

Meerjaren Strategisch Beleidsplan

2011 2015

publieksversie



veldvest
wereldwijs



veldvest

wereldwijs

Stichting Veldvest, voor bijzonder onderwijs Veldhoven e.o.

1. Aanleiding	5
2. Samenvatting	7
3. Veldvest in cijfers	8
4. Visie en missie van Veldvest	9
4.1. Wat is de Veldvestvisie op onderwijs?	
4.2. Hoe benaderen we ouders en verzorgers?	
4.3. Hoe open of gesloten is de school ten opzichte van maatschappelijke invloeden?	
4.4. De missie van Veldvest	
5. Strategische ontwikkelingen	13
5.1. Ontwikkelingen bij de doelgroep	
5.2. Ontwikkelingen in het 'Onderwijsveld'	
5.3. Onze relatie met Stakeholders	
6. Sterkte – zwakte analyse Veldvest	15
7. Strategische keuzes	17
8. De Strategische Thema's van Veldvest in de periode 2011-2015	19
8.1. Onderwijs (opbrengst gericht werken, innovatieve impuls en maatschappelijke oriëntatie)	
8.2. De bedrijfsvoering op alle niveaus in orde (sturing, beheersing en verbinding)	
8.3. Strategische Allianties: extern en intern	



Voor u ligt het Meerjaren Strategisch Beleidsplan 2011-2015 van stichting Veldvest. Dit plan geeft aan waar we als Veldvestorganisatie de komende jaren voor staan en voor willen gaan. Het vormt daarmee dan ook de basis voor de jaarplannen van alle Veldvestscholen en voor de plannen die op Stichtingsniveau worden ontwikkeld en uitgerold.

Dit Meerjaren Strategisch Beleidsplan is in twee fases tot stand gekomen in samenspraak met diverse in- en externe betrokkenen, waarna het in oktober 2011 is vastgesteld door de Raad van Toezicht.

Het is de bedoeling dat onze organisatie en al onze medewerkers op basis van de in dit document beschreven plannen en ontwikkelingen samen vorm gaan geven aan het Veldvest van de toekomst in het belang van onze doelgroep en in het belang van het vervullen van onze maatschappelijke opdracht en de daarbij behorende verantwoordelijkheid. Eendrachtig samenwerken met elkaar, leren van en met elkaar met de nadruk op het realiseren van onze gezamenlijke doelen, is daarbij belangrijk. De wijze waarop de directies hebben geparticipeerd in de totstandkoming van onderhavig meerjarenplan vormt een fundamentele en vertrouwenwekkende stap in de kwaliteit en toekomst van ons onderwijs.



Drs. J.A. de Mönnink
Voorzitter College van Bestuur



De komende planperiode kenmerkt zich door een combinatie van consolidatie en profilering. Als het gaat om het bewaken van de basiskwaliteit van ons onderwijs en bedrijfsvoering is borging een vereiste.

Op een drietal strategische domeinen, te weten onderwijs, bedrijfsvoering en strategische partners worden projecten gerealiseerd waarbij alle scholen van de Stichting betrokken zijn en waaraan alle directeuren een substantiële bijdrage leveren. Deze projecten zullen er toe bijdragen dat op het terrein van onderwijs een bovengemiddelde opbrengst wordt gerealiseerd. De kwaliteit van het onderwijs wordt systematisch geëvalueerd en continue verbeterd, waarna verantwoording wordt afgelegd aan alle relevante stakeholders.

Onderwijs

Het gebruik van technologische hulpmiddelen(ICT) gaat een belangrijke rol spelen in het ontwikkelen van een didactische praktijk waarin alle leerlingen optimaal leren. Dat daarbij naast rekenen en taal structureel aandacht wordt besteed aan de persoonsontwikkeling en maatschappelijke oriëntatie wordt duidelijk in rijke programma's voor burgerschap en ethiek.

De toerusting van leerkrachten vormt een rode draad bij alle op het onderwijs gerichte inspanningen opdat de bijdrage van elke leerkracht naast het aspect van continue verbetering ook gekenmerkt wordt door intrinsieke betrokkenheid vanuit zelfgekozen verantwoordelijkheid. De leerkracht die bij Veldvest werkt is een professional die samenwerking zoekt en doelgericht en projectmatig werkt.

Bedrijfsvoering

Op het terrein van de bedrijfsvoering zal de samenwerking met het administratiekantoor geïntensiveerd worden. Veldvest zal in control zijn en de kwaliteit van dienstverlening zal aantrekkelijk blijken voor ook andere onderwijsorganisaties. Veldvest wil als een sterke en betrouwbare partner gekend en erkend worden en een imago uitstralen dat zich kenmerkt door professionaliteit en kwaliteit. Een gezonde financiële basis is daarbij belangrijk.

Strategische allianties

Binnen het domein van de strategische allianties vormen Veldvestscholen de spil in de samenwerking met zogenaamde kindpartners betreffende voorschoolse, tussenschoolse en naschoolse opvang. Hiermee zal de school kansen benutten voor de realisatie van doorgaande lijnen in de ontwikkeling van alle leerlingen.

