



Bestuursplan

Strategische koers 2020-2024

DIT: dd. 8 juni 2020
RvT: dd. 30 juni 2020
GMR: dd. 23 juni 2020
Den Helder, 01 juli 2020



Bestuursplan Strategische koers 2020-2024

Inhoud

Inleiding

1. Wie zijn wij? Leren met LEV, onze identiteit, onze missie	4
2. Van Strategische koers naar beleid	8
A4 strategische koers	
2.1. Onderwijskundig beleid	
2.2. Personeelsbeleid	
2.3. Kwaliteitsbeleid	
2.4. Financieel beleid	
2.5. Zelfevaluatie	
Bronnen	13
3. Strategische ambities en doelen 2020-2024	14
3.1. Leerplek voor het leven	
3.2. EigenWijs	
3.3. Vertrouwen door verbinding	



Inleiding

Bij de ontwikkeling van de nieuwe strategische koers zijn alle geledingen binnen Sarkon afgelopen jaar betrokken geweest. Zo is er door de Raad van Toezicht opdracht gegeven voor een verkenning van de omgeving en onderwijspraktijk (Smit.E.2016) en heeft er een bestuurlijke visitatie vanuit de PO Raad plaatsgevonden (PO. Raad,2019). Daarnaast hebben leden van de Raad van Toezicht, Gemeenschappelijke Medezeggenschap Raad, Directeurenberaad, stafmedewerkers en het lid College van Bestuur input geleverd aan de zelfevaluatie-rapportage voor de bestuurlijke visitatie. In maart 2019 heeft er op Texel een vierkant dag plaatsgevonden, waar alle geledingen van Sarkon (RvT, GMR, CvB en de directeuren) aan hebben deelgenomen. Daarop is vervolg gekomen door middel van een tweedaagse op 20-21 mei onder leiding van het CPS. Op basis van de zelfevaluatie en de adviezen uit bovengenoemde onderzoeken en de resultaten van genoemde bijeenkomsten, is de nieuwe Sarkon koers ontwikkeld.

In het eerste hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de nieuwe strategische koers, welke ingaat op 1 augustus 2020 en loopt tot en met 31 juli 2024.

Hoofdstuk twee geeft een vertaling van de strategische koers naar strategisch onderwijskundig-, personeels-, financieel beleid, het stelsel kwaliteitszorg en zelfevaluatie.

In hoofdstuk drie staan de strategische ambities en doelen 2020-2024.

Een concrete uitwerking van de strategische doelen staan uitgewerkt in het jaarplan 2020-2021 en verschijnt in een aparte bijlage.



Den Helder, juni 2020

1. Wie zijn wij?

Leren met LEV

LEV staat voor hart!

LEV staat voor moed!

Elke letter geeft een betekenis hieraan.

L – Leerplek voor het leven

E – Eigen Wijze

V – Vertrouwen door verbinding

Sarkon is een stichting voor rooms katholiek en interconfessioneel basisonderwijs, gevestigd in Den Helder. Sarkon is ontstaan in 2001 uit een bestuurlijke fusie van 6 katholieke en 1 interconfessioneel schoolbestuur en 15 basisscholen. Later hebben zich daar nog 2 besturen en vier scholen bij aangesloten. Sarkon is een veelzijdige organisatie. Naast regulier onderwijs, participeert Sarkon in Integrale Kind Centra. De scholen liggen verspreid binnen de regio "De Kop van Noord-Holland". Onze 19 scholen worden bezocht door ongeveer 4100 leerlingen. Sarkon heeft circa 425 medewerkers in dienst. Het bestuurskantoor staat in Den Helder. Daar zijn de bestuurder en stafmedewerkers werkzaam. Tevens wordt daar de volledige financiële- en personele administratie en ICT voor al onze scholen uitgevoerd. Sarkon werkt volgens het "twee laags" bestuursmodel, waarbij sprake is van een bezoldigd bestuur en een Raad van Toezicht.

Een veelzijdig scala aan scholen met LEV

Op organisatieniveau staan de school en haar medewerkers bij Sarkon centraal. Sarkon vindt het belangrijk dat medewerkers van Sarkon met passie en professie onderwijs bieden. Onderwijs, dat past bij de wijk, waarin de school staat en de leerlingen van de school. Daarom bieden wij onze scholen de ruimte om het onderwijs en de identiteit zodanig vorm te geven, dat dit nauw aansluit bij de omgeving, de gemeenschap en de populatie kinderen, die de scholen bezoeken.

Continuïteit voor onderwijs

Sarkon is een stabiele en financieel gezonde organisatie. Sarkon staat garant voor het voortbestaan van haar scholen. De kerntaak van de medewerkers is het verzorgen van goed onderwijs en dat van de bestuurlijke organisatie is hen daartoe in staat te stellen. Dat houdt in, dat de bestuurlijke organisatie de randvoorwaarden creëert, waardoor de professionals op de scholen onderwijs van optimale kwaliteit kunnen bieden. Van de medewerkers wordt verwacht, dat zij verantwoording nemen voor hun professioneel handelen en hun professionele ontwikkeling.

