

Wandelen op het water



Strategisch beleidsplan

2019-2023



Hervormde Schoolvereniging te Nijkerk

Wandelen op het water

Strategisch
beleidsplan
HSN

2019-2023



Inhoudsopgave

Blz. 3 - Inleiding

Wandelen op het water | Het strategisch beleidsplan | De functie van het strategisch beleidsplan

Blz. 5 - Koers

Een toekomstgerichte en uitdagende onderwijskundige koers

Blz. 7 - De HSN: motto, missie, visie

Vakmanschap, verantwoordelijkheid, vertrouwen | kennis, vaardigheden en identiteit

Blz. 10 - Organisatiestructuur

Bestuur | Directie

Blz. 12 - Terugblik en huidige situatie

Terugblik op het strategisch beleidsplan 2016-2020 | Overzicht huidige situatie

Blz. 14 - SWOT

Sterke en zwakke kanten, kansen en bedreigingen

Blz. 15 - Externe ontwikkelingen

Identiteit | arbeidsmarkt | passend onderwijs | duurzaamheid

Blz. 17 - Strategische doelstellingen en verdere ambities

Strategische doelstellingen en ambities, geformuleerd per hoofdresultaatgebied

Blz. 19 - Speerpunten

Persoonsontwikkeling | een krachtig onderwijsaanbod | alignment

Blz. 20 - Beleidsvoornemens

Vorm en inhoud geven aan de kaders van het strategisch beleidsplan

Inleiding

WANDELEN OP HET WATER

In Mattheüs 14:22-33 lezen wij dat Jezus over het water loopt naar zijn discipelen. Zij zijn onderweg in een scheepje en ze worstelen met wind en water. Jezus komt naar hen toe, lopend op de zee. Een mysterie, een wonder, waarmee Jezus laat zien dat bij Hem alles mogelijk is, dat Hij degene is die de elementen, de duistere machten en de angsten overwint. Zijn discipelen kijken vol verwondering en zeggen: 'Werkelijk, U bent de Zoon van God!'



Met deze troostvolle en positieve boodschap kunnen wij de toekomst tegemoet zien! Deze boodschap wil de HSN uitdragen in het geven van primair onderwijs volgens haar statuten, missie, visie en doelstellingen, in een wereld waarin veel vragen zijn en veel onzekerheid is. Natuurlijk: niet alles wordt opgelost. Mattheüs 14 begint met de dood van Johannes de Doper... maar uiteindelijk staan wij er nooit alleen voor en weten we dat God de macht heeft over hemel en aarde en dat wij bij Hem veilig zijn.

Dat is de ene kant. Vertrouwen op God en de zegen en hulp van God verwachten. Jezus zegt tot Petrus: jij kunt het ook, lopen op het water...

De andere kant is dat wij door God ingezet worden en dat wij in zekere zin zijn handen zijn. Afhankelijk van God, maar met alle mogelijkheden die Hij ons geeft en aan ons toevertrouwt. Hoe dan ook: je kunt meer dan je denkt. Je mag hoge verwachtingen hebben. Van God, maar ook van elkaar. Onderzoek het maar! Er kan meer dan je denkt. Er kan ook gewoon iets drijven op water dat zwaarder is dan water... Maar het kan ook twijfel zaaien, iets willen verklaren wat niet te vangen valt in onze natuurkundige wetten.



De spanning tussen wat kan en niet kan... wat je hoopt, verwacht en gelooft... wie je zélf kunt zijn én wat je zelf kunt doen - dat is het veld om samen te ontdekken. Hoge verwachtingen hebben is goed, té hoge verwachtingen juist niet. Hierin de juiste vorm vinden, in deze wereld vol vragen en onzekerheden. Dat is onze opdracht, wederom passend bij het motto van de HSN: *vakmanschap, verantwoordelijkheid en vertrouwen.*



*“Vakmanschap,
verantwoordelijkheid,
vertrouwen”*

De onderwerpen en beleidsvoornemens zijn door directies en bestuur in gezamenlijkheid opgesteld, mede gevoed door een bijeenkomst voor stakeholders. Zo is een groot draagvlak ontstaan om hier samen aan te werken. Het strategisch beleidsplan (SBP) is geschreven vanuit de HSN-missie en visie. Vanuit deze missie en visie kijken wij naar de eigen organisatie, brengen we sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen in kaart. Vanuit dit spectrum maken we beleid. Dit beleid is weergegeven in deelbeleidsplannen op elk van de vier hoofdresultaatgebieden (identiteit en onderwijs, personeel, financieel/materieel, organisatie/ communicatie). Tezamen vormt dit beleid het SBP. De beleidsvoornemens kunnen gedetailleerd zijn wanneer ze op HSN-niveau worden uitgewerkt, of op hoofdlijnen wanneer de scholen die verder vertalen naar eigen beleid op de werkvloer. We formuleren de doelen zo concreet mogelijk.

Het SBP wordt jaarlijks geactualiseerd. Voorafgaand aan deze bijstelling vindt het evaluatiegesprek tussen het bestuur en de algemeen directeur plaats. Uit dit gesprek kunnen actiepunten voor de toekomst voortkomen.



DE FUNCTIE VAN HET STRATEGISCH BELEIDSPLAN

Hoofddoel van het SBP is dat de HSN-scholen de komende jaren beantwoorden aan hetgeen de HSN wil bereiken. Wij willen de plannen realiseren via concrete voornemens voor alle hoofdresultaatgebieden met een systematische indeling en een afgewogen tijdpad. Het schoolplan verschaft informatie en legt verantwoording af aan internen en externen.

Naast het SBP als leidend document zijn er het jaarverslag, de PR-folder met missie, de visie en het motto van de scholen, de managementcontracten, de opbrengstenmatrixen, de managementrapportage Planning & Control, schoolgidsen en nieuwsbrieven. Deze documenten verschaffen veel informatie en kunnen worden opgevraagd (SBP, managementcontract, opbrengstenmatrix, Planning & Control) of ingezien via de website (PR-folder, schoolgidsen, nieuwsbrieven): www.hsn-scholen.nl.

EEN TOEKOMSTGERICHTE EN UITDAGENDE ONDERWIJSKUNDIGE KOERS

De inhoud van het onderwijs op de scholen kenmerkt zich door de drieslag *kennis, vaardigheden en identiteit*. Wij hechten in ons onderwijs veel waarde aan een stevige basis van kennis en vaardigheden, onder andere 21st century skills, maar ook 1st century skills. De onderwijsconcepten van de scholen hebben diverse aspecten die kinderen helpen bij hun leefpatroon. Ze vormen waarden, maar leren ook 'gereedschappen' te hanteren. Er wordt in de scholen, in relatie tot het onderwijsconcept, steeds meer gewerkt vanuit een duidelijk *mission statement*, op school-, groeps- en individueel niveau.

Wij zien dat in onze scholen bijvoorbeeld bij de seven habits van Covey, bij de groepsmissie op het databord bij Continuous Improvement, in het formuleren van een eigen mission statement door leerlingen in het ontwikkelingsgericht onderwijs (OGO) en in het werken met thema's. De kinderen leren hoe zij dingen moeten aanpakken, welke keuzes zij kunnen maken en dat ze verantwoordelijk zijn voor zichzelf en hun omgeving. Ze leren zichzelf kennen en daarmee omgaan. Ze leren ook bewust omgaan met hun gedrag. Ze leren hun drijfveren kennen, hanteren, uitdragen.

Op de HSN scholen is dit natuurlijk gerelateerd aan ons geloof. Het komt er ook uit voort. Wat vraagt God van ons? Het navolgen van de Here Jezus Christus is een proces dat een leven lang duurt en al (juist al!) bij kinderen begint. Een zichtbare uiting kan bijvoorbeeld zijn dat je begint met luisteren. Dat je de ander, om in Bijbelse termen te spreken, 'uitnemender acht dan jezelf'.