De bouw van drie Multifunctionele Accommodaties (MFA's) vormt een uitgelezen mogelijkheid om deze ambitie zichtbaar waar te maken en is een motiverend appel naar al onze scholen om een vergelijkbaar 'educatief product' te leveren.

De huidige scholen van Veldvest hebben een katholieke (15), protestants-christelijke (1) of algemeen-bijzondere grondslag (2) en zijn gelegen in de gemeenten Veldhoven (14) en Eersel (4).

Bij de start van Veldvest in 1999 volgden in totaal bijna 5250 jongeren in de leeftijd van 4 tot 18¹ jaar onderwijs aan een van de Veldvestscholen in beide gemeenten. Het leerlingaantal daalde in de jaren daarna gestaag tot ruim 4100 in 2010. Naar verwachting zal het leerlingaantal aan het einde van de nieuwe beleidsperiode ten gevolge van demografische ontwikkelingen zijn gedaald tot iets meer dan 3450 leerlingen.

Binnen Veldvest zijn anno 2011 in totaal 450 medewerkers werkzaam. Ten gevolge van het krimpende leerlingaantal zal er de komende beleidsperiode nauwelijks ruimte zijn voor instroom van nieuwe medewerkers. Teneinde de personele krimp binnen de organisatie te kunnen realiseren is er sprake van een gericht sociaal beleid. In het voorjaar van 2011 is hiervoor een Sociaal Plan ontwikkeld, waarover in goede sfeer overeenstemming met de vakorganisaties is bereikt. In oktober 2011 is in overleg met de vakorganisaties bepaald dat het Sociaal Plan afloopt per 01 januari 2012 en dat er tot augustus 2015 geen gedwongen ontslagen zullen vallen binnen de Stichting.

In de komende beleidsperiode moet Veldvest rekening houden met een daling van de personele en materiële budgetten. Naar verwachting daalt het personeelsbudget van € 18,3 miljoen in 2011-2012 naar een bedrag van € 16,3 miljoen in het schooljaar 2015-2016. Het materiële budget zal in de komende beleidsperiode naar schatting dalen van € 3,2 miljoen in 2011 naar € 2,8 miljoen in 2015.

Het zwaartepunt van de Veldvestorganisatie ligt bij de 18 scholen in de gemeenten Veldhoven en Eersel. Daar is ook het gros van de medewerkers werkzaam. De scholen functioneren binnen Veldvest als Resultaat Verantwoordelijke Eenheden en worden geleid door een integraal verantwoordelijke directeur. Iedere school heeft binnen de Veldvestkaders alle ruimte om een schoolspecifieke invulling van zijn (onderwijs)concept te praktiseren. Elke school kent ook een eigen Medezeggenschapsraad.

Sinds 2006 kent stichting Veldvest een College van Bestuur en een Raad van Toezicht (RvT). Deze Raad, bestaande uit 5 personen, is belast met het toezicht houden op de organisatie en op de kwaliteit van het College van Bestuur. In 2010 zag de Raad van Toezicht zich genoodzaakt in te grijpen in de invulling van het bestuur van de organisatie. Uiteindelijk werd er door de Raad van Toezicht voor gekozen om vanaf de zomer van 2010 verder te gaan met een eenhoofdig (College van) Bestuur.

Teneinde de scholen en het bestuur op een adequate manier te kunnen ondersteunen is er in Veldhoven een klein, compact staffbureau ingericht.

¹ Het accent ligt binnen Veldvest op de categorie 4 t/m 12 jaar; gezien de aanwezigheid van een school voor Voortgezet Speciaal Onderwijs (VSO) is er ook een groep leerlingen in de leeftijdscategorie 12 – 18 jaar binnen Veldvest.

4.1. Wat is de Veldvestvisie op onderwijs?

Veldvest heeft in de afgelopen periode flink werk gemaakt van de kwaliteit van het onderwijs en dat heeft geleid tot goede resultaten. Bij alle zaken die nog verbeterd kunnen worden (denk aan aandacht voor hoogbegaafde leerlingen en de omgang met specifieke gedragsproblematiek) zijn we goed op weg leerlingen datgene te bieden dat belangrijk is voor hun ontwikkeling en leerprestaties. We doen dat vanuit het inzicht dat we ordening dienen aan te brengen in de complexe leef- en belevingswereld van kinderen. Door te werken vanuit veiligheid kan het zelfvertrouwen en het vertrouwen in het leren groeien.

Als we een ogenblik stil staan bij de schoolse wereld vanuit het perspectief van de leerlingen dan beseffen we dat er een drietal leef- en denksferen werkzaam zijn. Allereerst is er de sfeer van de dingen, waarmee het jonge kind toenemend vertrouwt raakt. Deze fysieke wereld is zeer uitgebreid en aan de ervaring ermee komt geen einde zolang de exploratiedrang en de nieuwsgierigheid het onderzoek gaande houden.