Kwalitatief hoogwaardig onderwijs

Sarkon heeft een visie die meer richting geeft dan voorschrijvend is, die ons verbindt, inspireert en motiveert. Maar tegelijkertijd één, die iedere school op haar "eigen wijze" kan en mag invullen. De scholen en het bestuurskantoor dienen hetzelfde doel: "Leren met LEV". De bestuurlijke organisatie werkt aanvullend en is faciliterend aan de scholen. Het bestuur van Sarkon is richtinggevend en stelt kaders. We willen de professionals graag eigenaar van hun vak laten zijn. De schoolteams worden gestimuleerd en uitgedaagd om onderwijs te geven passend bij hun visie op leren en afgestemd op de leerlingpopulatie.

Wij willen onze doelen bereiken met: “vertrouwen door verbinding”, “een gedeelde visie”, “sturen op gedrag en proces” en “leren met en van elkaar”.

Evenwichtige onderwijsvernieuwing.

Sarkon is actief in haar ontwikkeling naar nieuwe onderwijskundige en pedagogische inzichten. Samen met partners werkt Sarkon aan de voortdurende professionaliteit van onze medewerkers en het verbeteren van de kwaliteit van ons onderwijs. De onderwijsvernieuwing is nauw verbonden met onze drijfveren en overtuigingen. Het eigenaarschap voor onderwijsvernieuwing ligt bij de directbetrokkenen. Daar bedoelen we mee, dat we de verantwoordelijkheid, waar het enigszins kan, zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Op die manier kunnen scholen vernieuwen op de wijze, die bij hen past binnen de maatschappelijke context, waarin de scholen staan.

We willen elke dag een beetje beter zijn. Ons onderwijs blijft bij de tijd; nieuwe en bewezen onderwijskundige inzichten integreren we in het huidige onderwijs.

De scholen werken op eigen wijze aan de ontwikkeling van de volgende dimensies van het onderwijs; kwalificatie, socialisatie, subjectwording en kindgericht onderwijs. Werkenderwijs vindt, op basis van data-analyse, bijstelling plaats van aanpak en doelen.

Betrouwbaar, betrokken en goed werkgeverschap

We willen dat mensen graag bij Sarkon werken en bieden ook voor hen een “leerplek voor het leven”. Daarom faciliteren we professionalisering voor onze medewerkers, door bijvoorbeeld het aanbieden van coaching, trainingen en opleidingen. We zorgen voor een optimaal werkklimaat, passend bij de talenten van de medewerkers. Zoals onze medewerkers voortdurend gericht zijn op de ontwikkeling van de kinderen, zo is de organisatie gefocust op de deskundigheidsbevordering van de medewerkers, waarbij zij ook fouten durven en mogen maken.



Onze identiteit “Met hart voor elkaar”.

We beschouwen onze scholen als een *Leerplek voor het leven*, waar kinderen zich op *EigenWijze* kunnen ontwikkelen. Dat doen we vanuit *Vertrouwen* in onszelf en de ander. Kort gezegd **LEV**. LEV is het Hebreeuwse woord voor “*hart*” en verwijst naar liefde en gevoel. Het duidt een rijke leeromgeving aan, waar we elkaar ondersteunen bij wat zelf gedaan kan worden en waar we met elkaar richting geven om “het goede” te doen.

Uitgangspunt voor de katholieke- interconfessionele Sarkon-scholen is, dat de menselijke persoon centraal staat en wordt gedragen vanuit een positief mensbeeld, waarin de rechten van de mens onschendbaar zijn.

De katholieke-, interconfessionele identiteit is niet alleen kennis maken met de traditie door Bijbelverhalen, vieringen en godsdienstles, maar het is meer.

Het gaat niet alleen om het individu. De mens is als een sociaal wezen geschapen, hij heeft anderen nodig en leeft samen met anderen. Daarmee zijn de centrale waarden voor een school en voor de samenleving al gegeven. De mens staat centraal en die mag niet worden opgeofferd aan welk instituut of welke overheid ook. Dat betekent dat alles erop gericht moet zijn, om die mens zich te kunnen laten ontplooiën.

Andere waarden als algemeen welzijn (dus niet alleen wat fijn is voor een bepaald persoon, maar tevens gezien in relatie tot anderen), participatie, solidariteit zijn belangrijk voor de samenleving. De school is de samenleving in het klein en vormt jonge mensen, die deel uit gaan maken van de grote samenleving. Voor een katholieke- interconfessionele school zijn die gerichtheid op de persoon en de persoonsvorming heel belangrijk (Hendriks,2020).

Onze missie

LEREN MET LEV  *Leerplek voor het leven - EigenWijs - Vertrouwen door verbinding*

L -Leerplek voor het leven.

Onze scholen zijn als het ware kloppende harten, waar je leert over het leven, over jezelf, over de ander en over de wereld om je heen. We nemen je mee de wereld in en halen de wereld naar binnen vanuit de veilige omgeving van de school. En bovenal leer je dat het leren van jou is. Jij bent de eigenaar.

E -EigenWijs.

Je bent uniek en je hebt je eigen talent. Als kind, als medewerker en als school toon je moed om de beste te zijn op je eigen wijze. Je ontwikkelt je blijvend in eigenheid en kwaliteit.