Het streven is om de persoonlijkheid van kinderen te vormen, zichtbaar te maken. Het is prachtig als wij mede hun levenshouding kunnen vormen. Dat hebben kinderen nodig in de maatschappij en dat kan ze heel goed helpen om in hun verdere leven op allerlei moment goede keuzes en stappen te maken. In de basisschoolperiode kun je merken dat kinderen zich hierin ontwikkelen en van betekenis zijn. Dat willen we meer en meer bereiken in onze scholen.

Voorbeelden van 21st century skills zien we in onderstaande afbeelding.



21st century skills (SLO, Kennisnet)

Deze skills - vaardigheden - hebben we nodig in onze tijd én om kinderen op te leiden voor beroepen die wij nog niet eens kennen.

Bij 1st century skills gaat het eigenlijk niet om skills, maar om universele waarden. Dit geeft ook de aansluiting op onze missie, ons motto en onze levenshouding. De termen 1st en 21st century skills suggereren wellicht een tegenstelling, maar dat is niet het geval. Er zou een 'gezonde' verhouding zijn tussen beide moeten zijn.

De 1st century skills zijn wat ons betreft een basishouding; 'vanzelfsprekende' waarden. Waarden, waarvan je je soms afvraagt of wij ze nog voldoende kennen; of ze in opvoeding en onderwijs nog voldoende worden gevormd. Het gaat bijvoorbeeld om:

- Luisteren
- Gehoorzamen (ook als je iets niet meteen begrijpt)
- Respect tonen
- Ongelijk kunnen toegeven, bereid zijn om op fouten terug te komen, correcties kunnen ondergaan
- Fouten mogen maken en opnieuw mogen beginnen
- Iets over hebben voor de ander
- Geconcentreerd kunnen werken ('diepwerken')
- Samenwerken
- Eigen keuzes durven maken als het gaat om recht en rechtvaardigheid

Deze waarden willen wij vormen op onze scholen - vanuit de navolging van Jezus Christus.

**1st & 21st
century
skills**

Motto, missie, visie

De HSN (Hervormde Schoolvereniging te Nijkerk) is een vereniging voor protestants christelijk basisonderwijs. De vereniging bestaat sinds 1919. De HSN bestuurt zes scholen in de gemeente Nijkerk, met in totaal ongeveer 1400 leerlingen en 155 werknemers.



MOTTO, MISSIE

De HSN biedt bijbelgetrouw primair onderwijs aan in Nijkerk en omgeving. Centraal daarbij staan onze verwondering en dankbaarheid voor Gods liefde die zichtbaar is in zijn Zoon Jezus Christus, onze opgestane Verlosser. Vanuit deze christelijke identiteit willen wij werken en invulling geven aan **vakmanschap, verantwoordelijkheid en vertrouwen**. Dit is dan ook ons motto dat we telkens laten terugkomen.

Vakmanschap

Vakmanschap is essentieel, want iedereen die met ons is verbonden, mag kwaliteit van ons verwachten. Van het personeel wordt vakbekwaamheid verwacht. Dit betekent dat we investeren in onze leerkrachten en voorzieningen beschikbaar stellen waarmee kwalitatief onderwijs kan worden gegeven in aansluiting op maatschappelijke ontwikkelingen. Ouders zien wij hierin als partners. Wij leren onze kinderen om vakmanschap te tonen op de diverse vakgebieden. Er wordt gestreefd naar hoge kwaliteit; het maximale dat voor elk kind mogelijk is.

Verantwoordelijkheid

Als scholen voelen we een grote verantwoordelijkheid voor de kinderen die ouders aan ons toevertrouwen: unieke mensen met talenten die ontdekt en ontwikkeld mogen worden. Er moet besef zijn van rechten en plichten. Dienstbaarheid en duurzaamheid zijn daarbij onderwerpen die niet alleen een plaats hebben in het onderwijsaanbod, maar ook van toepassing zijn op hoe wijzelf als organisatie werken. Verantwoordelijkheid hebben wij ook naar elkaar. Wij leren onze kinderen om verantwoordelijk te zijn voor zichzelf, zorg te dragen voor elkaar en zorgvuldig om te gaan met Gods schepping.

Vertrouwen

In de omgang met elkaar is vertrouwen het vertrekpunt. Vertrouwen is voorwaarde voor veiligheid en creativiteit. Vertrouwen geeft ruimte om zaken aan de orde te stellen die beter kunnen. De HSN ziet de leerkracht als identiteitsdrager bij uitstek en hij/zij krijgt het vertrouwen daar op een goede manier invulling aan te geven. Binnen de HSN liggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, zodat er veel vrijheid ontstaat om talent te ontplooiën. Als een leerling van de HSN na acht jaar de school verlaat, heeft deze leerling zelfvertrouwen en een realistisch zelfbeeld. Hij kan waardering en vertrouwen geven én ontvangen. Deze drie V's worden verder uitgewerkt in de schoolmotto's:

Rehobothschool
Maranathaschool
Ichthusschool
De Appelgaard
Joh. Calvijnsschool
De Hoeksteen

Jij doet ertoe!
Leren door beleven
Niet voor de school, maar voor het leven leren wij
Om het verschil te maken, leren wij
Grenzeloos geloof in jou
Persoonsontwikkeling om van waarde te zijn





De visie wordt jaarlijks herijkt. De scholen zetten hun schoolvisie daaronder, uitgewerkt naar de eigenheid van elke school.

Identiteit en onderwijs

De christelijke identiteit is verankerd binnen het personeelsbeleid. Dit geldt voor al onze personeelsleden, om zo door te kunnen laten werken naar onze leerlingen. Bij het verlaten van een HSN-school kunnen leerlingen hun identiteit verwoorden.

De inhoud van het onderwijs op de scholen kenmerkt zich door een drieslag: kennis, vaardigheden en identiteit. We hechten in ons onderwijs veel waarde aan een stevige basis van kennis en vaardigheden (onder andere 21st century skills; zie hiervoor, onder 'koers'). Wij moeten kinderen voorbereiden op deelname aan de wereld en het vormen van een identiteit in brede zin (de vorming van persoonlijkheid). Op de scholen is een onderbouwde balans voor het onderwijsaanbod op deze drie gebieden.

Personeel

De scholen van de HSN zijn te typeren als professionele leergemeenschappen: 'Een gemeenschap van professionals die individueel en samen leren om het onderwijs aan de leerlingen en de resultaten van de leerlingen te verbeteren.' (Verbiest, 2012). In de definitie van de professionele leergemeenschap komen de volgende drie begrippen samen:

Professionaliteit: De schoolcultuur gaat uit van professionele leraren. Leerkrachten hebben een focus op het optimaliseren van de resultaten van de leerlingen. De leraren maken gebruik van actuele wetenschappelijke opvattingen op het gebied van leren en pedagogiek. De leraren blijven zoeken naar verbetering en dragen daardoor bij aan de basiskennis in de eigen school (en daarbuiten).

Leren: Er is een zichtbare focus op leren. De leraren leren en onderzoeken individueel, waarbij zij geïnspireerd en gestimuleerd worden door de schoolcultuur. Het individuele leren van iedere leraar heeft (mede) als doel bij te dragen aan het gezamenlijk leren van de leraren. Dit gezamenlijk leren bevordert een gemeenschappelijke visie op goed onderwijs. De gezamenlijkheid maakt het leren krachtiger, rijker en innovatiever (Covey, 2009). Kenmerkend voor het leren in de professionele leergemeenschap is de voortdurende gerichtheid op het verbeteren van de resultaten van de leerlingen.

