwijs.

#### Ontwikkelen

---



Ultiem is een lerende organisatie. Vanuit een sterk reflectief vermogen leren en ontwikkelen we ons verder. Professionaliseren is een continu proces en daarbij stimuleren we elkaar om nieuwe ontwikkelingen te onderzoeken en desgewenst te implementeren.

## 3.2 Aandachtsgebieden

De huidige ontwikkelingen in het onderwijs vragen om een duidelijke focus. Wetend waar we staan en kijkend waar we naar toe willen, zullen we ons gedurende deze planperiode richten op drie aandachtsgebieden om onze missie waar te kunnen maken. We formuleren voor de komende vier jaar de volgende aandachtsgebieden:

### Onderwijskwaliteit

De kracht van Uliem is dat scholen op een eigen manier invulling kunnen geven aan hun visie op goed onderwijs. Daarmee sluiten de onderwijsprofessionals aan op de behoeften en mogelijkheden van leerlingen én op de bredere omgeving van de school.

Vanuit ons streven om ieder kind dezelfde kansen te geven, is het onze verantwoordelijkheid om leerlingen in staat te stellen om het fundament te ontwikkelen dat ze nodig hebben voor een kansrijke start in het voor hun passende vervolgonderwijs. We hebben hoge verwachtingen en sturen op daarbij passende onderwijsresultaten.

### Onderwijskansen

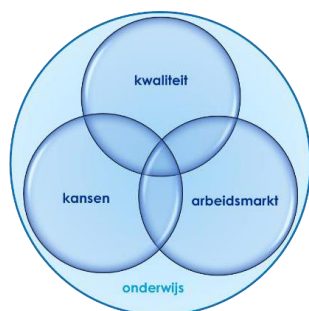
We bieden kinderen wat zij nodig hebben om tot ontwikkeling te komen in de maatschappij. Vakmanschap van onderwijsprofessionals, hun pedagogische relatie met leerlingen en de hoge verwachtingen die zij hebben van leerlingen én hun ouders zijn belangrijk. Hiermee bieden we kinderen een optimale omgeving om zich te kunnen ontwikkelen, passend bij hun achtergrond en capaciteiten, en zich voor te kunnen bereiden op de toekomst.

Om onze ambitie te bereiken werken we nauw samen met onze ketenpartners: voortgezet onderwijs, kinderopvang, jeugdzorg, paramedici, welzijnsorganisaties, samenwerkingsverband en gemeente.

### Onderwijsarbeidsmarkt

Aan de basis van kwalitatief goed onderwijs en kansengelijkheid staan voldoende en goede onderwijsprofessionals, die met passie onderwijs geven en zichzelf blijven ontwikkelen. Door de oplopende personeelstekorten staat deze randvoorwaarde echter steeds verder onder druk. We bouwen nadrukkelijk aan een aantrekkelijke en uitdagende werkomgeving voor professionals in het onderwijs en werken aan een ambitieuze verbetercultuur voor kwalitatief goed onderwijs en kansengelijkheid.

Onze stichting wil zich de komende jaren profileren als een organisatie die zorgt voor goed onderwijs aan haar leerlingen. Onze scholen en ons onderwijs zijn aantrekkelijk voor ouders, kinderen en professionals. Hierbij spelen onze kernwaarden een belangrijke rol. Het algemene doel is, dat een toenemend aantal ouders en kinderen kiest voor één van onze scholen en dat werknemers graag bij onze stichting willen werken.



Deze aandachtsgebieden hebben centraal gestaan in bijeenkomsten met directeuren en schoolteams. Vanuit alle scholen is input gekregen, welke wordt opgenomen en vertaald in de jaarplannen van Uliem. Per jaar worden concrete doelen geformuleerd met betrekking tot onze ambities.