Natuurlijk is er ook de wereld van de mensen, en dan met name de wijze waarop ze met elkaar omgaan, hoe ze over elkaar denken en wat ze van elkaar verwachten. Het opgroeiende kind merkt hoe er naar hem gekeken wordt, thuis, op school, tussen vrienden. Hiermee vormt het zich ook een beeld van zichzelf: het zelfbeeld. Dit gaat gepaard met gevoelens, emoties, gedachten die zich als het ware afspelen in het hoofd. "Tussen de oren" zeggen we wel. Het kind ontdekt dat hij zich in deze wereld veilig kan voelen, zich er in kan terugtrekken; soms ook vormt deze psychische wereld een bron van negatieve gevoelens en onzekerheden.

Vanuit het perspectief van het kind stellen we tevens vast dat op deze wijze een proces van observatie en interpretatie op gang komt dat met deze "innerlijke ervaring" het denken van de leerling op gang brengt om nooit meer te stoppen. In een schoolklas is dat niet anders. Het kenmerkende van de schoolse omgeving is dat er een derde wereld wordt ontsloten: de wereld waarin de werkelijkheid waarmee de leerling zo vertrouwd is geraakt 'opeens' geordend wordt en wordt aangeboden in de vorm van schoolvakken. Vakken met voor dat schoolvak kenmerkende begrippen waarmee de leerling kennis dient te maken. Met een ingewikkelde omschrijving ontmoet de leerling hier de wereld van de concepten (kennis).

Voor Veldvest zit de meerwaarde van de school in het voor leerlingen betekenisvol verbinden van die drie werelden: van de fysieke, de sociaal-psychologische wereld en de wereld van de concepten (lees schoolvakken). Om daarbij te zorgen voor een verantwoord evenwicht is een grondige kennis

bij leerkrachten nodig van zowel hetgeen geleerd dient te worden als de wijze waarop de kinderen leren. Uiteindelijk zal dan elke leerling kunnen 'uitstromen' naar een niveau van voortgezet onderwijs dat passend en motiverend is en waarbij bovendien de leerling zelf ten aanzien van deze keuze ook iets in de melk te brokkelen heeft, omdat het tevens relevante zelfkennis bezit.

Om aan bovenstaande tegemoet te komen combineert de leerkracht grofweg een drietal benaderingswijzen:

- de leerkracht onderkent het belang van degelijk en grondig taal en rekenonderwijs. Hij streeft naar optimale leerresultaten en baseert zijn aanpak op methodieken en strategieën waarvan wetenschappelijk is aangetoond dat ze effectief zijn. In deze empiristische benadering gaat het erom dat de leerkracht scherp doelgericht werkt en deze doelen weet te realiseren in een verantwoord didactisch onderwijsaanbod;
- vervolgens krijgt de leerkracht ook kennis van de innerlijke wereld van zijn leerlingen en in relatie met diens sociaal-maatschappelijke context. Het werkelijk ontmoeten van de leerling veronderstelt relevante (communicatie)kennis en vaardigheden. Het zogenaamde constructivisme geeft de leerkracht zicht op de wijze waarop de leerling in de wereld staat. Tevens ontdekt hij welke leerstrategieën bij dit specifieke kind passen. Hier liggen ook de kansen voor de ontwikkeling van talenten en creativiteit, waarbij de leerling ontdekkend leert en eigen kennis construeert;
- tenslotte zal de leerkracht ook oog hebben voor de wijze waarop de leerling in groepen verantwoordelijkheid leert nemen voor het pedagogische klimaat. Hij wil de leerling gemeenschapszin bijbrengen en ondersteunen zodat de actuele en toekomstige deelname van de leerling aan uiteenlopende maatschappelijke contexten wordt bevorderd en gebaseerd is op kennis van waarden en normen, maar ook gestuurd wordt door zelfkennis en persoonlijke voorkeuren en opvattingen. We spreken over de theorie van het cultureel leren.

Vanuit deze benaderingswijze worden ook vragen gesteld die raken aan de identiteit van de school. Welke waarden zijn dragend voor de schoolgemeenschap en op welke wijze klinkt daar de levensbeschouwelijke oriëntatie van de school in door? De doelen en inhouden die de overheid voorschrijft in het kader van burgerschap vormen een adequate invalshoek om dit cultureel leren vorm te geven.

Indien de leerkracht deze drie benaderingen doorgrondt, kan hij heel doelgericht werken aan de kennisgeoriënteerde toerusting van de leerling, aan diens persoonsvorming en diens sociaal-maatschappelijke participatie. Op deze wijze komen de doelen die de overheid stelt, op een meer realistische en planmatige wijze binnen bereik en behoudt het onderwijs de regie op de vormgeving van het onderwijs.

4.2. Hoe benaderen we ouders en verzorgers?

Voor Veldvest zijn ouders belangrijk. Het besef dat 50% van de prestaties op rekenen, lezen en taal beslissend worden beïnvloed door de thuissituatie geeft al aan dat de kennis van deze ouders van belang is voor het leren van de kinderen. Die kennis kan niet via enquêtes alleen, maar veronderstelt het aangaan van een relatie.