V -Vertrouwen door verbinding.

Hart hebben voor elkaar geeft verbinding. Verbinding geeft ruimte aan vertrouwen. De katholieke en interconfessionele wortels inspireren om in verbinding te geloven. Vanuit dit vertrouwen doe je elkaar recht en draag je gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Alle Sarkon-scholen realiseren samen deze leerplekken. Als school en medewerker ga je dat op eigen wijze doen. De verbinding is zichtbaar als we elkaar leren kennen, meenemen en inspireren. **LEV**, dat tonen we in de praktijk.

Leerplek voor het leven

Onze samenleving verandert voortdurend en de toekomst is onzeker. Wij helpen onze leerlingen bij hun persoonlijke vorming. We leren de kinderen een open en positief-kritische levenshouding te

ontwikkelen. We dagen de kinderen uit om nu en later een bijdrage te leveren aan een democratische samenleving. Passend bij onze identiteit is dat een duurzame samenleving, waarbij niet het individualisme, maar gemeenschapszin centraal staat. Voor ieder kind bieden we een zo passend mogelijke leerplek.

De leraar heeft daarin meerdere taken:

- Hij zorgt dat kinderen in aanraking komen met de wereld om hen heen, waar hij als volwassene voor staat.
- Hij is voor kinderen een houvast en een betrouwbaar moreel kompas om die wereld verder te verkennen.
- De leraar biedt onderwijs, dat voor de samenleving waardevol en tegelijkertijd voor de kinderen betekenisvol is en toegepast kan worden in verschillende situaties.

EigenWijs

Ieder kind is uniek en heeft zijn eigen talenten. We willen de kinderen de ruimte geven om uit te blinken op allerlei gebieden. We vinden het belangrijk dat kinderen een zekere mate van autonomie ervaren, dat ze keuzes kunnen en durven maken. Dit vraagt van de volwassene om te durven loslaten en te vertrouwen.

Wij helpen kinderen te ontdekken, wie ze zijn, waarom ze leren, wat hen motiveert, waar ze goed in zijn en hoe zij dat het beste kunnen doen. Zo kunnen kinderen op eigen wijze werken aan hun ontwikkeling.


Onze scholen zijn rijke leeromgevingen. Zij zijn autonoom om hier ook op “eigen wijze” vorm en inhoud aan te geven. Zij stemmen het onderwijsaanbod en werkwijze af op de eigen populatie en de context waarbinnen de kinderen opgroeien. Het bestuur daagt de scholen uit om hier kritische keuzes in te maken en daarop te reflecteren.

Vertrouwen door verbinding

De kinderen leren onder begeleiding van een leraar. De leraar is in verbinding met de kinderen door een goede pedagogische relatie met hen aan te gaan. Dat vraagt sensitief en responsief gedrag en vertrouwen in het kind. Onze leraren hebben hoge verwachtingen van de kinderen en stimuleren hen boven zichzelf uit te groeien. De kinderen leren met en van elkaar, maar leren ook als de leraar leert en de leraar leert van de kinderen. Samen leren is een sociaal proces. Leraren onderzoeken het effect van hun handelen op het leren en ontwikkelen van de kinderen; de leraren vertonen zelfreflectie. Ook de Sarkon-scholen staan in de samenleving en zoeken daarbij voortduren naar verbinding met de gemeenschap. En dan gaat het niet allen om ouders en stakeholders, maar ook bijvoorbeeld het bedrijfsleven, andere onderwijsinstellingen, het verenigingsleven en mogelijk andere maatschappelijke organisaties. Daarnaast leren onze medewerkers ook op organisatieniveau met en van elkaar. Dat vraagt om onderlinge verbondenheid en vertrouwen. De gezamenlijke koers voor de komende vier jaar ondersteunt dit proces.

Tenslotte investeert Sarkon in het vergroten van de ouderbetrokkenheid bij de ontwikkeling van het eigen kind en de school als educatieve partner.

2. Van Strategische koers naar beleid.

2020		2024	
			
RICHTINGG			
<i>LEV: Leerplek voor het leven - EigenWijs - Vertrouwen door verbinding</i>			
Leren met LEV is met hart voor elkaar. Met LEV werken de scholen met partners in de omgeving aan de optimale ontwikkeling van kinderen van 0 t/m 12 jaar.			
VISIE			
Wij leren met LEV in een rijke leeromgeving. Wij ondersteunen elkaar bij dat wat zelf gedaan kan worden. Hierdoor leren wij richting te geven om 'het goede' te doen.			
OVERTUIGINGEN: DE BRIL WAARDOOR WIJ KIJKEN			
Een leerplek voor het leven is een plek waar:			
<ul style="list-style-type: none"> • Wij de basis leggen voor een leven lang leren. • Wij samen leren leven. • Iedereen zich op EigenWijze ontwikkelt samen met anderen. • Wij elke situatie benutten om van te leren. • Wij moed tonen en fouten zien om van te leren. 			
DOELEN		AMBITIES	
L	Wij leren kennis en vaardigheden die ons richting geven.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wij creëren een LEV-omgeving waar wij leren en verwonderen door doen, denken en durven. ✓ Wij leveren een actieve bijdrage aan de samenleving, zijn solidair en zoeken naar voordeel voor iedereen. 	
E	Wij leren eigenheid te ontwikkelen. Wij leren omgaan met verschillen en benutten dit om met en van elkaar te leren.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wij sluiten aan bij de talenten en mogelijkheden, waarbij de ontwikkellijn 22 ✓ Wij nemen verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces, maken leren zichtbaar en reflecteren op ons handelen. 	
V	Wij leren in verbinding te staan en vanuit zelfvertrouwen anderen te vertrouwen.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wij werken op gelijkwaardige manier samen. ✓ Wij verbinden ons met de omgeving. ✓ Wij vieren bijzondere momenten en successen met elkaar. 	
STRATEGIE: HOE WERKEN WIJ AAN LEV?			
Wij dragen bij aan een LEV -cultuur waarin wij werken vanuit de bedoeling om onze resultaten te bereiken. Wij vertonen voorbeeldgedrag in ons handelen en leren van en met elkaar.			