## 4. Onze Ultieme focus

Voor de periode 2023-2027 ligt onze Ultieme focus op de volgende strategische doelen:

1. **Ultiem streeft doelgericht, systematisch en transparant naar een optimale leerroute voor alle leerlingen waarbij de basisvaardigheden taal, rekenen, burgerschap en digitale geletterdheid centraal staan.**
2. **Ultiem zet – samen met de ketenpartners – in op een passende leeromgeving met een aanbod voor alle leerlingen.**
3. **In 2027 staat Ultiem voor ouders en potentiële medewerkers op de kaart met een goede naam en als aantrekkelijk werkgever in de onderwijssector.**
4. **Ultiem is een professionele, lerende organisatie waar zowel startende als ervaren medewerkers goede ontwikkelmogelijkheden krijgen en oppakken.**
5. **Ultiem zet in op duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers in de breedste zin van het woord.**
6. **Ultiem zal mogelijkheden voor een evenwichtige verdeling van beschikbare middelen in beeld brengen teneinde kanselijkheid te bevorderen. Het geld komt daar terecht, waar dit het meest nodig is.**
7. **Ultiem zet in op verbreding en verdieping van de samenwerking met onderwijs- en ketenpartners in de regio.**

Deze strategische doelen worden in onder andere beleidsgroepen en werkgroepen uitgewerkt. Hierin participeren directeuren, beleidsadviseurs, leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en waar gewenst andere professionals.

Beleidsrijke plannen worden in lijn met de besturingsfilosofie van Ultiem vervolgens besproken in het directeuren- en stafoverleg en in vergaderingen van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de raad van toezicht. Na besluitvorming volgt een zorgvuldig implementatietraject en wordt het opgenomen in de PDCA-cyclus om de voortgang te kunnen bewaken.

## 5. Beleidsdomeinen

Gedurende de afgelopen planperiode (2019-2023) hebben we hard gewerkt om de basis op orde te krijgen. We waren dan ook blij om te horen dat dit door de inspectie onderkend werd. Tijdens het vierjaarlijks onderzoek van de inspectie (2021) werd geconstateerd dat het Strategisch Beleidsplan doorwerkt in de jaarplannen en dat er binnen de organisatie draagvlak was voor sturing op de uitgezette koers.

Ons kwaliteitszorgsysteem garandeert het cyclisch werken creëert eenduidigheid binnen de stichting. Dat is direct ook de zoektocht waar Ultiem mee te maken heeft: het enerzijds sturen op kwaliteit, terwijl anderzijds scholen eigen onderwijskundige keuzes maken en een eigen gezicht hebben. Dit laatste vinden we ook essentieel: er valt zo ook iets te kiezen. Ouders kunnen het onderwijs kiezen dat het meest passend is voor hun kind en professionals hebben ook een keuze bij welke school ze graag willen werken.

Als bestuur richten we ons vooral op het voor het primaire proces creëren van kaders en goede randvoorwaarden. Zeggenschap van scholen over het primaire proces en vertrouwen van het bestuur dat scholen goede keuzes maken helpen bij het vinden van een goede balans tussen autonomie en sturing.

Van essentieel belang vinden wij de kwaliteitsindicatoren (de doelen van onze organisatie). Deze indicatoren beschrijven onze kwaliteit, ze geven aan waarop wij zelf en onze stakeholders kunnen rekenen. De beleidsterreinen en de bijbehorende kwaliteitsindicatoren vormen gezamenlijk ons bestuurskader. We meten ook met een vastgestelde frequentie of we onze doelen in voldoende mate realiseren. De uitkomsten van deze zelfevaluaties worden geanalyseerd en voorzien van verbeterdoelen (actiepunten). De uitslagen van de zelfevaluaties en de keuze van de verbeterdoelen (actiepunten) worden intern en met de stakeholders (dialogo) gecommuniceerd en gepubliceerd in ons bestuurlijk jaarverslag.