Gemeenschap: Het leren vindt plaats in een gemeenschap van professionals. Dit veronderstelt dat een structuur (tijd, ruimte) en cultuur (vertrouwen, veiligheid, zorg voor het welzijn) aanwezig zijn om dit te bevorderen.

kennis

vaardigheden

identiteit

Financieel/materieel

Financieel

De HSN wil financieel gezond blijven en kijkt hierbij naar wat het beste is voor leerlingen, personeel en scholen. De HSN heeft oog voor de specifieke financiële behoeften van iedere school, om te komen tot een goede verdeling.

Materieel

De huisvesting van de scholen is geschikt voor het realiseren van de doelstellingen op het gebied van onderwijs, ook qua onderwijsconcept. Er is aandacht voor duurzaamheid.

Organisatie/communicatie

De HSN is een transparante, goed georganiseerde vereniging. De HSN wil een blijvende lerende organisatie zijn en hecht waarde aan professionele samenwerking in alle lagen. De HSN staat voor een stakeholderbeleid met een open communicatie naar:

- kerken (samenwerking op identiteit);
- ouders (de ontwikkeling van het kind staat centraal);
- kinderopvang (een goede doorgaande leerlijn);
- buurt (een goede relatie met de omgeving);
- andere betrokkenen.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur moet optimale voorwaarden creëren voor het behalen van de strategische doelen. De organisatie moet efficiënt, effectief en bestuurbaar zijn en kunnen voldoen aan de transparantie die de samenleving van ons vraagt.



BESTUUR

De HSN werkt met het besturingsmodel mandatering. Het daarbij gebruikte bestuurlijke toetsingskader is vastgesteld.

Bestuurlijke opgave

De HSN omschrijft de bestuurlijke opgave voor de komende periode als volgt: de HSN is een professionele organisatie met een eigen identiteit, welke zorgdraagt voor een veilige leeromgeving voor ieder kind. De bestuurlijke opgave wordt omschreven vanuit de drie V's: Vakmanschap, Verantwoordelijkheid, Vertrouwen. Deze kernwaarden worden al jaren gebruikt en nog steeds worden ze gehanteerd bij de toetsing en actualisering van beleid. De HSN staat voor toekomstgericht onderwijs. Dit betekent dat het bestuur gericht is op actuele ontwikkelingen en zich daarin ondernemend opstelt. Daarom vindt een voortdurende dialoog plaats in alle geledingen over goed onderwijs en aanpassing van de praktijk. Een dialoog die gaat over het zoeken naar het juiste evenwicht (Biesta, 2016): *kwalificatie*, ofwel het je eigen maken van kennis en vaardigheden (specifiek of breed); *socialisatie*, ofwel je voorbereiden op een leven als lid van een gemeenschap en kennismaken met tradities en praktijken (bijvoorbeeld sociaal-politiek, cultureel, professioneel); *subjectivering*, ofwel vorming van de persoon (bijvoorbeeld autonomie, verantwoordelijkheid).



DIRECTIE

Managementcontracten

De directeuren vertalen hun beleidsvoornemens in de schoolplannen, tevens managementcontracten. Zo'n contract kan ook getypeerd worden als schoolontwikkelingsplan. In deze contracten beschrijft elke directeur zijn beleidsvoornemens in het volgende schema:

ONDERWERP	BELEIDSVOORNEMEN VERTAALD IN DOEL	TIJDPAD	VOORTGANG EN EVALUATIE
-----------	--------------------------------------	---------	---------------------------

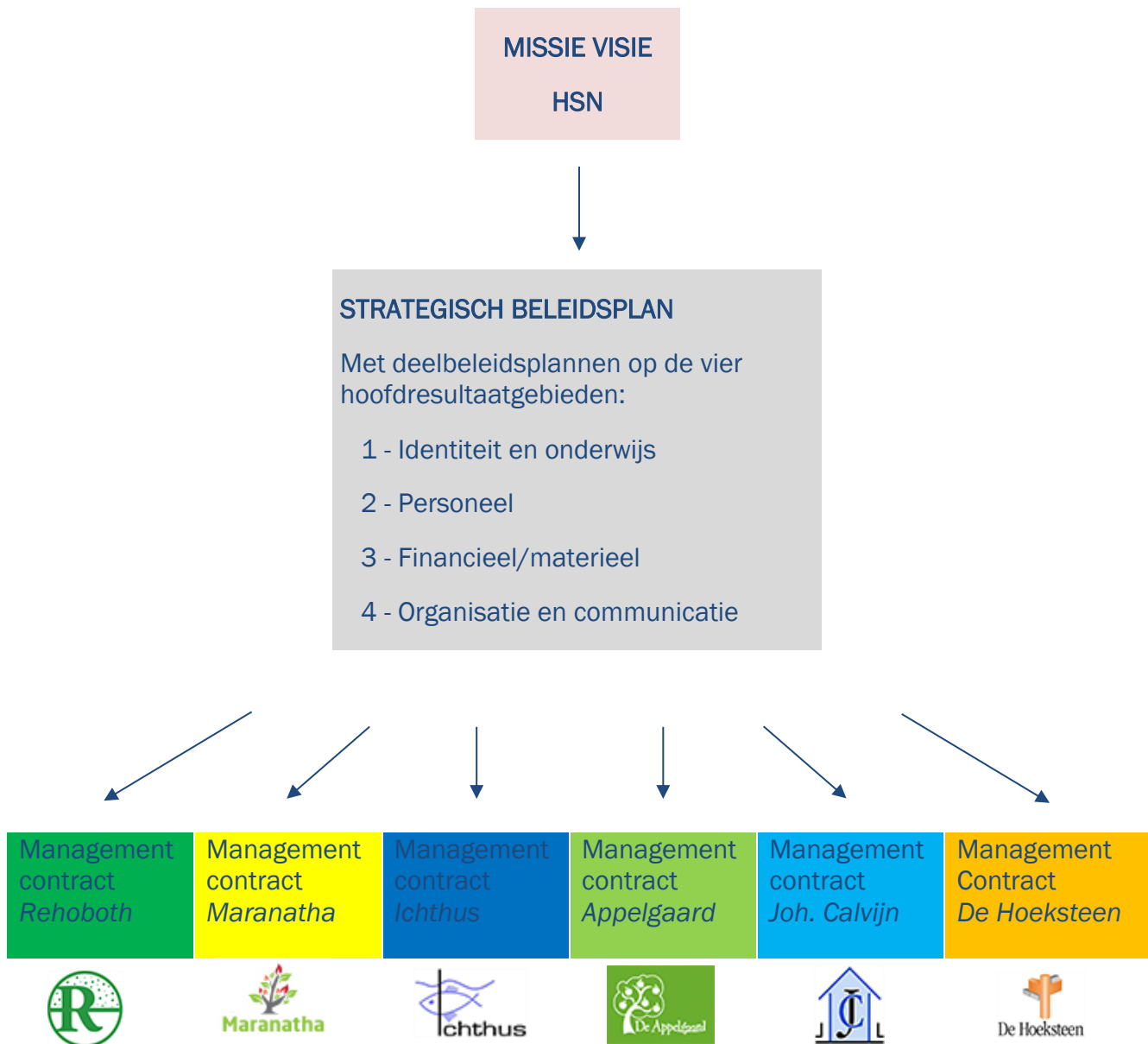
Het schoolbeleid is een nadere uitwerking en verdere concretisering van het verenigingsbeleid. Het moet daarom concreet en duidelijk worden opgezet, en naderhand ook te evalueren zijn. Daarnaast kunnen scholen eigen voornemens hebben, maar deze mogen niet strijdig zijn met de missie, visie en het SBP. De managementcontracten worden jaarlijks opgesteld. Er is een start-, voortgangs- en evaluatiegesprek.