2.1. Onderwijskundig beleid.

Bedoelingen

Onze bedoeling van onderwijs is, dat een kind binnen de school op een veilige manier in aanraking komt met de wereld en in rust kan ervaren wie hij is.

Wij zien de school als een “tussenruimte”; tussen thuis en de maatschappij, tussen beslotenheid en openbaarheid. Daarnaast moet de school voorwaarden bieden voor kinderen om tot ontwikkeling te komen. Om betekenis te geven aan de bedoelingen van het onderwijs, maken we gebruik van het denkkader van Biesta (2011,2012) over wat goed onderwijs is. Hij noemt drie functies van onderwijs, die weliswaar onderscheiden kunnen worden, maar ook gedeeltelijk overlappen en elkaar beïnvloeden.

De eerste functie van onderwijs is *kwalificatie*; het zodanig toerusten van kinderen, dat ze in de toekomst een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij, zowel in beroep als in het bredere sociaal-maatschappelijk functioneren. Daarvoor zijn kennis, vaardigheden, begrip en oordeelsvorming nodig.

De tweede functie van onderwijs is *socialisatie*; het inleiden van kinderen in de bestaande cultuur door het overdragen van conventies, waarden en normen en door kinderen deel te leren nemen aan bestaande ordes en culturele praktijken.

Deze eerste twee functies van onderwijs hebben te maken met het kind als nieuwkomer.

Subjectwording (ook wel *persoonsvorming*), de derde functie van onderwijs, betreft het tegenovergestelde van socialisatie. Het gaat hierbij om een zekere onafhankelijkheid ten aanzien van bestaande ordes en structuren, om een zekere autonomie in denken en handelen, om een manier van zijn, waarin het kind in haar uniciteit kan bestaan. Wanneer in onderwijs alle drie de functies expliciet aandacht krijgen, dan kunnen we volgens Biesta spreken van *vorming*.

Leerplek voor het leven.

Binnen de Sarkon-scholen staat de *vorming* van het kind centraal. De school wordt een leerplek voor het leven, waar wij de basis leggen voor een leven lang leren. Waar wij samen leren leven. Waar iedereen zich op Eigen Wijze ontwikkelt, samen met anderen. Waar wij elke situatie benutten om van te leren. Waar wij moed tonen en het maken van fouten zien om van te leren.

Het vraagt een veranderende leeromgeving voor de leerlingen; van leerstof-methodegericht naar meer kindgericht onderwijs (Karels,2017). De leraren spelen hierin een cruciale rol met hun mentale beelden over goed onderwijs, over verschillen tussen leerlingen en hun eigen rol hierin. De opvattingen van leraren bepalen namelijk hoe het onderwijs eruitziet.

Op verschillende Sarkon-scholen zijn al aanzetten in deze richting gaande. Een, op spel georiënteerd curriculum, is in meerdere scholen in de onderbouw ingevoerd. Er wordt structureel gewerkt aan het versterken van het pedagogisch en didactisch vakmanschap. Bijvoorbeeld door zaakvakken, thematisch en geïntegreerd vorm te geven en groepsdoorbrekend (het doorbreken van het werken in leerstofjaarklassen) werken op niveau tijdens de basisvakken.

Het vraagt ook een visie op leren in organisaties en de manier waarop de scholen veranderingen doorvoeren. In beide gevallen gaat het om zelfsturing en samenwerkend leren. Op beide niveaus speelt de reflectieve dialoog een wezenlijke rol. Kinderen die eigenaarschap ontwikkelen, moeten leren reflecteren op hun eigen leerproces. En leraren die hun onderwijs ontwikkelen, staan voor dezelfde opgave om reflectief te zijn.

Ontwikkelingsproces naar kindgericht onderwijs.

Sarkon zorgt ervoor dat op alle Sarkon-scholen leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doorlopen en dat het onderwijs is afgestemd op de voortgang in de ontwikkeling van leerlingen.

De Sarkon-scholen gaan in deze planperiode op hun eigen wijze verder met het ontwikkelingsproces naar kindgericht onderwijs en groeien naar een lerende school. Elke school heeft een eigen

beginsituatie en een eigen team en maakt ook eigen keuzes qua doelen in het onderwijs, die passen bij de visie en het leerproces van de school.