### 5.1 Onderwijs & Kwaliteit

De ambitie van Ultiem is om het beste voor al haar leerlingen te bereiken en daarin onderscheidend te zijn. De scholen van onze stichting richten zich in essentie op de brede vorming en persoonlijkheidsontwikkeling van leerlingen. Een veilig omgeving is hiervoor het fundament en uitgangspunt. Een primaire taak hierbij is het onderwijzen van kennis en de vaardigheden die nodig zijn om de basisvakken (taal, rekenen en wiskunde) goed te beheersen. Scholen hebben wat dit betreft hun ambities helder, inclusief de streefnormen. Kennis van kerndoelen en leerlijnen is hierbij essentieel. De komende jaren zullen we hier nadrukkelijk aandacht aan besteden. We sluiten hierbij aan bij de drie kernfuncties van het onderwijs waar de inspectie op stuur: kwalificatie (kennis en vaardigheden opdoen), socialisatie (bijdragen aan de samenleving en de arbeidsmarkt) en allocatie (passend bij de mogelijkheden en talenten van leerlingen).

De directeur vormt samen met de intern begeleider(s) en leerkrachten het hart van de onderwijskwaliteit. Daar ligt ook de zeggenschap waar het gaat om het vakinhoudelijke, didactische en pedagogische proces in de school en de kennis met betrekking tot de beoordeling van de onderwijsprestaties van leerlingen. Daar wordt ook bepaald waar de grenzen van de zorg liggen. De toenemende focus op inclusief onderwijs vraagt kennis van de onderwijsbehoefte van de leerling, maar ook een transparante ondersteuningsstructuur waarin het handelen van de leerkracht centraal staat (handelingsgericht werken). Daarin is een preventieve aanpak essentieel: hoe eerder de onderwijsbehoefte duidelijk zijn, hoe beter we kunnen inspelen op wat een leerling nodig heeft én wat een leerkracht nodig heeft om dit te kunnen bieden. De komende jaren zullen we ons met name inzetten op het bevorderen van handelingsgericht werken.

Het is aan het bestuur om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen. Om vast te kunnen stellen of we de drie kernfuncties succesvol (en in samenhang) waarmaken, verantwoorden de directeuren zich in de jaarlijkse schoolrapportages. Hierin worden de belangrijkste resultaten en kengetallen van de scholen inzichtelijk gemaakt. Het zijn groeidocumenten waarin elke schooldirecteur gedurende het schooljaar een reflectie geeft op de behaalde resultaten van de eigen school. Deze hebben betrekking op:

- Eindresultaten
- Tussenresultaten – Trendanalyses
- Veiligheid
- Doorstroom
- Adviezen vervolgonderwijs
- Verwijzingen naar het S(B)O

De resultaten worden door de directeuren en intern begeleiders met hun leerkrachten/teams besproken en vervolgens wordt een verantwoording geschreven richting het bestuur. Naar aanleiding van de schoolrapportage gaan de bestuurder en/of de beleidsadviseur Onderwijs & Kwaliteit meerdere keren per jaar in gesprek met de directeur en intern begeleider. Deze periodieke overleggen vinden in ieder geval plaats na de M-toetsen en na het afronden van de schoolrapportages in het najaar. Leerlijnen en streefnormen zullen de komende jaren een belangrijke plek innemen in deze gesprekken. Doel is om een optimale ontwikkeling voor alle leerlingen te garanderen.

### Kwaliteitszorg

Ultiem en de scholen plegen systematisch kwaliteitszorg. De kwaliteit is beschreven en daar handelen we naar (zie in deze ook de schoolplannen). Er wordt gewerkt met ParnasSys als systeem voor kwaliteitszorg en van daaruit aan een meerjarenplanning die de continue ontwikkeling van de kwaliteit van zowel de stichting als de scholen moet garanderen. We doorlopen voortdurend de cyclus van meten, analyseren, actiepunten vaststellen en verbeteren (of borgen). Het bestuur stelt naar aanleiding van de schoolrapportages en de gesprekken daarover een bestuursrapportage op, welke ook aan de Raad van Toezicht wordt voorgelegd. De uitkomsten van de schoolrapportages geven input voor de jaarplannen van bestuur en scholen. Hiermee wordt doelgericht en cyclisch aan de verbetering van de onderwijskwaliteit gewerkt.