Indien de leerkracht beschikt over goede communicatieve vaardigheden, kennis en een professionele grondhouding dan kan hij in de relatie met ouders omgaan met complexiteit en ook met de emoties die een rol kunnen spelen: het gaat immers om het contact met de regisseurs van het leven van de kinderen. Daarom ook is de stimulering van de ouderbetrokkenheid erg belangrijk; alleen zo kan ook op een vertrouwenwekkende wijze de verantwoordelijkheid van ouders een onderwerp van gesprek zijn. Gedurende de hele periode van de basisschool vormen de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de ouders belangrijke aangrijpingspunten voor een constructief contact.

Dat daarbij elke leerkracht uitdraagt waar de school voor staat, en zich daar professioneel in opstelt, is belangrijk.

Onze aandacht voor ouders laat zich niet simpelweg omschrijven in termen van klant of (educatief) partnerschap. Het gaat om een langlopende relatie waarbij de verantwoordelijkheden en daarmee dus de verwachtingen goed zijn afgestemd. Dat hier het lerende kind de focus vormt, spreekt voor zich.

De school neemt het initiatief om deze betrokkenheid te stimuleren: het geven van schriftelijke informatie en het organiseren van ouderavonden zijn belangrijke momenten, maar zijn voor de betrokkenheid zoals hierboven genoemd niet toereikend. Bekend is dat op ouderavonden vaak die ouders komen die reeds relatief goed zijn geïnformeerd en met wier kinderen het op school gewoon goed gaat.

Ouderbetrokkenheid vraagt om meer: elke Veldvestschool zal duidelijk maken wat het ambitieniveau van de school is in deze en aangeven op welke wijze en op welke momenten deze relatie met ouders wordt bevorderd.

4.3. Hoe open of gesloten is de school ten opzichte van maatschappelijke invloeden?

Voor Veldvest vormt de relatie met de maatschappelijke omgeving een uitdaging om vanuit eigen schoolspecifieke pedagogische en onderwijskundige doelen goed te luisteren naar wat van de school wordt verwacht. Daarbij zal de school altijd transparant en uitnodigend de relatie willen aangaan. Voor wat betreft de verbinding tussen de werelden van de dingen en de mensen met het denken en handelen van de leerlingen in relatie met de aangereikte en te ontwikkelen beelden en concepten (onder andere schoolvakken en waarden) vormt de school een leer- en leefomgeving die aantrekkelijk en kansrijk is. Als de leerlingen daarbij worden ondersteund door professionals die leertheoretisch van wanten weten dan wordt gewerkt aan vorming, persoonsontwikkeling en maatschappelijke oriëntatie op een wijze waarop alle Veldvestleerlingen recht hebben.

Dat we daarbij verder willen denken en handelen dan de strikte basisschoolleeftijd is ingegeven door onze ambitie en verantwoordelijkheid om voor alle kinderen verbindingen te maken met de praktijken van voor-, tussen- en naschoolse opvang. Hier zien we mogelijkheden om af te stemmen en samen te werken met maatschappelijke partners. De brede school is daarmee veel meer dan een gebouw, het vormt een bedding waarin verzorging, zorg, opvoeding en educatie elkaar treffen. Dat we in dit netwerk voor de school een rol zien weggelegd, waarbij wordt bevorderd dat alle inspanningen mede in een educatief perspectief worden geplaatst, spreekt voor zich.

4.4. De missie van Veldvest

Het verzorgen van een kwalitatief hoogwaardig onderwijs- en vormingsaanbod voor leerlingen vanaf drie jaar, dat hen in staat stelt rond het twaalfde levensjaar drempelloos de overstap te maken naar het vervolgonderwijs, dat past bij aanleg en motivatie, waarbij leer- en ontwikkelingsmogelijkheden gedurende de basisschoolperiode optimaal zijn gerealiseerd.

Voor wat betreft de oriëntatie op de fysieke, psychische en sociaal-maatschappelijke werkelijkheid is dit onderwijs daadwerkelijk funderend en biedt het voor alle leerlingen een zinvolle ervarings- en oriëntatiehorizon.

5.1. Ontwikkelingen bij onze doelgroep

Onze doelgroep bestaat uiteraard uit de brede groep leerlingen uit Veldhoven en Eersel die onze scholen bezoeken. Maar, gezien de specifieke positie die het jonge kind nog inneemt, zou je ook de groep 'ouders/ opvoeders' kunnen rekenen tot onze doelgroep. Vandaar dat we hier bij ontwikkelingen in beide groepen kort stilstaan.

De leerlingen

Naast de ouders heeft ook de school positieve aandacht voor het individuele kind. Scholen zoeken enerzijds naar wegen om recht te doen aan de individuele situatie en vragen van kinderen en het belang van samen leren en leven anderzijds. Daarnaast ligt er op scholen en kinderen meer druk om het kennisniveau te verhogen, terwijl in het leerproces lange tijd vooral het ontwikkelen van competenties centraal heeft gestaan. De noodzakelijke verhoging van de leeropbrengsten is een doelstelling die Veldvest principieel onderschrijft.

