



open  
baar  
onder  
wijs  
Spaarne  
sant

# Koers 2017 2020



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Missie</b>	<b>5</b>
<b>Visie</b>	<b>5</b>
Visie op onderwijs	5
Visie op besturen: continuïteit, kwaliteit en ontwikkeling	6
Visie op leidinggeven: verbinden en verbeteren	6
Visie op lesgeven: grensverleggend leren in een ontwikkelingsgericht klimaat	6
Ondersteuning: faciliteren, adviseren en stimuleren	7
<b>Koers 2017-2020</b>	<b>8</b>
<b>Onderwijs</b>	<b>10</b>
Innovatie en omgeving 1: het onderwijsaanbod van de Spaarnesantscholen is onderscheidend, uitdagend en divers	11
Innovatie en omgeving 2: iedere school innoveert gericht op de doelgroep en de positie in de regio	11
Innovatie en omgeving 3: Spaarnesant creëert voorwaarden voor een inspirerend en doorgaand gesprek over onderwijsontwikkeling	12
Innovatie en omgeving 4: door samenwerking met partners creëren de scholen een optimaal onderwijs-zorgaanbod voor ieder kind	12
Innovatie en omgeving 5: Spaarnesant biedt een platform voor innovatie en helpt scholen hier ruimte voor te maken	12

Onderwijskwaliteit 1: de scholen van Spaarnesant hebben een verbetercultuur 13

---

Onderwijskwaliteit 2: iedereen maakt gebruik van de expertise die binnen Spaarnesant aanwezig is 14

---

Onderwijskwaliteit 3: onderwijs is een gemeenschappelijke onderneming van ouders, leerlingen en school 14

---

Onderwijskwaliteit 4: brede culturele vorming is een herkenbaar en geborgd aspect van het onderwijs 15

---

## **Personeel 16**

---

Personeel 1: "Wij zijn Spaarnesant" 16

---

Personeel 2: medewerkers van Spaarnesant zijn ontwikkelingsgericht, flexibel, evenwichtig, communicatief en coöperatief 16

---

Personeel 3: leidinggevendenden kennen hun teamkwaliteit 18

---

Personeel 4: leerkrachten stemmen hun onderwijs samen met leerlingen en ouders af op de onderwijsbehoeftes van de leerling 19

---

## **Financiën en bedrijfsvoering 20**

---

Financiën en bedrijfsvoering 1: een financieel gezond Spaarnesant maakt risico's beheersbaar en educatief ondernemerschap mogelijk 20

---

Financiën en bedrijfsvoering 2: Spaarnesant zet in op groei van openbaar onderwijs 20

---

Financiën en bedrijfsvoering 3: een professioneel stafbureau ontzorgt de scholen en ondersteunt het bestuur 21

---

## **Colofon 22**

---

# Voorwoord

Dit koersdocument verwoordt de ambities van Spaarnesant voor de (strategische) beleidsperiode 2017-2020. Aan dit stuk is onder mijn leiding door velen in de organisatie gewerkt. De start ervan was een beschrijving van de procesgang die onder andere voorzag in een evaluatie van het huidige Strategisch Beleidsplan 2013-2016, een zogenaamde SWOT-analyse, een herijking van missie en visie en uiteindelijk het schrijven van dit koersdocument.

Hoewel de kwaliteit van dit document volledig mijn verantwoordelijkheid is, is het dankzij de bijdrage van velen geworden tot wat het is. Ik heb het werken aan dit koersdocument ervaren als een ontdekkingstocht door Spaarnesant. Het was geweldig om mee te maken hoe er met enorme betrokkenheid is gewerkt aan dit proces. Alleen al die ervaring maakt de procesgang tot een succes dat mij enorm sterkt in het vertrouwen dat ik heb in de kracht van Spaarnesant.

Het hoogtepunt van de totstandkoming van dit koersdocument vond ik de tweedaagse van bestuur, directeuren en staffbureau, waarin er werkelijk heel hard is gewerkt om dit plan in concept te formuleren. Het was niet moeilijk om dicht bij dat materiaal te blijven in de hierna volgende tekst, juist omdat het zo goed was.

Ik dank allen die aan dit koersdocument hebben meegewerkt.

A handwritten signature in blue ink that reads "Marten Elkerbout". The signature is fluid and cursive, with a horizontal line underneath it.

Marten Elkerbout  
Bestuurder Spaarnesant

# Missie

Spaarnesant is een open onderwijsinstelling die staat voor maximale ontplooiing van al haar leerlingen. De scholen van Spaarnesant bieden de leerlingen een passend onderwijsaanbod en vinden het belangrijk dat zij gelukkig zijn op school. Leerlingen van Spaarnesant maken goed voorbereid en met zelfkennis en zelfvertrouwen hun volgende stap in het onderwijs en in de maatschappij.