We zien kwaliteitszorg en personeelsbeleid als twee-eenheid, omdat onze professionals de kern van kwaliteit vormen. In beginsel werken Ultiem en alle scholen vanuit de PDCA-cyclus. We beoordelen (zelfevaluatie) regelmatig - conform de meerjarenplanning - of de kwaliteit van de stichting en zijn scholen nog steeds in orde is. Scholen laten hun kwaliteit ook systematisch door ouders en leerlingen beoordelen met behulp van vragenlijsten.

De scholen leren hiernaast via een systeem van collegiale consultatie met en van elkaar en komen zo ook tot een oordeel. Op basis hiervan worden verbeterpunten geformuleerd en uitgewerkt (zie daarvoor de jaarplannen van de scholen). Gelet op de documenten die een rol spelen bij kwaliteitszorg geldt: alle scholen werken met een schoolplan, een jaarplan, een jaarverslag en een schoolrapportage.

Op bestuursniveau wordt de kwaliteitszorg gemonitord. Speerpunten daarbij zijn onderwijsresultaten, lesgeven (de onderwijsleerprocessen), zorg en begeleiding en het schoolklimaat (m.n. veiligheid). Tijdens periodieke overleggen zijn de kwaliteitszorg van de school, de resultaten, de diverse beoordelingen en de verbeterplannen structurele thema's. Er wordt gewerkt met Ultiemkaarten en schoolkaarten.

Het bestuur zal haar scholen eens per vier jaar een externe partij een audit laten uitvoeren, teneinde ook een objectief oordeel over de onderwijskwaliteit beschikbaar te krijgen.

Indien uit monitoring blijkt dat de onderwijskwaliteit tekortschiet, dan zal dit eerst geanalyseerd worden. Daarna worden verbeteringen doelgericht doorgevoerd.

Dreigt de onderwijskwaliteit een risico te vormen, dan zal het bestuur een plan gericht op herstel opstellen en doorvoeren. In dat plan wordt ook de verantwoordelijkheidsdeling tussen bestuur en de school beschreven.

### Het ondersteuningsteam

---

Ultiem kent een ondersteuningsteam (OT), bestaande uit de intern begeleiders, de orthopedagogen en de beleidsadviseur Onderwijs & Kwaliteit. Het OT vergadert maandelijks en voert een eigen jaarplan uit. Deze jaarplannen hangen samen met de beleidsdoelen van het domein Onderwijs en Kwaliteit. De gezamenlijke expertise wordt ingezet om onze ambities met betrekking tot Onderwijs & Kwaliteit en Passend onderwijs vorm te geven.

### Passend onderwijs

---

Passend onderwijs gaat in de kern om de onderwijsbehoefte van de leerling en het onderwijsaanbod dat in de klas geboden wordt. De aandachtsgebieden onderwijskwaliteit en onderwijskansen staan hierin centraal. Afstemming is hierbij cruciaal en de leerkracht is hierin 'in the lead'. Interne begeleiders ondersteunen de leerkrachten hierbij.

In onze 'notitie passend onderwijs' wordt omschreven, hoe binnen Ultiem concreet inhoud aan de verschillende ondersteuningsniveaus wordt gegeven. Hierin is vastgelegd wat er in elke fase van de leerkracht verwacht wordt en waar we deze informatie verzamelen/registeren. Niet alleen de ondersteuningsbehoefte van de leerling, maar ook die van de leerkracht staat hierin centraal: wat heeft de leerkracht nodig om leerlingen te kunnen bieden waar ze om vragen.

## 5.2 Personeel & Organisatie

De kwaliteit van ons onderwijs is afhankelijk van de kwaliteit van de medewerkers, waarmee de medewerkers de spil van de organisatie vormen. Structurele aandacht voor medewerkers heeft daarom een hoge prioriteit binnen Stichting Ultiem.