Daarnaast vraagt het van de Sarkon-scholen ook, dat zij; medewerkers, ouders en leerlingen samen met anderen een verbinder kunnen zijn tussen thuis en de maatschappij.

Sarkon wil een lerende netwerkorganisatie voor het leven zijn, voor leerlingen, ouders en medewerkers!

Het vraagt een ontwikkeling op elk van de volgende dimensies:

1. Van een focus op de leervakken naar een professionele kijk op de brede ontwikkeling van kinderen.
2. Van leraren die sturen, naar leraren die coachen.
3. Van leraren die vertellen, naar leraren die activeren.
4. Van een standaard leerstofaanbod, naar een betekenisvolle en gepersonaliseerd ontwikkelingsaanbod.
5. Van convergente lesstof, naar een eigen leerlijn.
6. Van een klassikale structuur, naar flexibele organisatievormen.
7. Van data om te checken, naar data om te leren.
8. Van alleen leraren die beoordelen, naar leerlingen die ook zelf verantwoording afleggen over hun ontwikkeling.
9. Van leraren die uitvoeren, naar leraren die invloed uitoefenen.
10. Van schoolleiders die sturen, naar schoolleiders die activeren, inspireren en coachen.
11. Van curatieve kwaliteitszorg, naar focus op de kwaliteiten van leerlingen.
12. Van ouderparticipatie, naar ouderbetrokkenheid.

2.2. Personeelsbeleid.

Leren met LEV en met hart voor elkaar.

Bij Sarkon telt iedere medewerker mee en draagt hij of zij op eigen wijze bij aan een leerplek voor het leven. Door juist onderscheid te durven maken in de uniciteit én talenten van mensen, zijn we beter in staat om onze medewerkers te waarderen én voelen medewerkers zich beter gewaardeerd. Het realiseren van succesvol gedrag is een belangrijke pijler om medewerkers en Sarkon “gezond” en “vitaal” te houden. Bovendien wordt, met het verwezenlijken hiervan, een basis gelegd voor een duurzame en succesvolle arbeidsrelatie tussen werkgever én werknemer. Want als medewerkers groeien, groeit Sarkon.

Sarkon wil bekend staan als een vakkundige en betrouwbare organisatie, die staat voor kwalitatief goed onderwijs. Een vakkundige organisatie vertaalt zich in een blijvend lerende organisatie met betrokken, vakbekwame medewerkers. Grote betrokkenheid van medewerkers, alsook de juiste kennis en kunde, bepalen in sterke mate de onderwijskwaliteit. Kennis veroudert snel en ervaring is niet altijd toereikend voor het vinden van oplossingen of antwoorden op voor vragen van morgen.

Professionalisering

Training en Opleiding zijn instrumenten die gebruikt kunnen worden voor de ontwikkeling van noodzakelijke kennis en vaardigheden om een functie optimaal te kunnen vervullen. De verantwoordelijkheid om deze “up-to-date” te houden is een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel Sarkon, als de medewerker. Sarkon schept de condities voor de medewerker om de voor de functie relevante competenties eigen te maken. Hiertoe is bijvoorbeeld de Sarkon Academie in het leven geroepen. Kennisoverdracht en leren van elkaar vinden ook plaats door middel van de diverse intern georganiseerde netwerkbijeenkomsten, waar de verschillende leraar-specialisten van Sarkon bij elkaar komen (jonge kind, rekenen, taal etc.). Hier worden kennis en ervaringen gedeeld en uitgewisseld.

Samen opleiden

Sarkon maakt onderdeel uit van het Noord-Hollands Leerlab; een samenwerking met andere schoolbesturen en de Hogeschool iPabo.

Samen met zes schoolbesturen uit het samenwerkingsverband is Sarkon gestart aan het vierjarig traject “Samen Opleiden”. Hierin wordt de ontwikkeling van aspirant opleidingsschool en de inductiefase startende leraren opnieuw vormgegeven.

Voorts werken wij samen aan het opleiden van zij-instromers en heeft Sarkon een coach voor de zij-instromers aangesteld.

Sarkon biedt studenten van allerlei opleidingen ruimte om stage te lopen, waarin begeleiding en beoordeling kunnen plaatsvinden. Hiervoor is een coördinator schoolopleiders, een team van schoolopleiders aangesteld en leveren de mentoren de dagelijkse begeleiding in de praktijk.

Gesprekscyclus

De gesprekscyclus is ook onderdeel van de professionele ontwikkeling. Elke medewerker heeft recht op feedback omtrent zijn of haar functioneren. We nemen tijd voor de medewerker om stil te staan bij het huidige functioneren. We bespreken of dit functioneren conform verwachting is en schenken aandacht aan eventuele verbeterpunten. Op- en aanmerkingen ten aanzien van het functioneren van de medewerker worden gemaakt met als doel: “Het verbeteren en laten groeien van die medewerker”. Sarkon maakt gebruik van een beoordelingssystematiek, die gebaseerd is op competentiebeoordeling en behaalde resultaten. De medewerker staat centraal; wat loopt goed, wat zijn aandachtspunten, wat is de werkdrukbeleving en hoe staat het met werk in relatie tot privé? De medewerker is echter ook zelf verantwoordelijk voor het op peil houden van zijn of haar kennis en vaardigheden om, ook op de lange termijn, aansluiting met de onderwijsontwikkelingen te blijven houden. Jaarlijks wordt aan iedere medewerker een loopbaanformulier verstuurd, om wensen als vrijwillige mobiliteit in kaart te brengen en actief in gesprek te gaan over de loopbaan van de medewerker.