De toegenomen complexiteit van de samenleving en de snelle digitale ontwikkelingen hebben er onder andere ook toe geleid dat kinderen 'anders' leren: ze leren steeds meer buiten school en zijn vaker visueel ingesteld. Voor Veldvest staat vast dat kinderen over het algemeen een gunstige uitgangspositie hebben en dat de school -in een breed verband- een belangrijke bijdrage kan leveren aan de vorming van kinderen tot productieve en kritische deelnemers aan de samenleving, maar bovenal aan de ontwikkeling tot volwaardige burgers.

De ouders/ opvoeders

Ouders en opvoeders voelen zich in hoge mate betrokken bij de (ontwikkeling) van hun kind(eren), ook op school. Voor alle ouders geldt dat ze hoge verwachtingen hebben van hun kinderen en in het verlengde daarvan van de school, omdat ze het beste voor hun kind willen met het oog op zijn toekomst en persoonlijk geluk. Informatie aan en afstemming met ouders zijn ook vanuit de doelstelling van de school belangrijk. De thuissituatie blijft van belangrijke invloed op de leerprestaties van de leerlingen en dat vraagt van de school een grondhouding waarbij openheid en dialoog gezocht worden.

5.2. Ontwikkelingen in het 'Onderwijsveld'

Het onderwijs staat momenteel sterk in de maatschappelijke en politieke belangstelling. De verwachtingen zijn hoog. Dat is begrijpelijk. De maatschappelijke belangen die met onderwijs gemeoid zijn, zijn groot. En dus hebben allerlei ontwikkelingen, gewild of ongewild, ertoe bijgedragen dat in de school de focus ligt op zeer uiteenlopende maatschappelijke wensen. Enkele thema's die een rol van betekenis spelen en die een bredere uitwerking op de Veldvestorganisatie hebben, zijn:

- het gegeven dat basisscholen verplicht zijn de aansluiting met de buitenschoolse opvang (BSO) te regelen als ouders hierom vragen. In het contact met de maatschappelijke partners (denk aan kinderopvang) komen nieuwe vragen op de school af die een stimulans vormen voor duidelijke positiebepaling en passend beleid;
- diversiteit en individualisme: er is meer aandacht gekomen voor diversiteit in de samenleving. Mensen hebben uiteenlopende achtergronden, mogelijkheden en opvattingen. Een ander kenmerk dat met deze diversiteit samenhangt, is een sterk individualisme. Mensen zijn niet meer vanzelfsprekend onderdeel van een culturele of waardegemeenschap, maar stellen hun eigen waardepatroon samen uit een breed aanbod. Dit waardepatroon kan bovendien snel veranderen;
- de afname van het aantal leerlingen ten gevolge van demografische ontwikkelingen; de leerlingdaling heeft ook betekenis voor het onderwijskundig proces, voor de inzet van personeel en voor de beschikbaarheid van de in te zetten middelen;
- opbrengstgericht werken: van het onderwijs wordt steeds meer aandacht gevraagd voor het zogenaamde opbrengstgericht werken, waarbij leraren de vorderingen van leerlingen systematisch volgen en verbeteren. Veldvest voldoet, volgens de beoordeling van de inspectie, aan deze doelstelling van de rijksoverheid: alle Veldvestscholen werken opbrengstgericht.

5.3. Onze relatie met Stakeholders

'De school' is in de eerste plaats een maatschappelijke institutie. Kind, school en samenleving vormen een organisch geheel. Kind, groep, klas en school zijn niet iets geïsoleerds; zij maken deel uit van grotere, maatschappelijke verbanden. Onderwijs en opvoeding zijn begrippen die onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden.

Alle opvoeding en onderwijs vindt plaats door deelname van het kind/ individu aan het maatschappelijk bewustzijn van mensen. Opvoeding/ onderwijs zijn als het ware een proces van leven en vormen tegelijkertijd een voorbereiding op een toekomstig leven. De school heeft hierbij een eigen, relatief onafhankelijke pedagogische taak, namelijk zodanige voorwaarden creëren dat het kind, samen met anderen, participierend aan activiteiten, een proces van voortdurende reconstructie van zijn ervaring kan aangaan. De verbinding van dit proces van persoonsontwikkeling met systematische kennisontwikkeling vormt de onvervreembare educatieve opdracht van de school. De school heeft voortdurend te maken met allerlei omgevingspartners die voor het betreden van de basisschool, tijdens deze periode en daarna, een belangrijke rol spelen. Deze partners zijn onderwijsgerelateerd (voor- en vroegschoolse educatie, speciaal onderwijs, voortgezet onderwijs) of gericht op andere gebieden (zorg en welzijn, overheid, ICT). Daarnaast heeft Veldvest veel waardevolle contacten met externe partijen, onder andere onderwijsorganisaties en vakopleidingen.

Uit de uitgevoerde SWOT-analyse van Veldvest zijn de elementen gedestilleerd die het meest van invloed zijn op het welslagen van Veldvest in het realiseren van haar missie en strategische ambitie. De uitkomsten van de SWOT analyse zijn, in combinatie met andere analyses, gebruikt om te komen tot strategische keuzes en plannen voor deze beleidsperiode.