Binnen ons personeelsbeleid staan de komende jaren de volgende zaken centraal:

### Professionele, lerende organisatie

---

Ultiem wil een professionele, lerende organisatie zijn waar zowel startende als ervaren medewerkers ontwikkelmogelijkheden krijgen en oppakken. Hiervoor is het van belang dat het vastgestelde beleidsplan rondom de gesprekkencyclus goed gevolgd wordt, dat medewerkers weten welke mogelijkheden er qua professionalisering zijn in de organisatie en dat er op elke school sprake is van een professionele cultuur.

Voor de planperiode 2023 - 2027 hebben we als groot doel om te komen tot

- Een herzien beleidsplan professionalisering, waarin onder andere opgenomen is hoe medewerkers begeleid worden. Dit betreft stagiaires, startende leerkrachten, maar ook ervaren personeel binnen de organisatie.
- Binnen het beleidsplan wordt ingegaan op een professionele cultuur en wat wij hieronder verstaan.
- Binnen het beleidsplan professionalisering is inzichtelijk gemaakt welke verschillende ontwikkelperspectieven Ultiem kent binnen een functie en bij functieverandering.
- Aan het eind van de planperiode is er een Ultiem-academie. Met de Ultiem-academie willen we onze medewerkers een breed aanbod bieden op het vlak van professionele en persoonlijke ontwikkeling.

### Duurzame inzetbaarheid

---

Duurzame inzetbaarheid is erop gericht medewerkers tot hun pensioen (in de huidige functie, maar ook in een eventuele toekomstige functie of met andere werkzaamheden) gezond, gelukkig en bekwaam aan het werk te houden. Dit vraagt om een wederkerige inzet van werkgever én werknemer.

Middels het stimuleren van een positieve leercultuur streven we er naar dat alle werknemers binnen Ultiem beschikken over de juiste kennis en dat ze tijdig kunnen inspelen op veranderingen binnen de organisatie, de arbeidsmarkt en ingeval een loopbaanwens daar om vraagt.

Door rekening te houden met specifieke wensen en omstandigheden beogen we dat onze werknemers bovendien gezonder, productiever en gemotiveerder hun werk (blijven) doen. Binnen Ultiem focussen we ons de komende jaren op drie pijlers:

- Arbeidsomstandigheden: het kunnen werken gaat over in hoeverre iemand fysiek en mentaal gezond is om te kunnen werken. We kunnen deze pijler onderverdelen in gezondheid, werkdruk, verzuim en ziekte, werk-privé balans en werkcultuur en sociale veiligheid.
- Vitaliteit: het willen werken gaat over gemotiveerd en energiek zijn. We kunnen deze pijler onderverdelen in energie en motivatie.
- Leven lang ontwikkelen: het mogen werken gaat over in hoeverre iemand over de juist combinatie van kennis, vaardigheden en houding beschikt om een bepaalde functie goed uit te kunnen voeren.

Aan het eind van de planperiode hebben we (op delen) van bovenstaande drie pijlers een (herzien) beleidsplan. Het huidige verzuimbeleidsplan zal hier onderdeel van zijn.

### 5.3 Financiën & Huisvesting

#### Financiën

Ultiem zet volop in op het bieden van kwalitatief goed onderwijs. Voor onze onderwijsprofessionals ligt hier de belangrijkste taak, maar uiteraard zijn goede faciliteiten en voorzieningen ook van wezenlijk belang. Dat vraagt om voldoende financiële middelen die we doelmatig inzetten voor het verhogen van de onderwijskwaliteit en de ambities van de scholen, zoals geformuleerd in hun schoolplannen.

Vanzelfsprekend verwerven we de onderwijsbekostiging ook rechtmatig, dat wil zeggen conform de wet- en regelgeving.

Stichting Ultiem is een financieel gezonde organisatie. De financiële kengetallen voldoen aan de door de Inspectie van het Onderwijs gehanteerde signaleringswaarden. Er zijn de afgelopen jaren diverse ontwikkelingen geweest die een raakvlak hebben met de financiën van de stichting.