Vitaliteit en gezondheid

Voorts draagt de medewerker ook zelf bij aan zijn of haar vitaliteit en gezondheid. Ziekteverzuim is beïnvloedbaar door onder andere het gedrag en keuzes die worden gemaakt, zowel vanuit werknemer (persoonlijke levenssfeer en levensstijl), als vanuit de leidinggevende en de organisatie. Het “huis van werkvermogen” geeft handvatten om hierover (preventief) in gesprek te gaan. Een effectieve aanpak van (preventief) ziekteverzuim veronderstelt een goede samenwerking, vertrouwen door verbinding en communicatie tussen betrokkenen.

Voor meer informatie over professionele ontwikkeling, ziekteverzuimbeleid en de gesprekkencyclus verwijzen wij naar de desbetreffende beleidsdocumenten.

2.3. Kwaliteitsbeleid.

Kwaliteitsbeleid kan omschreven worden als het aansturen van een continu verbeterproces om zodoende aan de kwaliteitsstandaarden van het onderzoekskader onderwijsinspectie 2017 te kunnen voldoen.

Doelen

De volgende Sarkon ambities met betrekking tot onze kwaliteitszorg zijn:

- Het behouden van het basisarrangement (basiskwaliteit) voor alle Sarkon-scholen. Dat betekent dat de gemiddelde eindscore per school minimaal boven de inspectieondergrens zit en aansluit bij het gemiddelde landelijk ambitieniveau.
- De zorg dat alle leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doorlopen en dat het onderwijsproces wordt afgestemd op de kenmerken van de leerlingpopulatie en de voortgang van de individuele leerling.

Met ingang van 2020-2021 gaat het nieuwe onderwijsresultatenmodel PO in werking. De scholen stellen zelf hun kwaliteitseisen op basis van referentieniveaus, op fundamenteel niveau en streefniveau vast.

In dit Bestuursplan Strategische Koers 2020-2024 staan de ambities beschreven. De scholen werken deze uit in hun School(jaar)plannen.

Leren met **LEV** met hart voor elkaar. Met LEV werken scholen met partners in de omgeving aan de optimale ontwikkeling van kinderen van 0 t/m 12 jaar.

Stelsel kwaliteitszorg

Het stelsel bevat de volgende onderdelen:

- De kwaliteitscultuur op bestuursniveau en schoolniveau.
- De kwaliteitsbewaking op bestuursniveau en schoolniveau.
- Verantwoording en dialoog op bestuursniveau en schoolniveau.
- Het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs op bestuursniveau en schoolniveau.
- Het borgen van de kwaliteit van het onderwijs op bestuursniveau.

Zelfevaluatie.

Binnen alle lagen van onze organisatie vinden evaluaties plaats:

- De Raad van Toezicht bespreekt jaarlijks met de bestuurder het verloop van de volgende onderdelen die behoren bij hun taak:
 - Het bewaken en realiseren van de missie, het strategisch beleid, de kwaliteit van leerresultaten.
 - De continuïteit van de stichting, uitgedrukt in het relatieve aantal leerlingen, medewerkers en financiën.
 - Het uitoefenen van goed werkgeverschap.
 - Het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen de lokale en regionale omgeving.

Daarnaast evalueert de Raad van Toezicht jaarlijks haar eigen functioneren; het ene jaar door zelfevaluatie en het daaropvolgende jaar een evaluatie door een externe partij.

- Het bestuur en de staf bespreken jaarlijks in een tweedaagse de doelen uit het jaarplan. Het gaat hier om de kwaliteit van de opbrengsten en de processen. Alles wordt gemonitord in het licht van de Sarkonkoers 2020-2024. Uit deze evaluatie wordt het jaarverslag en het nieuwe jaarplan opgesteld.
- De scholen evalueren jaarlijks de doelen uit hun jaarplan, ook in het licht van de Sarkonkoers 2020-2024. De resultaten komen in het jaarverslag en er wordt een nieuw jaarplan geschreven. Het verslag en het jaarplan wordt jaarlijks met de beleidsmedewerker Onderwijs & Kwaliteit en de directeur besproken.

2.4. Financieel beleid.

Strategisch beleid

Het strategisch beleid geeft de richting aan waarlangs plannen worden gemaakt en investeringen plaatsvinden. Het aantal verwachte leerlingen is bepalend voor de bekostiging, maar ook voor de benodigde personeelsformatie en de daarmee samenhangende kosten. In de meerjarenbegroting wordt dit alles bij elkaar gebracht, samen met de andere (kleinere) financiële stromen, inkomsten en uitgaven. Aan de begroting wordt gebaseerd op beleidskeuzes, die jaarlijks worden vastgesteld, voorafgaand aan het begrotingsproces.