Sterkten

- Medewerkers binnen Veldvest hebben de beschikking over een sterke conceptuele basis. In de afgelopen jaren is fors geïnvesteerd in de kwaliteit van het leiderschap. Het kunnen beschikken over een kennisbasis waarbij theorievorming over onder andere leiderschap, veranderingsprocessen, leren van kinderen en volwassenen de essentiële aanknopingspunten vormden;
- er is een verankerde focus op opbrengstgericht werken;
- de vervlechting tussen regulier en speciaal onderwijs biedt een goede basis voor de invoering van Passend Onderwijs;
- er bestaat een hoge mate van probleembewustzijn en commitment bij bestuur en management voor de aanpak van de problematiek in de bedrijfsvoering;
- er is op alle niveaus een grote bereidheid om af te stemmen en samen te werken;
- er is sprake van een ervaren goed werkgeverschap, met professionalisering als speerpunt;
- Veldvest bekleedt een sterke positie in Veldhoven en Eersel.

Zwakten

- Het theoretisch concept van Veldvest wordt door leerkrachten nog onvoldoende doorgrond. De focus op leidinggevendens zal in de komende planperiode (dienen te) verschuiven naar de verdere toerusting van de leerkrachten;
- er heerst een smal beroepsbeeld/ een beperkte scope binnen de organisatie op de onderwijskundige opdracht, vooral in relatie tot de maatschappelijke oriëntatie;
- de kennisbasis van leerkrachten is in de breedte ontoereikend, met name op ontwikkelingspsychologisch en leertheoretisch gebied;
- de kennisbasis van het management is ontoereikend op het niveau van bedrijfsvoering;
- er is onvoldoende sprake van 'in control zijn', zowel op financieel gebied als in de breedte van de bedrijfsvoering;
- de inrichting van processen binnen de organisatie is nog onvoldoende verankerd. Dit geldt met name daar waar het 'verbeterprocessen' en 'evaluatieve processen' betreft (De PDCA-cyclus wordt vaak niet volledig afgemaakt).

Kansen

- De verbreding van de Veldvestscholen en de MFA-ontwikkeling versterken het Veldvest-onderwijs-concept;
- Passend Onderwijs sluit aan bij de opvattingen binnen Veldvest over de werkwijze naar de zorg-leerling;
- de visie van het rijk versterkt de verankering van de Veldvestvisie op de Veldvestscholen;
- de uitvoering van het actieplan leraren (Leraar 2020 – Een krachtig beroep!) versterkt de Veldvest-ambitie op het gebied van professionalisering van de beroepsgroepen leerkrachten en schoolleiders.

Bedreigingen

- De daling van het aantal leerlingen bedreigt de continuïteit, op school- en op instellingsniveau (schaalgrootteproblematiek);
- de aangekondigde bezuinigingen op onder meer passend onderwijsvormen, zonder aanvullend beleid, een risico op de bestaande kwaliteit binnen Veldvest;
- in de bedrijfsvoering nemen de risico's toe, door onder meer de eenzijdige druk op legitimatie en resultaatverantwoording van de leerprestaties, de bureaucratisering, de juridificering en een, steeds meer voorkomende, claimcultuur;
- de specifieke personele samenstelling binnen Veldvest (verhouding mannen/ vrouwen; verhouding jong/ oud; verhouding parttimers/ fulltimers) levert steeds meer beperkingen op bij de invulling van een passende personele inzet;
- de veelheid aan verwachtingen die de omgeving aan de onderwijsorganisatie stelt, vormen een risico op de focus die van Veldvest wordt verwacht op de kernopdrachten.

Veldvest kan gekenmerkt worden als een organisatie

- met een hoge mate van betrokkenheid bij het individu;
- met een sterke kennisgedrevenheid op het gebied van onderwijs;
- met een hoge mate van maatschappelijke betrokkenheid;
- die ruime kansen biedt aan zijn medewerkers om te groeien en om bijdragen te leveren;
- en die in zijn bedrijfsvoering de komende jaren sterk onder druk staat.

Gedurende het strategisch proces is onderzocht welke positionering het beste aansluit bij de richting en ambitie waarin Veldvest zich wil ontwikkelen.