De beleidsvoornemens in de managementcontracten dienen zo concreet mogelijk te worden weergegeven; ze moeten voldoen aan het **SMART**-principe: Specifiek, Meetbaar en Merkbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden. Er dient te kunnen worden aangetoond of het doel wel of niet gehaald is.

Het is nodig dat er tijd en ruimte overblijft voor zaken die er onverwacht bijkomen. De ervaring leert ons dat er elk jaar extra taken bijkomen die niet tevoren gepland zijn en

- die we 'moeten' van overheidswege;
- die wij zelf willen uitvoeren;
- die op onze weg komen door veranderende omstandigheden. Voorbeeld; het cyclisch doorlopen van het kwaliteitssysteem geeft extra actiepunten die niet te voorzien waren.

De beleidscyclus wordt gevisualiseerd in het volgende schema:



Terugblik | huidige situatie



TERUGBLIK

In de jaarverslagen wordt gerapporteerd en geëvalueerd. Gelukkig zijn de meeste voornemens gerealiseerd.

Belangrijke items die op HSN-niveau echter nog *niet of niet voldoende zijn gerealiseerd op een of meer scholen* noemen we hieronder, omdat deze een vervolg vragen. Uiteraard met het doel om de onderwijskwaliteit te verhogen. Onderstaande punten komen voort uit de evaluatie van het SBP 2016-2020. Deze evaluatie wordt besproken binnen het bestuur en tijdens directieoverleg.

- Werken vanuit missie, visie, motto kan op de scholen nog verder groeien. Een uitgebalanceerd onderwijsconcept in samenhang met eigenaarschap bij leerlingen en ouders; een aantal scholen is nog onderweg in samenhang met missie en visie. Vooral het traject, van visie naar zichtbare werkelijkheid, verdient aandacht.
- Passend onderwijs; waarin kunnen we nog groeien? Vooral in de behandeling van specifieke casussen is het voor ons soms nog een zoektocht.
- Aandacht voor de kwaliteit van de lessen; het werken in de klas. Daarbij eigen normen voor leeropbrengsten hanteren en zicht hebben op de leerresultaten om vervolgens te handelen. Dit betekent proactief zijn.
- Duurzaamheid kan nog meer zichtbaar worden in HSN.
- Professionalisering per team en individueel; een sterke toename van nascholing en individuele studies is al te zien; hiermee samenhangend professionele leergemeenschap (plg) structuren binnen de HSN.
- De kwaliteit en effectiviteit van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) kan sterker.
- Het kwaliteitssystem kan verder worden ontwikkeld.



HUIDIGE SITUATIE

Aan de speerpunten uit het SBP 2016-2020 is hard gewerkt. Deze speerpunten verdienen een vervolg in enige vorm in het nieuwe SBP.

Identiteit en onderwijs

Vormgeving van onze levensbeschouwelijke identiteit heeft voortdurende aandacht via georganiseerde interne en externe evaluatiemomenten. Voor alle scholen is het basisarrangement vastgesteld. De scholen hebben de opbrengsten in beeld. Elke school heeft een risicoanalyse. Waar leerresultaten niet voldoende zijn of zorg baren, worden acties ondernomen. Er wordt ook vooruitgekeken naar mogelijke risico's. Er is een eigen kwaliteitssysteem. Binnen de HSN vinden interne audits plaats, georganiseerd vanuit het Directie Overleg (DO). De onderwijsconcepten zijn voortdurend in beweging; thematisch werken is een gebied dat sterk in ontwikkeling is in de scholen. Via het Zorgplatform HSN (gevormd door de Intern Begeleiders van alle scholen) is er een goed onderling contact, afstemming en bespreking van voorkomende casussen. Er is een externe schil van deskundigheid met betrekking tot passend onderwijs en leerlingenzorg waarop we een beroep kunnen doen. Onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen heeft werkvormen en groepen van onder- tot en met bovenbouw.

Personeel

Er zijn geen grote wisselingen in de schoolteams. Het ziektepercentage is redelijk laag, ook door situaties buiten onze invloed. Er wordt in hoge mate gebruikgemaakt van nascholingsbudget, beurzen en subsidies. Er komen jaarlijks circa 15 studenten via Opleiden In De School (OIDS-contract met Chr. Hogeschool Ede) waardoor mede vernieuwingen plaatsvinden en waaruit studenten worden benoemd tot leerkracht binnen de HSN. Via OIDS heeft HSN twee academische basisscholen, die onderzoeksmatig werken aan schoolontwikkeling.

De HSN Academy organiseert HSN-brede studiedagen (Management Drives, ICT).

Er wordt in toenemende mate door scholen gewerkt vanuit een missie-visie-motto-model, waarbij eigenaarschap elementair is.

Financieel/Materieel

De financiële positie van de HSN is gezond. Er is ruimte voor extra investeringen of ondersteuning in trajecten waar nodig, of in extra personeelsformatie.

Huisvesting: De Maranathaschool heeft een nieuw gebouw gekregen in 2017. Aan de nieuwe Calvijnsschool wordt gewerkt (klaar eind 2019). De Hoeksteen krijgt permanente uitbreiding (2019). Er zijn renovatieplannen voor De Appelgaard (2021) en de Rehobothschool (2022). De HSN heeft geïnvesteerd in ruimten voor peuterspeelzaal, dagopvang en buitenschoolse opvang.

Organisatie/Communicatie

Er is in het DO een groeiende taakverdeling als het gaat om het voorbereiden van HSN-beleid.

In juni 2018 heeft een scholenfusie plaatsgevonden: de Calvijnsschool van de HSN is gefuseerd met de C.J. van Rootselaarschool van PCOGV. De nieuwe school is een HSN-school. De Triangel (peuterspeelzaal) heeft in vijf van onze scholen een vestiging. Er wordt steeds nauwer samengewerkt met Bzzzonder voor buitenschoolse opvang en dagopvang. In de Ichthusschool functioneert Het Klimrek uitstekend.

Leerlingen en ouders

De leerling- en ouderpopulatie is niet sterk veranderd. Het leerlingenaantal in totaal is groeiend. De ouders zijn over het algemeen tevreden; dit blijkt uit de onderwijspraktijk en uit ouderenquêtes. Er is gedurende de laatste vier jaar geen klacht door ouders ingediend bij de vertrouwenspersoon van de HSN. Er zijn binnen de HSN geen klachten bekend waarbij de Inspectie van het Onderwijs is ingeschakeld.

SWOT

Naast de eigen doelstellingen en voornemens is het goed om te kijken naar de eigen organisatie: wat vinden we sterk, wat lijkt zwak? Naast deze blik naar binnen kijken we ook om ons heen: wat zijn kansen en bedreigingen? Deze SWOT-analyse wordt meegenomen in de beleidsvoornemens.



SWOT-ANALYSE

Sterke punten

- cultuur: denken in mogelijkheden
- HSN als 'merk'
- cultuur 3 V's en waardering en inspiratie
- stabiele vereniging
- sterke betrokkenheid op elkaar
- open, positieve cultuur
- blijvende dialoog: 'wat is goed onderwijs?'

Zwakke punten

- samenwerking tussen scholen
- cultuur/uitstraling deels mensafhankelijk
- bepaalde identiteitspunten die blijvend terugkomen in gesprekken (verbinding achterban?)
- waken voor gearriveerdheid
- keerzijde van de open, positieve cultuur: maakt de HSN kwetsbaar
- aandacht voor kunst/cultuur
- is onderwijs modern/innovatief?
Is de rek in het traditionele concept bereikt?