De hoofddoelstelling van het financiële beleid van Sarkon is, dat er zoveel mogelijk middelen ingezet worden voor het onderwijs; het primaire proces. Hieruit vloeit voort dat we streven naar een doelmatige overhead en genormeerde (niet te hoge) reserves.

Financieel beheer

De directeuren zijn verantwoordelijk voor het beleid op de scholen en daarmee ook voor het financieel beheer, waar zij invloed op kunnen uitoefenen. Zij moeten hun financieel beheer verantwoorden, zoals is bepaald in het managementstatuut. De begrotingen per school maken deel uit van de totaalbegroting. Bij besteding van middelen zijn scholen solidair met elkaar en houden rekening met elkaars verschillen in behoeftes. Het bestuur neemt de besluiten, ook als er geen consensus zou bestaan tussen de scholen.

Financieel beleid

Het financiële beleid wordt vanuit het bestuurskantoor gevoerd, waarbij de directeur decentrale verantwoordelijkheid heeft voor het reilen en zeilen van de school. Hierover legt hij verantwoording af. Het bestuurskantoor, met name de financiële afdeling, ondersteunt de directeuren om het financieel beleid binnen de gestelde kaders te kunnen uitvoeren. Goede administratieve instrumenten en periodieke gesprekscycli helpen hen daarbij. Van alle betrokkenen wordt bovendien een proactieve rol verwacht. De periodieke gesprekken geven inzicht in de behaalde resultaten en bieden gelegenheid tot bijsturing. De gesprekken vinden plaats aan de hand van managementrapportages met onder andere informatie over de realisatie van de schoolbegroting, over onderwijsopbrengsten en ziekteverzuim.

Inkoopbeleid

Organisaties van een bepaalde omvang zijn verplicht om aan de (Europese) aanbestedingsregels te voldoen. Dat heeft consequenties voor de inkoop van goederen en diensten. Deze inkoop wordt mede daarom gecentraliseerd. Dat betekent dat een aantal grote posten via aanbestedingsprocedures uitgezet en de vrijheid om elders te kopen wordt ingeperkt. Alle ICT-gerelateerde inkoop loopt centraal via de ICT-afdeling.

Facilitair beheer

De focus op het primaire proces gaat ook over het werken in een goed geoutilleerd gebouw, dat aan de huidige eisen voldoet. Sarkon stelt meerjaren onderhoudsplannen (MOP's) op, waarbij een goed kwaliteitsniveau centraal staat. Nieuwe scholen worden "Bijna Energie Neutraal" (BENG) gebouwd. Daarnaast zijn de Sarkon-school toegerust met een goed functionerend ICT-netwerk, voldoende moderne devices, zoals chromebooks, laptops en touchscreens.

Treasury beleid

Het treasury-beleid van Stichting Sarkon is erop gericht de reserve-middelen op verantwoorde en op zeer terughoudende wijze te beheren. Dat betekent, dat de omvang van de reserve boven het wettelijk minimum blijft en de gelden in principe beschikbaar zijn om de kwaliteit van het onderwijsproces te faciliteren. Stichting Sarkon hanteert een uniform treasurystatuut, gebaseerd op de regeling "Beleggen, Lenen en Derivaten" uit 2016 van het ministerie van OC&W. In dit statuut is bepaald binnen welke kaders Sarkon haar financierings- en beleggingsbeleid heeft ingericht. Uitgangspunt is dat we de toegekende publieke middelen overeenkomstig hun bestemming besteden.

Bronnen:

- Biesta, G.: (2011). De school als toegang tot de wereld: een pedagogische kijk op goed onderwijs. In: R. Klarus en W. Wardekker, Wat is goed onderwijs? Bijdragen uit de pedagogiek. Den Haag: Boom lemma uitgevers.
- Biesta, G.: (2012). Goed onderwijs en de cultuur van het meten. Ethiek, politiek en democratie. Den Haag: Boom lemma uitgevers.
- Hendriks, J. <https://www.arsacal.nl?p=contentitem&id=2152&t=SARKON+wil+leren+met+LEV>.
- Karels, M.: (2017). Kindgericht onderwijs in een lerende school. In: PO Management, april 2017,52-59.

Karels, M.: (2019). Deze twaalf onderwijsveranderingen zijn kindgericht en toekomstbestendig. In: PO Management, april 2019, 58-63.

PO Raad.: (2019). *Visitatierapportage, Stichting Sarkon. PO. Raad, versie 6 juni 2019.* Smit. E. (2016). *Verslag van verkenning omgeving en onderwijspraktijk als voorbereiding op visie- en strategieontwikkeling.* Rotterdam: Brace.

3.Ambities en doelen 2020-2024

De normen zijn expliciet vastgesteld door het College van Bestuur. In de P&C-cyclus worden de ambities benoemd en wordt bepaald in hoeverre de situatie afwijkt van de normen en hoe dat komt. De doelen en aanpak worden bepaald om de situatie te optimaliseren, de uitvoering te monitoren en een maatstaf te hebben bij de evaluatie.