- In de veranderende maatschappelijke context blijft Veldvest zelfbewust, maar niet eigenwijs, zijn weg zoeken. Veldvest probeert zoveel mogelijk pro-actief om te gaan met bestaande en nieuwe ontwikkelingen;
- Veldvest concentreert zich op haar kerntaak: het verzorgen van een kwalitatief hoogwaardig onderwijs- en vormingsaanbod;
- tegenover een individualiseringstendens wil Veldvest het belang van de school als waardegemeenschap blijven bepleiten;
- hoewel er sprake is van een krimpende financiële uitgangspositie door een terugloop van het aantal leerlingen en van aangekondigde bezuinigingen moet Veldvest keuzes blijven maken voor verbetering en vernieuwing. Dat vraagt een scherpe financiële planning;
- Veldvest weet zich geïnspireerd door het concept van de multifunctionele school en wil zich in het verlengde daarvan ontwikkelen tot een relevante maatschappelijke speler. Zij wil in dat kader graag initiatiefnemer en waar mogelijk drager zijn van nieuwe ontwikkelingen. Daarom zoekt Veldvest waar mogelijk naar samenwerking met strategische partners;
- het – vaak onzichtbare – fundament van een (onderwijs)organisatie vormt een goed ingerichte bedrijfsvoering. Daar gaat Veldvest de komende beleidsperiode nog een stevige verbeterslag maken, teneinde ook voor de periode daarna een betrouwbare onderwijspartner voor velen in het werkgebied te zijn en te blijven;
- Veldvest vindt het van het grootste belang de banden met alle betrokkenen te verstevigen en inhoud te geven, vindt het vanzelfsprekend dat zij verantwoording aflegt over haar koers en beleid en dat zij draagvlak verwerft voor die koers. Dat betekent dat Veldvest de komende jaren sterk zal inzetten op een actief medezeggenschap- en communicatiebeleid.



antwoorden



muur

uu



zaag

aa



zak

a



bus

u



kop

Op basis van de gekozen strategische richting en de SWOT analyse onderscheiden we een drietal strategische domeinen: onderwijs, bedrijfsvoering en strategische allianties (extern georiënteerd en intern georiënteerd). Deze domeinen worden door beleidsgroepen projectmatig uitgewerkt.

8.1. Onderwijs (opbrengst gericht werken, innovatieve impuls en maatschappelijke oriëntatie)

Veldvest werkt aan een versterking van de kwaliteit van de organisatie als geheel (scholen en staf-bureau) door het consistent doorvoeren van de Planning & Control-cyclus en vanuit verkregen inzichten. Daarbij zijn de volgende uitwerkingen leidend voor het domein onderwijs:

- alle Veldvestscholen werken opbrengstgericht, wat inhoudt dat scholen systematisch, methodisch en doelgericht werken aan het maximaliseren van prestaties van leerlingen;
- op alle scholen voorziet het (leertheoretisch gelegitimeerde) handelingsrepertoire van de leerkrachten in een verantwoorde en gevarieerde didactische praktijk;
- alle Veldvestscholen werken vanuit door het Veldvestbestuur goedgekeurde schoolplannen aan de verwezenlijking van de Veldvestvisie binnen hun context;
- in elk schoolplan is ook een uitwerking van het te ondernemen kwaliteitsbeleid op schoolniveau opgenomen;
- binnen alle Veldvestscholen is een gericht plan tot bevordering van de deskundigheid leidend in de tot uitvoering gebrachte gesprekscyclus;
- alle Veldvestscholen hebben uiterlijk 1 januari 2012 een eigen zorgprofiel gedefinieerd en vastgelegd in het schoolplan en werken daar ook mee;
- binnen Veldvest is deskundigheid in het signaleren en behandelen van zorgproblematiek zodanig gebundeld dat hier breed gebruik van kan worden gemaakt;
- alle Veldvestscholen hebben eind 2011 een basisarrangement van de inspectie en behouden dit gedurende de gehele beleidsperiode;
- alle reguliere basisscholen hebben in het kader van verbreding afspraken met de overige kindpartners over doorlopende leerlijnen en warme overdrachten en werken daar mee;
- alle basisscholen binnen Veldvest adviseren uiterlijk per 1 augustus 2012 vanuit de referentieniveaus naar het vervolgonderwijs.

Het domein Onderwijs wordt door de volgende beleidsgroepen projectmatig uitgewerkt:

- Educatief Centrum;
- ICT;
- Kwaliteit;
- Excellente leerling
- IPB;
- Burgerschap & Ethische vorming.

8.2. De bedrijfsvoering op alle niveaus in orde (sturing, beheersing en verbinding)

Werken aan een versterking van de kwaliteit van de organisatie als geheel (scholen en stafbureau) kan uitsluitend tot een succes leiden wanneer het fundament van de organisatie 'staat'. Basisvoorwaarde daarvoor is dat bestuur en management van Veldvest op alle niveaus en in alle disciplines 'in control' zijn. Daarbij zijn voor de komende vier jaar de volgende uitwerkingen leidend:

- de financiële baten en lasten van de totale Veldvest-organisatie zijn in balans;
- er is een op moderne leest geschoeide besturingsfilosofie geïmplementeerd;
- er is een ingerichte en in uitvoering gebrachte brede Planning & Control-cyclus;
- er wordt cyclisch aan de relevante organen kwalitatieve en kwantitatieve informatie verstrekt over de prestaties van de organisatie;
- het in 2011 aangevangen project 'strategisch partnership met OSG' heeft geleid tot een, jaarlijks te herziene, strategische relatie met deze externe dienstverlener en tot een kwalitatieve verbetering van de uitgevoerde processen, in eerste instantie op het terrein van de financiële en personele administratie;
- binnen de scholen en binnen het Veldvest-geheel is sprake van een overhead die past bij de ambities en mogelijkheden van Veldvest;
- schoolorganisaties zijn opgewassen tegen de daling van de leerlingaantallen en tegen dreigende bezuinigingen;
- de inzet van personeel (inclusief vervangingen) bevindt zich binnen de daartoe gestelde veilige marges;
- individuele gesprekken met alle medewerkers worden uitgevoerd conform de cyclus (minimaal één gesprek per jaar);
- het ziekteverzuim binnen Veldvest beweegt zich binnen de gestelde normatieve kaders (gemiddeld ziektepercentage niet hoger dan ongeveer 4%);