Kansen in de schoolomgeving

- academische relaties dragen bij aan en verstevigen de schoolontwikkeling (buiten de kaders)
- integreren van onderwijs en maatschappij
- ontwikkeling met schoolomgeving -> kinderen
- mastertrajecten volgen
- lerarentekort
- school -> bedrijfsmatig -> verbinding zoeken met de maatschappij (MVO)
- betrokkenheid stakeholders + partners

Bedreigingen vanuit de schoolomgeving

- ik-cultuur
- digitalisering
- continuïteit in directies
- lerarentekort
- spanningsveld tussen doelgroepen: spreken we nog dezelfde taal?
- steeds groter percentage van schoolbevolking heeft geen/weinig binding met identiteit
- secularisatie (meer dan identiteit)

Externe ontwikkelingen

Er zijn belangrijke maatschappelijke vraagstukken die de bestuurlijke opgave voor HSN de komende periode mede bepalen. Ze staan in nauwe relatie tot de HSN-identiteit en de HSN-cultuur.

Op 22 november 2018 vond een stakeholdersontmoeting plaats, waarbij is nagedacht over onder andere de vraag naar ontwikkelingen/trends in de samenleving waarop de HSN zou moeten inspelen. De opbrengsten van deze avond zijn verzameld, besproken in het directieoverleg, de scholen en het bestuur en vervolgens verwerkt in dit plan. Wij willen graag werken vanuit speerpunten en niet verdrinken in een zee van ideeën. Prioriteren en de 'big rocks' zoeken dus. Op vier ontwikkelingen, die veelvuldig zijn benoemd en bevestigd, willen wij hieronder kort ingaan, om deze daarna een plaats te geven binnen ons strategisch beleid.



IDENTITEIT

Nederland is al lang niet meer een overwegend christelijke samenleving. Een ingrijpend proces van secularisatie heeft zich voltrokken. Daarnaast winnen andere godsdiensten verhoudingsgewijs aan betekenis. We leven meer en meer in een multiculturele samenleving. Vraagstukken als: 'Op welke wijze behoudt en ontwikkelt de HSN haar identiteit?' en: 'Hoe kan de HSN zich staande houden binnen de pluriforme samenleving, qua inhoud en grootte?' houden ons bezig en krijgen onze aandacht.



ARBEIDSMARKT

De arbeidsmarkt voor leerkrachten is de afgelopen jaren in een rap tempo veranderd. Was het enkele jaren geleden nog moeilijk voor (startende) leerkrachten om een baan in het onderwijs te bemachtigen, de komende jaren neemt het tekort aan leerkrachten snel toe. Enerzijds is er uitstroom vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Gelijktijdig zien we dat het aanbod van nieuwe leerkrachten, bijvoorbeeld vanaf de pabo, onvoldoende is om in de vraag naar onderwijsgevend personeel te voorzien. Daarnaast staat de professionele ontwikkeling van leerkrachten in toenemende mate in de belangstelling.



PASSEND ONDERWIJS

Alle leerlingen moeten een plek krijgen op een school die past bij hun kwaliteiten en hun mogelijkheden. Passend onderwijs moet ervoor zorgen dat elk kind het beste uit zichzelf haalt, dat er perspectief is op optimale ontwikkeling voor iedere leerling door inzicht in persoonlijke vaardigheidsgroei.

Verdere professionalisering rondom passend onderwijs is gewenst. De HSN zal de komende tijd verder onderzoeken welke deskundigheid en ervaring zij op dit moment al in huis heeft en wat nog moet worden ontwikkeld. Er is aandacht voor de toerusting van leerkrachten, zodat passend onderwijs zo goed mogelijk kan worden vormgegeven.



Duurzaamheid is een fundamenteel thema, zeker in relatie tot christelijke waarden. God gaf de mens vanaf het begin de opdracht mee om de aarde te beheren. Die verantwoordelijkheid ervaren wij nog steeds: wij moeten op een verantwoorde, respectvolle manier met Gods goede schepping omgaan, zodat deze toekomstperspectief biedt aan huidige en toekomstige generaties.

Duurzaamheid kan niet alleen via kennis worden gedeeld, maar moet ook daadwerkelijk in de dagelijkse praktijk kunnen worden toegepast. Er moet gerichte aandacht komen voor het bewustwordingsproces omtrent duurzaamheid om op den duur verandering in het denken en handelen van jongeren te bewerkstelligen. De HSN wil duurzaamheid zichtbaar maken in de organisatie.

Strategische doelstellingen | ambities

Onderstaande strategische doelstellingen zijn het uitgangspunt voor het formuleren van onze verdere ambities, geformuleerd per hoofdresultaatgebied.



IDENTITEIT EN ONDERWIJS

Doelstellingen

- De identiteitsbijeenvakkomsten zijn gericht op het vormen van een identiteit die aansluit bij de HSN-grondslag, -missie en -visie;
- Plaatselijke kerken worden betrokken bij de ontwikkeling van de identiteit van de leerling;
- Personeelsleden kunnen (of leren) binnen een veranderende samenleving hun eigen identiteit verwoorden en uitleggen. Het thema identiteit komt ook terug tijdens gesprekken;
- Eigenaarschap bij leerlingen is een belangrijk aspect van het onderwijsconcept;
- De HSN is gericht op de brede ontwikkeling van leerlingen.

Ambities

- De HSN staat voor onderwijs waarin hoofd, hart en handen met elkaar verbonden zijn;
- Ons onderwijs is gericht op een brede persoonlijkheidsontwikkeling en maakt verbinding rondom kennis, vaardigheden en identiteit. Het is prachtig als wij mede de levenshouding van kinderen kunnen vormen. Dat hebben kinderen nodig in de maatschappij en dat kan ze heel goed helpen om in hun verdere leven op allerlei momenten goede keuzes en stappen te maken;
- Aandacht voor duurzaamheid en duurzame ontwikkeling bevordert de bewustwording en het kritisch kunnen denken van leerlingen en zorgt voor meer verbinding tussen onderwijs en maatschappij (mvo);
- Er is een lerend klimaat, waarin veel aandacht is voor een goede leskwaliteit; voor leren leren en het kennen van eigen vaardigheden. De kinderen leren hoe ze dingen moet aanpakken, welke keuzes ze kunnen maken en dat ze verantwoordelijk zijn voor zichzelf en hun omgeving. Ze leren zichzelf kennen en daarmee omgaan. Ze leren ook bewust omgaan met hun gedrag. Ze leren hun drijfveren kennen, hanteren, uitdragen;
- Er moet een 'gezonde' verhouding zijn tussen 1st en 21st century skills;
- Wij streven een curriculum na waarin de eigen identiteit zichtbaar is;
- Wij beogen een curriculum met evenwicht
 - ✓ in aanbod tussen cognitieve en creatieve vaardigheden
 - ✓ in wel en juist geen gebruik van digitale hulpmiddelen
 - ✓ in 'stilzitten' en bewegen
 - ✓ in en buiten het eigen schoollokaal.



PERSONEEL

Doelstellingen

- Wij streven naar verdere professionalisering op alle niveaus, in het bijzonder op masterniveau;
- We zoeken naar mogelijkheden voor flexibele personeelsinzet, zodat er een evenwicht is als het gaat om personele arbeidsvoorwaarden. Daarbij wordt gestreefd naar zo uniform mogelijke arbeidsvoorwaarden;
- Wij ontwikkelen methoden om de kwaliteit van het lesgeven te verbeteren (bijvoorbeeld het gebruik van kijkwijzers, flitsbezoeken).