De ambities worden geoperationaliseerd in processen en opbrengsten en verder uitgewerkt in de jaarplannen van bestuur en scholen om ze verder te kunnen monitoren en te evalueren.

3.1.Leerplek voor het leven.

Ambitie	Doel
L 1. Sarkon heeft een actueel scholingsaanbod voor al haar medewerkers, welke aansluit bij de talenten van het personeel en de strategische koers van de organisatie.	L 1. De Sarkon-academie maakt onderdeel uit van het Noord-Hollands Leerlab een samenwerking met andere schoolbesturen en de iPabo.
L 2.Sarkon neemt actief deel aan het samenwerkingsverband met de iPabo met gelijkgestemde schoolbesturen.	L 2. Het aantal (aspirant) opleidingsscholen neemt binnen vier jaar toe.
L 3. Sarkon wil zoveel mogelijk gebruik maken van de bijzondere talenten van onze medewerkers. Sarkon heeft eigen coaches in dienst, die medewerkers op individueel niveau kunnen ondersteunen.	L 3. Het scholingsaanbod voor coaches is in de Sarkon-academie opgenomen. Via HRM worden eigen coaches ingezet.
L 4. Sarkon-scholen bieden onderwijs van hoge kwaliteit en voldoen aan de inspectienorm. We dagen scholen uit om het predicaat "goed" te verwerven.	L 4. Sarkon heeft geen zwakke of zeer zwakke scholen. Gemiddeld scoren de Sarkon-scholen op of boven het landelijk gemiddelde. Eén of meer Sarkon-scholen vragen het predicaat "goed" aan.
L 5. Sarkon medewerkers werken voortdurend aan de eigen professionaliteit als onderdeel van onze cultuur en identiteit.	L 5. Medewerkers kunnen reflecteren op hun eigen handelen.
L 6. Sarkon heeft intern lerende netwerken die als ware professionele leergemeenschappen bijeenkomen en nieuwe kennis en inzichten genereren.	L 6. De volgende lerende netwerken komen minimaal 4x per jaar bijeen: -Reken-, taal-, jonge kind-, cultuureducatie-, toekomstgericht onderwijs-, digitale geletterdheid-, identiteits-specialisten. -Schoolopleiders. -Orthopedagogen. -Interne begeleiders. -Schooldirecteuren. -Leraren. -Ouders. -Combinaties van netwerken.

3.2.Eigen Wijs.

Ambitie	Doel
E1. Binnen de Sarkon-scholen staat de <i>vorming</i> van het kind centraal. Het vraagt een veranderende leeromgeving.	E1. Het onderwijs ontwikkelt zich van leerstof- naar kindgericht onderwijs.
E2. Sarkonleraren sluiten met hun pedagogisch-didactisch handelen aan bij de onderwijsbehoeften van de leerlingen.	E2. Op Sarkon-scholen zorgen de leraren voor een ononderbroken ontwikkelingsproces van hun leerlingen.
E3. Op Sarkon-scholen is er sprake van een inspirerende , rijke en uitdagende leeromgeving als voorwaarde voor lerend spelen en onderzoekend leren.	E3. De lokalen zijn rijk en uitdagend ingericht, waarbij er sprake is van een “beredeneerd leerstof-activiteitsaanbod”.
E4. Sarkon-scholen bieden op eigen wijze onderwijs dat nauw aansluit bij de kenmerken van hun leerling populatie.	E4. De scholen kennen de specifieke kenmerken van de leerlingpopulatie.
E5. Sarkon-scholen zoeken gericht de samenwerking op met andere educatieve partners en met name de kinderopvang. Waar mogelijk werken we aan een pedagogische en didactische samenwerking met de kinderopvang in de vorm van (I)KC's.	E5. We stellen een masterplan op over ons hele werkgebied, waar scholen worden aangeduid als potentiële IKC's. In fases wordt gewerkt aan de ontwikkeling van steeds meer IKC's en het doorontwikkelen van reeds bestaande IKC's.

3.3.Vertrouwen door verbinding.

Ambitie	Doel
V1. Sarkonmedewerkers voelen zich verbonden met elkaar, hun school en de organisatie.	V1. Zie de doelen van L6.
V2. Medewerkers van Sarkon kunnen op elk niveau feedback geven én ontvangen op een professionele wijze.	V2. Sarkon medewerkers stellen vragen in plaats van dat ze een “statements” afgeven. Zij zoeken naar dat wat hen bindt. Zij proberen eerst de ander te begrijpen. Zij kunnen en durven elkaar aan te spreken op gedrag en gemaakte afspraken. Zij spreken mét elkaar en niet óver elkaar.
V3. Sarkon werkt actief aan een goede relatie met ouders, gebaseerd op gelijkwaardig partnerschap. Sarkon vult met ouders de pedagogische tussenruimten in tussen school en gezin.	V3. Sarkon heeft een intern netwerk van ouders.
V4. Sarkon-scholen zoeken contact met de buitenwereld, de gemeenschap waar ze staan. In het bijzonder het bedrijfsleven, om eigentijds en zingevend onderwijs mogelijk te maken.	V4. Sarkon-scholen hebben een partnership, samenwerking met één of meer bedrijven in de omgeving. En staan in verbinding met de geloofsgemeenschappen.