Er is een financieel beleidsplan opgesteld waarin de kaders van de financiële huishouding zijn aangegeven. Er is daarnaast een risicoanalyse uitgevoerd waarbij diverse risico's zijn geïdentificeerd en waaruit afgeleid kan worden welke consequenties dit heeft voor het benodigde eigen vermogen. In integrale managementrapportages doen we verslag van de voortgang van beleidsmatige doelen op de verschillende beleidsdomeinen. Zo houden we goed zicht op de uitvoering van de begroting en de strategisch gestelde doelen.

Nadat Ultiem is verzelfstandigd kunnen we nu stellen dat we de basis op orde hebben. Er is een PDCA-cyclus die borgt dat de doelstellingen van Ultiem worden gerealiseerd. We hebben financiële kengetallen die ruim voldoen aan de eisen die hieraan door de Onderwijsinspectie worden gesteld. Het eigen vermogen is hoger dan de signaleringswaarde van de Inspectie voor normatief publiek eigen vermogen en ook hoger dan het eigen minimaal benodigde eigen vermogen.

De laatste tijd zien we steeds vaker dat overheidssubsidies met een specifiek doel rechtstreeks aan de scholen worden toegekend. Dit vergt veel administratieve lasten en zorgvuldige afwegingen ten aanzien van de inzet van personeel.



Uitliem is al gestart met het maken van beleidsrijke keuzes. Hierop willen we een verdieping maken in de komende planperiode. Het is nu tijd om als Uitliem te investeren in onderwijs in de brede zin van het woord en om zo een volgende stap te maken. Hierbij bieden de financiën de kaders van het strategisch beleid van de verschillende domeinen.

### Huisvesting

Huisvesting en duurzaamheid zijn meer dan een gezond binnenklimaat in school en een laag energieverbruik. De afgelopen jaren is met het scholenprogramma in de gemeente Midden-Groningen een hele serie scholen nieuw gebouwd. De laatste in deze serie volgt nog met de Walstraschool in Kropswolde. Daarnaast is een serie relatief jonge gebouwen bouwkundig versterkt en technisch verduurzaamd. Zo voldoen de gebouwen aan de hedendaagse isolatie eisen, is er een laag energieverbruik en wordt er volop geventileerd conform 'frisse scholen klasse B'. Tijdens de afgelopen coronaperiode is duidelijk geworden hoe belangrijk die goede ventilatie is.

Daarmee is de huisvesting op orde. We werken met een serie vaste ketenpartners om alle huisvestings- en facilitaire processen te vergemakkelijken voor de scholen. Er zijn meerjarenonderhoudsplanningen (MJOP's) gemaakt, waarmee we zowel technisch als financieel rekening houden met het toekomstige onderhoud van de eigen beheerlocaties.

Duurzaamheid is meer dan een energiezuinig gebouw met zonnepanelen of een 'groen schoolplein'. Het is een thema waarbij het gaat om effectief bijdragen aan een leefbare planeet voor de huidige en toekomstige generaties. Een mooi streven dat begint bij de kinderen in onze scholen.

In de komende periode kunnen op schoolniveau ideeën worden uitgewerkt en op basis daarvan kunnen partners/ subsidies worden gezocht voor deze initiatieven.

### 5.4 Informatiebeveiliging & Privacy

Vanaf 25 mei 2018 is de nieuwe privacy-wetgeving van kracht. Alle organisaties in Nederland moeten voldoen aan de aangescherpte wet op de gegevensbescherming (AVG). Dit geldt uiteraard ook voor onze organisatie. In beginsel gaat het daarbij om de privacy van de medewerkers, de leerlingen en de ouders/verzorgers. Wij zijn ons bewust van onze verantwoordingsplicht om aan te geven welke technische en organisatorische maatregelen we hebben getroffen om persoonsgegevens te beschermen. Onze belangrijkste beginselen zijn: rechtmatigheid, transparantie, doelbinding en juistheid. Daarnaast ontkomen wij ook niet aan de technologische uitdagingen van de informatiemaatschappij.