Ambities

- Wij zoeken naar andere organisatievormen en mogelijkheden om personeelstekort tegen te gaan dan wel op te lossen om zo verzekerd te blijven van voldoende gekwalificeerd personeel;
- HSN wil een goede werkgever zijn: wij beogen een optimaal personeelsbeleid, waarin aandacht is voor welbevinden en een verantwoorde werkdruk, zodat medewerkers tevreden, gemotiveerd en betrokken blijven;
- Het didactisch handelen van onze leerkrachten kenmerkt zich door inzicht in de achtergrond van 'de vier sleutels voor een effectieve les' en het belang van goede instructie als basis voor effectief, toekomstgericht onderwijs.
- Wij streven naar een evenwichtige en goede balans in de verdeling mannen en vrouwen in de organisatie.



FINANCIEEL/MATERIEEL

Doelstellingen

- Er is bovenschols en op schoolniveau sturing door betrouwbare instrumenten met betrekking tot meerjarenplanningen en -begrotingen;
- Er is bovenscholse sturing op het onderhoud en de nieuwbouw van scholen en wij houden daarbij rekening met onze blijvende opdracht tot rentmeesterschap.

Ambities

- Visie op doorzettende groei en bezinning op ruimte om te groeien, is gewenst.



ORGANISATIE/COMMUNICATIE

Doelstellingen

- De HSN heeft een dekkend kwaliteitssysteem;
- De HSN bevordert professionele leergemeenschappen;
- De HSN betreft kerkenraden meer bij identiteitsgerelateerde onderwerpen;
- Ouderparticipatie is een voorwaarde;
- De HSN groeit naar ouderbetrokkenheid 3.0;
- HSN wil samen met de peuterspeelzaal De Triangel komen tot een doorgaande leerlijn en integreert het peuterspeelzaalwerk binnen de scholen;
- Kinderopvang vindt plaats aansluitend bij de identiteit en pedagogische uitgangspunten van de HSN.

Ambities

- Er is aandacht voor verdere samenwerking met onze partners Bzzzonder en De Triangel;
- Er is aandacht voor het bewaken van continuïteit in de directie;
- De HSN biedt aan de leerlingen, leerkrachten en ouders organisatorisch én inhoudelijk een veilige omgeving;
- De HSN weet ouders en stakeholders aan zich te binden;
- Ouderparticipatie is in toenemende mate zichtbaar in de HSN.

Speerpunten

Centraal in onze ambitie staan drie speerpunten: het versterken van de *persoonsontwikkeling*, een krachtig *onderwijsaanbod* en het bereiken van *alignment*.



HET VERSTERKEN VAN DE PERSOONSONTWIKKELING

Wij willen bijdragen aan een brede persoonsontwikkeling door

- ✓ aandacht te geven aan 1st en 21st century skills, waardoor nog meer verbinding ontstaat tussen kennis, vaardigheden en identiteit;
- ✓ waarden gedreven onderwijs te bieden vanuit de missie en visie van de HSN.



EEN KRACHTIG ONDERWIJSAANBOD

Wij geven vorm en inhoud aan een eigentijds en toekomstgericht didactisch concept dat

- ✓ aantoonbaar opbrengstgericht is en daarmee teruggaat naar de kern: lesgeven voor goede opbrengsten;
- ✓ zich kenmerkt door evenwicht in aanbod: er is een mooie balans tussen cognitieve en creatieve vaardigheden;
- ✓ kennis, kunde en waarden met elkaar verbindt (*waarden gedreven*);
- ✓ toekomstgericht is en het bewustzijn bij leerlingen ontwikkelt van het belang om te komen tot een duurzaam ingerichte samenleving.



ALIGNMENT

Om *alignment*, oftewel verbinding en afstemming, te bereiken, is het creëren en onderhouden van eigenaarschap van alle betrokkenen van belang: samenwerken aan gemeenschappelijke doelen, waarbij aandacht is voor en verbinding ontstaat tussen verschillende partijen. Zo kan een (kwaliteits)cultuur ontstaan, waarbinnen men ruimte en vertrouwen voelt om kennis te delen en te innoveren.

Concreet betekent dit voor de HSN dat alle groepen in hun kracht staan en samenwerken in een lerende organisatie met een open cultuur, met passie voor onderwijs. Er is ruimte voor experiment en aandacht voor de ontwikkeling tot professionele leergemeenschap (*vakmanschap, verantwoordelijkheid en vertrouwen*). Dit uit zich in

- ✓ professionele werknemers;
- ✓ betrokken ouders als partners;
- ✓ een doorgaande lijn in integrale kindzorg.

persoonsontwikkeling

een krachtig
onderwijsaanbod

alignment

Beleidsvoornemens

De laatste slag in concretisering is het formuleren van de beleidsvoornemens. De volgende pagina's geven per hoofdresultaatgebied de beleidsvoornemens weer.

o: voornemen begint

x: voornemen loopt

v: voornemen is afgerond

		19-20	20-21	21-22	22-23	Voortgang/evaluatie
Beleidsvoornemens identiteit/onderwijs						
Identiteit						
<i>Ontwikkeling identiteit</i>	De manier waarop de HSN - als groeiende organisatie met personeelwisselingen - haar christelijke identiteit behoudt, vormgeeft en ontwikkelt, heeft continu de aandacht.	x	x	x	x	
	De HSN reflecteert voortdurend op haar positie in de samenleving, weet wat er speelt en uit zich naar buiten toe wervend en positief.	x	x	x	x	
<i>Bijbelonderwijs</i>	Er zijn actuele vertelroosters, evenals Psalm-, lied- en bijbeltekstroosters.	v				
	Het bijbelonderwijs wordt ondersteund door bronmateriaal.	v				
	De leerkrachten zijn goed (na)geschoold in het geven van de Bijbels. (Elke school maakt hierin haar eigen keuzes.)	o	x	v		
<i>Identiteitsbijeenkomsten</i>	De identiteitsbijeenkomsten zijn gericht op het vormen van een identiteit die aansluit bij de HSN-grondslag, -missie en -visie.	x	x	x	x	
<i>Plaatselijke kerken</i>	Plaatselijke kerken worden betrokken bij identiteitsgerelateerde onderwerpen waaronder de ontwikkeling van de identiteit van de leerling.	x	x	x	x	
	Het jaarlijks overleg met de kerkenraden heeft een 'stakeholderinvulling', waarin gezocht wordt naar (wederzijdse) versterking van elkaar.	x	v			
	Kerken worden betrokken bij de invulling van en uitgenodigd voor de jaarlijkse identiteitsavond.	v				
	Het gesprek met andere kerkgenootschappen wordt aangegaan.	o	x	v		
<i>Identiteit personeel</i>	Personeelsleden kunnen - binnen een veranderende samenleving - hun eigen identiteit verwoorden en uitleggen.	v				
	Het thema identiteit is verankerd in het aannamebeleid en in de gesprekkencyclus.	v				
Onderwijs						
<i>Visie ontwikkeling in missie/visie/ motto onderwijsconcept</i>	Elke school heeft een beschreven missie, visie, motto met een daaruit volgend onderwijsconcept en beschikt over adequate onderwijsmethoden en middelen die daarbij passen.	v				