- de gestelde jaarquota-eisen in het kader van de functiemix zijn gerealiseerd;
- de schoolgebouwen zijn aangepast aan de eisen van verbreding en multifunctioneel gebruik;
- het beheer van de schoolgebouwen is professioneel verankerd op bestuursniveau;
- de ICT-omgeving op school- en op bestuursniveau is opnieuw ingericht en wordt adequaat beheerd;
- er is een vastgesteld en gedragen Veldvest-informatiebeleid waarin de verbinding met onderwijskwaliteit en de bedrijfsvoering wordt gelegd.

Het domein Bedrijfsvoering wordt door de volgende beleidsgroepen projectmatig uitgewerkt:

- Veldvest/ OSG;
- Veldvest/ huisvesting.

8.3. Strategische Allianties: extern en intern

Extern

We hebben het in de voorgaande pagina's al meerdere malen gesteld: een moderne onderwijsorganisatie kan niet alleen verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de gestelde doelen. Dit is ook zichtbaar wanneer we stilstaan bij concretere subdoelen, bijvoorbeeld de realisatie van de verbrede scholen of de integratie van ICT in het onderwijs.

In het contactenveld van een stichting als Veldvest zijn veel partijen te onderscheiden waarmee relaties worden onderhouden. Bezien vanuit de pedagogische opdracht kan, als belangrijkste 'strategische partner' voor de onderwijsorganisatie, 'de ouder/ opvoeder' worden gezien. Daarnaast zijn de aanpalende 'kind-organisaties' belangrijke strategische partners. Niet in de laatste plaats moet hier ook 'de gemeentelijke overheid' worden genoemd als strategische partner (gezien de rol op voorwaardenscheppend gebied en als lokale regisseur van het educatief beleid).

Ook in de bedrijfsvoering van de overige disciplines zijn strategische partners te onderkennen.

We noemen er hier enkele: op het terrein van de administratieve dienstverlening geldt dit voor het onderwijsadministratiekantoor en op het terrein van de ICT bijvoorbeeld voor de externe beheerder van de hard- en software binnen Veldvest.



Veldvest wil in de komende beleidsperiode met betrokken partijen tot een verdere vorm van verbinding en verdieping komen. Daarbij zijn voor de komende vier jaar de volgende uitwerkingen leidend:

- inrichting en uitvoering van een maximale afstemming tussen ouders en school;
- versterking van de ouderbetrokkenheid bij de school;
- actieve bestuurlijke participatie in overlegvormen in de regio Veldhoven/ Eersel;
- versterking van de samenwerkingsrelatie met de partners in de kinderopvang (Korein en Nummereen);
- inrichting van een strategisch partnership met OSG;
- actieve inhoudelijke samenwerking met andere (primair) onderwijsorganisaties, met name in de regio Kempen/ Eindhoven en omstreken en met de PABO.

Intern

Werken in een organisatie, zeker in een onderwijsorganisatie, is mensenwerk! Dit geldt eens te meer in een organisatie waarin van professionals verwacht wordt dat zij zelf grotendeels sturend zijn in de uitvoering van hun professie.

De cultuur binnen Veldvest is eerder beschreven als ‘coöperatief, open en transparant’, hetgeen een belangrijke voorwaarde is voor het creëren van professionele ruimte voor de Veldvest-medewerker. Veldvest wil in- en externe partijen uitnodigen een actieve bijdrage te leveren aan het gezamenlijk realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Het bestuur van Veldvest zal de dialoog met deze in- en externe betrokkenen dan ook actief stimuleren.

Daarbij zijn voor de komende vier jaar de volgende uitwerkingen leidend:

- versterking van de positie van de Veldvest-organen;
- aanscherpen van wederzijdse verwachtingen en formaliseren van daarbij behorende verantwoordelijkheden;
- richten van de communicatie op de dialoog met eerder genoemde stakeholders (interactiviteit);
- uitvoering van tevredenheidsonderzoeken bij ouders, leerlingen, medewerkers en bij de relevante organen.

Het domein Strategische allianties wordt door de beleidsgroep Strategische allianties projectmatig uitgewerkt.

Grafische Vormgeving: Leon van Loon, Liessel

Fotografie: Veldvest afdeling communicatie

Tekst: Veldvest, Veldhoven

Oplage: 150

Stichting Veldvest

Pastoor Jansenplein 21

5504 BS Veldhoven

040-2531201

info@veldvest.nl

www.veldvest.nl



veldvest
wereldwijs

Stichting Veldvest, voor bijzonder onderwijs Veldhoven e.o.