We hebben als schoolbestuur een functionaris voor de gegevensbescherming (FG) aangesteld. Deze functionaris controleert of de AVG goed wordt toegepast en nageleefd. Om te voldoen aan de AVG hebben we omschreven welke persoonsgegevens de scholen verzamelen, waarom dit wordt gedaan, wat ze ermee doen en hoe lang ze de informatie bewaren. Onder persoonsgegevens verstaan we alle informatie die herleidbaar is naar een natuurlijke persoon. Ons uitgangspunt is dataminimalisatie: we verzamelen (en bewaren) niet meer gegevens dan strikt noodzakelijk is.

De meeste persoonsgegevens verwerken wij vanuit de grondslag wettelijke taak. Er zijn enkele verwerkingen die niet vallen onder de wettelijke verplichting van scholen. In die specifieke gevallen vragen de scholen expliciet om toestemming voor het gebruik van de gegevens voor specifieke doeleinden. Dit kan eenmalig vooraf zijn bij vaker voorkomende verwerkingen, maar ook incidenteel. De scholen zorgen ervoor dat de toestemming goed wordt gedocumenteerd en zorgvuldig wordt bewaard. De scholen zijn zich ervan bewust dat de personen waarvan gegevens verzameld worden, inzicht kunnen vragen in de gegevens, aanpassingen kunnen eisen (als de gegevens niet correct zijn) en kunnen vragen om de gegevens te wissen of over te dragen. Alle scholen zorgen ervoor dat de ouders duidelijk en schriftelijk worden geïnformeerd.

Onze scholen werken met veel bedrijven (aanbieders) samen. Het is voor de scholen verplicht om een verwerkersovereenkomst met de aanbieder(s) op te stellen. Daarin is in ieder geval opgenomen onder welke voorwaarden de gegevensverwerking mag plaatsvinden en wat er met de gegevens gebeurt als de samenwerking stopt. Iedere school beschikt over een register van verwerkingsactiviteiten en over duidelijke regels voor het gebruik van de leerlingvolgsystemen en digitale tools. Een belangrijk doel van de AVG is dat onze stichting en de scholen bewust omgaan met privacygevoelige informatie. Daarom voeren we één keer per drie jaar een risico-analyse (DPIA) uit. Daardoor krijgen we grip op de belangrijkste risico's in relatie tot de systemen die we gebruiken en kunnen we maatregelen treffen om de risico's te beperken. Een datalek melden we binnen 72 uur bij de Autoriteit.

Wij conformeren ons aan de standaard die in onze sector geldt voor wat betreft technische en organisatorische maatregelen die we treffen om de privacy-rechten van leerlingen, ouders en collega's zo goed mogelijk te borgen. Daarom maken wij gebruik van een toezichtskader dat borgt dat IBP een gezamenlijke verantwoordelijkheid is.

## 6. Talent waar je U tegen zegt

---

De strategische doelen zijn ingedeeld in beleidsdomeinen, zoals in het vorige hoofdstuk is weergegeven. Op hoofdlijnen is al een vertaling naar tactische en operationele doelen gemaakt. Concretisering naar actiepunten en te behalen resultaten gebeurt binnen de beleidsgroepen en werkgroepen en dit zal als basis dienen voor de jaarplannen van de komende vier schooljaren.

Dit is een iteratief proces: de doelen en actiepunten worden gedurende het proces aangescherpt, verfijnd en verbeterd. Dat betekent dat er onderweg wellicht doelen aangepast moeten worden als gevolg van kennis die we gedurende dit proces opdoen. Er kunnen ook doelen bijkomen en misschien moet de koers zelfs iets verlegd worden. Dat is prima, zo houden we elkaar scherp en zo dagen we u en jullie als betrokkenen bij Ultiem ook graag uit: laat het gerust weten als we ons Koersplan een aantal graden bij moeten sturen.

De mooiste opbrengst houden we graag onverminderd met u en jullie voor ogen:

***Samen maken we het verschil met en voor***

**TALENT waar je U tegen zegt!**