	De beschreven visie wordt een beleefde visie en is dus zichtbaar: eigenaarschap door kinderen in hun leer- en ontwikkelingsproces is in toenemende mate herkenbaar en zichtbaar in onderwijsconcept, visie en motto. Dit is te zien in concrete vormen.	x	v			
	Kinderen hebben een eigen missie/motto/levenshouding.	x	x	x	v	
	Er is een zichtbare structuur van een professionele leergemeenschap (PLG) in de HSN en in de scholen.	v				
<i>Onderwijsaanbod</i>	De lessen voldoen aan 'de vier sleutels'.	v				
	Scholen hebben een eigentijds en toekomstgericht didactisch concept.	x	x	v		
	Er is een lerend klimaat, waarin veel aandacht is voor leren leren en het kennen van eigen vaardigheden.	x	x	x	v	
	De HSN geeft onderwijs waarin hoofd, hart en handen met elkaar verbonden zijn.	x	x	x	v	
<i>Curriculum</i>	In het curriculum is evenwicht in aanbod tussen cognitieve en creatieve vaardigheden.	o	x	x	v	
	In het curriculum is evenwicht tussen 'stilzitten' en bewegen.	o	x	x	v	
	In het curriculum is evenwicht tussen het leren in en buiten het eigen schoollokaal.	o	x	x	v	
<i>Leeropbrengsten</i>	Ons curriculum is aantoonbaar opbrengstgericht.	x	v			
	Onderwijsresultaten worden in kaart gebracht, zodat scholen - indien nodig ook proactief - actie kunnen ondernemen als blijkt dat de leeropbrengsten niet voldoende zijn of zorg baren.	v				
	Elke school heeft een risicoanalyse.	v				
	Het kwaliteitszorgsysteem wordt verder ontwikkeld.	x	v			
	Binnen de HSN vinden interne audits plaats, georganiseerd vanuit het Directie Overleg (DO).	v				
<i>Eindtoets</i>	De opbrengsten liggen over een periode van drie jaar gemeten op of boven het gemiddelde.	x	x	x	x	
<i>1st en 21st century skills</i>	Ons onderwijs legt een stevige basis van kennis en vaardigheden, waarbij sprake is van een 'gezonde' verhouding tussen 1st en 21st century skills. Zowel 1st als 21st century skills zijn zichtbaar in de schoolpraktijk.	x	x	x	x	
<i>Thematisch werken</i>	Thematisch werken wordt verder ontwikkeld en uitgebouwd.	x	x	x	v	
<i>Engels</i>	Engels heeft een vaste structuur in elke school.	v				
<i>Techniek</i>	Het onderwerp Techniek krijgt een grotere, herkenbare plaats binnen onze scholen.	x	v			
<i>ICT</i>	In het curriculum is evenwicht in het al dan niet gebruiken/inzetten van digitale hulpmiddelen.	x	x	v		
	Sociale media worden in toenemende mate gebruikt als communicatiemiddel en PR-instrument.	x	x	x	x	
<i>Deelname aan culturele activiteiten</i>	Cultuuronderwijs is verankerd in het curriculum. Alle HSN-scholen nemen structureel deel aan culturele activiteiten.	o	x	x	v	

<i>Persoonsontwikkeling</i>	In het curriculum is de HSN-identiteit zichtbaar: ons onderwijs vormt de persoonlijkheid en levenshouding van de kinderen op onze scholen.	x	x	x	x	
	De onderwijsconcepten van de scholen hebben diverse aspecten die kinderen helpen bij (het ontwikkelen van) hun leefpatroon en bijdragen aan (het versterken van) een brede persoonsontwikkeling.	x	x	x	x	
	Eigenaarschap bij leerlingen is een belangrijk element van het onderwijsleer- en ontwikkelingsproces.	x	x	x	x	
	Ons onderwijs is waarden gedreven.	x	x	x	x	
<i>Sociaal-emotionele ontwikkeling</i>	Sociaal-emotionele ontwikkeling van leerlingen vindt ongeremd plaats. Dit uit zich in een veilig schoolklimaat, blijkend uit een registratiesysteem.	v				
	Voldoende expertise en middelen ter behandeling van gedragsproblemen zijn aanwezig (zie ook onder passend onderwijs).	x	v			
<i>Passend onderwijs</i>	De HSN voert onder regie van de HSN-werkgroep passend onderwijs verder in binnen de scholen.	x	x	x	x	
	Het aantal verwijzingen wordt gevolgd en is minimaal, omdat de focus ligt op passend onderwijs in de eigen school.	x	x	x	x	
	De rol van gemeente en Jeugdzorg is duidelijk.	v				
	Experimenten, pilots en nieuwe vormen van begeleiding vinden plaats.	x	x	x	x	
	Verdeling financiële middelen wordt jaarlijks afgestemd.	x	x	x	x	
	De afvaardiging naar Zeeluwe is geregeld, informatie- en kennisoverdracht vindt plaats.	x	x	x	x	
	Ouders worden regelmatig geïnformeerd.	x	x	x	x	
<i>Meer- en hoogbegaafdheid</i>	Onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen heeft werkvormen en groepen van onder- tot en met bovenbouw (kleuters tot en met groep 8).	v				
	Voor hoogbegaafde leerlingen is er de voorziening Plusklas.	v				
	Leerkrachten kunnen binnen de eigen groep tegemoetkomen aan de onderwijsbehoefte van meerbegaafde leerlingen.	x	x	v		
	Het plan 'Omgaan met meer- en hoogbegaafden' wordt uitgevoerd mede met subsidie van het traject 'Versterking samenwerking'.	v				
<i>Duurzaamheid</i>	Er is aandacht voor duurzaamheid en duurzame ontwikkeling, waardoor de bewustwording van het belang om te komen tot een duurzaam ingerichte samenleving en het kritisch (kunnen) denken van leerlingen wordt bevorderd.	x	x	x	v	
	Duurzaamheid is zichtbaar voor kinderen en onderdeel van het curriculum.	x	x	v		
<i>School en samenleving</i>	Er is meer en meer verbinding tussen onderwijs en maatschappij (mvo).	x	x	x	x	
	Burgerschap heeft vanuit een beschreven visie een herkenbare actuele vorm.	v				

<i>Deelname aan Opleiden In De School (OIDS) met CHE</i>	Alle HSN-scholen nemen deel aan het voorgezette traject OIDS en voeren de voornemens uit.	x	x	x	x	
		19-20	20-21	21-22	22-23	Voortgang/evaluatie
Beleidsvoornemens personeel						
<i>Personeelsbeleid</i>	De christelijke identiteit is verankerd binnen het personeelsbeleid.	v				
	Het HSN-personeelsbeleidsplan is actueel en volgens de cao PO.	x	x	x	x	
	In het personeelsbeleid is aandacht voor het welbevinden van medewerkers en voor een verantwoorde werkdruk.	v				
	De HSN streeft naar een evenwichtige en goede balans in de verdeling/teamsamenstelling qua leeftijd, talenten, man/vrouw.	x	x	x	x	
	Andere organisatievormen en mogelijkheden om personeelstekort tegen te gaan dan wel op te lossen, worden zo nodig gezocht.	x	x	x	x	
<i>PLG</i>	HSN-personeel is vakbekwaam; de scholen zijn professionele leergemeenschappen (PLG).	x	x	x	x	
	Vormen van professionele leergemeenschap zijn zichtbaar en merkbaar in elke school. Het resultaat is kwaliteitsverhogend voor het onderwijsproces.	v				
	Binnen de HSN is een lerend klimaat. In de gesprekkencyclus is studie, opleiding en nascholing een elementair gespreksonderwerp. Er wordt zichtbaar gebruik gemaakt van regelingen en subsidies. De HSN faciliteert waar nodig.	v				
	Kwaliteit en effectiviteit van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) hebben aandacht.	v				
<i>Professionalisering van de leerkracht</i>	De HSN streeft naar verdere professionalisering op alle niveaus, in het bijzonder op masterniveau.	v				
	Specifieke aandacht voor didactisch handelen van de leerkrachten, gesteund door kijkwijzers en lesbezoeken: didactisch handelen moet bij elke leerkracht voldoende zijn.	x	v			
	Het didactisch handelen van onze leerkrachten kenmerkt zich door inzicht in de achtergrond van 'de vier sleutels voor een effectieve les' en het belang van goede instructie als basis voor effectief, toekomstgericht onderwijs.	x	v			
<i>HSN-Academy</i>	De HSN-Academy organiseert minimaal jaarlijks HSN-brede studiedagen.	x	x	x	x	
<i>Passend onderwijs</i>	Er wordt gewerkt aan verdere professionalisering rondom passend onderwijs.	x	x	x	x	
	Er is aandacht voor de toerusting van leerkrachten, zodat passend onderwijs zo goed mogelijk kan worden vormgegeven.	x	x	x	x	
		19-20	20-21	21-22	22-23	Voortgang/evaluatie
Beleidsvoornemens Financieel/materieel						
Financieel						
<i>Financieel beleid</i>	De financiële positie van de HSN is gezond. De reserves blijven op een dermate niveau dat er geld is voor optredende knelpunten, initiatieven en plannen voor goed onderwijs.	x	x	x	x	

	De HSN heeft oog voor de specifieke financiële benodigdheden van iedere school, om te komen tot een goede verdeling.	x	x	x	x	
	Er is bovenschools en op schoolniveau sturing door betrouwbare instrumenten met betrekking tot meerjarenplanningen en -begrotingen.	v				
<i>Eisen ministerie</i>	HSN heeft beleid op onderdelen beschreven: <ul style="list-style-type: none"> Inkoopbeleid w.o. nationale aanbestedingsregels Intern controleplan Personele risico's 	v				
	De HSN is qua risicomanagement een proactieve organisatie naar het oordeel van de accountant (alert op risico's en beheersmaatregelen).	x	x	v		
Materieel						
<i>Huisvesting</i>	De huisvesting van de scholen is geschikt voor het realiseren van de onderwijsdoelen vanuit het onderwijsconcept.	v				
	Er is bovenschoolse sturing op het onderhoud en de nieuwbouw van scholen. Er is een huisvestingsplan, waarin de visie op groei/krimp is verwerkt en waarbij integrale kindzorg is betrokken (waar mogelijk/wenselijk ruimte voor peuteropvang, dagopvang en buitenschoolse opvang). Hoofdlijn voor de komende jaren: <ul style="list-style-type: none"> 2019: dagopvang in Rehobothschool 2019: nieuwe MFA in N'veen (Joh. Calvijnsschool) 2020: permanente uitbreiding De Hoeksteen 2021: uitbreiding Maranathaschool? 2021: renovatie De Appelgaard 2022: renovatie Rehobothschool 	v				
<i>Duurzaamheid</i>	Wij houden rekening met onze blijvende opdracht tot rentmeesterschap. Er is aandacht voor duurzaamheid: in en om de gebouwen zijn aspecten van duurzaamheid aanwezig waarbij er een verband is met het leerprogramma c.q. de opvoeding van leerlingen hierin.	x	x	x	x	
		19-20	20-21	21-22	22-23	Voortgang/evaluatie
Beleidsvoornemens Organisatie/communicatie						
<i>Alignment</i>	Er is een professionele samenwerking in alle lagen.	x	v			
	Eigenaarschap van alle betrokkenen wordt gecreëerd en onderhouden.	x	x	x	x	
	Er is ruimte en vertrouwen om kennis te delen en te innoveren.	v				
<i>Bestuursstructuur HSN</i>	Bestuurskwaliteit is verankerd op langere termijn.	x	x	x	x	
	De toetsingskaders functioneren naar wens.	v				
	Nieuwe algemeen directeur is benoemd en ingewerkt.	v				
<i>Stakeholderschap</i>	Ons stakeholderbeleid kenmerkt zich door een open en actieve communicatie naar een groeiend aantal betrokkenen.	x	x	x	v	
<i>Ouderbetrokkenheid</i>	De HSN en de scholen zien ouders als gelijkwaardige partners en betrekken hen bij het onderwijs. De school en de ouders delen informatie en zoeken naar een voor beide partijen helder doel: de ontwikkeling van het kind, de leerling. Ouderparticipatie wordt ouderpartnerschap; dit is in toenemende mate zichtbaar in de HSN.	x	x	v		

<i>Samenwerking tussen HSN-scholen</i>	Tussen de scholen is een goede samenwerking die zichtbaar is in <ul style="list-style-type: none"> • een dialoog over de kansen en bedreigingen in de overeenkomsten en verschillen tussen de scholen • onderlinge directievisitaties • interne audits 	v				
<i>Directiestructuur, directieoverleg</i>	Er is aandacht voor continuïteit in de directiefuncties. Directiefunctie lchthusschool is ingevuld na vertrek directeur.	v				
	Binnen DO is een goede taakverdeling - als het gaat om het voorbereiden van HSN-beleid -, passend bij de bestuursstructuur. De talenten en vaardigheden van elke individuele directeur worden optimaal benut.	v				
<i>Verbetering kwaliteitszorg</i>	Er is een kwaliteitsbeleidsplan met cyclische borging.	v				
	De HSN heeft een dekkend kwaliteitssysteem.	v				
	De HSN is ingesteld op het toezichtkader van de onderwijsinspectie en de HSN heeft hierin eigen normen voor leeropbrengsten en een duidelijke ambitie geformuleerd voor kernopbrengsten en eigen gekozen onderwerpen op het gebied van bredere ontwikkeling.	v				
	De volgende onderdelen in de kwaliteitscyclus worden gehanteerd: <ul style="list-style-type: none"> • Managementcontract met bijbehorende gesprekkencyclus • Opbrengstenmatrix met bijbehorende gesprekkencyclus • Planning & Control rapportages • Enquêtes voor kinderen, ouders, personeel volgens vast patroon 	v				
<i>Veiligheid</i>	De HSN biedt aan de leerlingen, leerkrachten en ouders organisatorisch én inhoudelijk een veilige omgeving.	v				
	Scholen hebben een actuele RI&E.	v				
	Scholen hebben een actueel veiligheidsplan.	v				
<i>AVG</i>	HSN beantwoordt in stappen aan de AVG verordening: <ul style="list-style-type: none"> • heeft een functionaris gegevensbescherming intern en extern • heeft een protocol datalekken • heeft een protocol privacybeleid • beheerst de belangrijkste risico's • heeft alle documenten op orde 	v v v v x	x		v	
<i>Het 'merk' HSN, in de toekomst</i>	De HSN weet op welke wijze zij sterk en bekend wil zijn om zich te profileren.	v				
	HSN is volgens de stakeholders in Nijkerk e.o. een sterke en bekende organisatie en maakt gebruik van moderne communicatiemiddelen en strategieën.	v				
	Er is een marketing beleidsplan gegrond op een visie met concrete voornemens voor HSN en elke school (een nieuwe naam, huisstijl, logo?).		o	x	v	
	HSN heeft beleid gemaakt ter voorbereiding van actie op <ul style="list-style-type: none"> • eventuele krimp • eventuele schaarste aan leerkrachten 	v				
<i>Aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen</i>	Op elke school (en indien mogelijk en van toepassing op de voorschoolse voorziening) wordt gepeild naar de wenselijkheid van een continuooster.	v				

Samenwerking met De Triangel	De HSN en Peuterspeelzaal De Triangel komen tot een doorgaande leerlijn en integreren het peuterspeelzaalwerk binnen de scholen.	x	v			
Samenwerking met Bzzonder/Het Klimrek	Samenwerking met Bzzonder/Het Klimrek voor buitenschoolse opvang en dagopvang wordt gevolgd en periodiek geëvalueerd.	x	x	x	x	