# Visie

## Visie op onderwijs

Goed onderwijs bestaat uit meer dan het nastreven van meetbare onderwijsresultaten in de kernvakken: leerlingen moeten zich kwalificeren voor hun toekomst, hun persoonlijkheid ontdekken en ontplooiën, en zich ontwikkelen tot positieve deelnemers aan de samenleving. De kern van de onderwijsvisie van Spaarnesant is dat alle scholen staan voor een ontwikkelingsgericht leerklimaat, met als belangrijkste herkenningspunten:

- goede opbrengsten zijn het resultaat van een positief leer- en leefklimaat, waarin kinderen met plezier naar school komen, met zelfvertrouwen uitdagingen aangaan en de lat voor zichzelf hoger durven te leggen, gesteund door hoge verwachtingen die worden uitgesproken;
- de school deelt de verantwoordelijkheid voor het leerproces zoveel mogelijk met ouders en leerlingen;
- de school stemt het onderwijs samen met ouders en leerlingen af op de onderwijsbehoefte van de leerlingen;
- toetsing en beoordeling zijn daarom in de eerste plaats formatief: gericht op feedback en op inzicht in de eigen ontwikkeling.

## **Visie op besturen: continuïteit, kwaliteit en ontwikkeling**

Het bestuur vat zijn hoofdtaak op als driedelig: sturen op de continuïteit van de organisatie, borgen van de kwaliteit van het onderwijs op alle scholen en het stimuleren van ontwikkeling. Goed onderwijs kan alleen ontstaan als er in alle opzichten een veilige situatie is: de bedrijfsvoering en de huisvesting zijn op orde, de kwaliteit van het onderwijs wordt gegarandeerd en de medewerkers ervaren een werkgever die een ontwikkelingsgericht klimaat ondersteunt. Als die basis op orde is, geeft dat de scholen ruimte voor het verkennen van nieuwe mogelijkheden, voor het experiment, voor continue verbetering. Het is aan de scholen om hun eigen onderwijskwaliteit te maken en het bestuur gaat met hen het gesprek aan over hun keuzes en gaat met de scholen na of de koers van de school optimaal invulling geeft aan de missie en visie van Spaarnesant. Het bestuur denkt mee en stimuleert de school zich te blijven ontwikkelen en stimuleert en faciliteert scholen om kennis onderling te delen. Het bestuur steunt de scholen in het volgen van een eigen koers en kiest ervoor de maximale bestuurlijke beleidsruimte te zoeken en te benutten. Het bestuur neemt actief deel aan de maatschappelijke discussie over goed onderwijs en draagt haar visie daarop uit, onder andere met het doel een bijdrage te leveren aan de verandering van het stelsel daar waar het noodzakelijke ontwikkeling in de weg staat. Het is aan het bestuur om er met de scholen aan te blijven werken dat het Haarlemse openbare onderwijsaanbod voldoende divers en aantrekkelijk is om voor de ouders en de leerlingen de beste keuze te zijn.

## **Visie op leidinggeven: verbinden en verbeteren**

De directeurs van de scholen hebben een cruciale rol in het verbinden van de schoolontwikkeling met de ontwikkeling van Spaarnesant, in het verbinden van het team, de leerlingen en de ouders met de koers en de visie van de school en het verbinden van de school met de directe omgeving. De scholen binnen Spaarnesant krijgen veel ruimte om een eigen koers te varen. De directeur neemt daarvoor de volle verantwoordelijkheid en richt zich primair op het creëren en in stand houden van een permanente verbetercultuur in de school. Bij iedere keuze stelt de directeur zijn of haar team en zichzelf de vraag hoe deze keuze bijdraagt aan de ontwikkeling van de leerlingen.

## **Visie op lesgeven: grensverleggend leren in een ontwikkelingsgericht klimaat**

In de visie op onderwijs is in de kern geformuleerd wat Spaarnesant onder goed onderwijs verstaat. Alle scholen van Spaarnesant geven hieraan hun eigen kleur en invulling, bepalen hoe en wat en waarom. Leraren van Spaarnesantscholen zijn zich ervan bewust dat leerlingen er behoefte aan hebben zich competent te voelen, binnen de school een positieve relatie met medeleerlingen en leraren te ontwikkelen en een zekere autonomie te krijgen in het eigen leerproces. De verhouding tussen deze drie behoeftes verschilt per kind; leraren spannen zich in om samen met de leerling en de ouders de juiste mix te vinden. Leraren kennen het ontwikkelingspotentieel van hun leerlingen en bieden aan hen de kans zich maximaal te ontwikkelen. Zij weten dat dat een doorlopend zoekproces

is en zij voelen zich gesteund door directie en bestuur in dit zoekproces. Leraren laten dagelijks zien dat goed onderwijs uit veel meer bestaat dan het nastreven van leerresultaat. Zij stemmen hun onderwijs af op de behoeftes van leerlingen vanuit een ontwikkelingsgerichte houding. Daardoor verwerven kinderen een stevige basis van kennis, vaardigheden en algemene ontwikkeling en ontwikkelen zij een positieve instelling ten opzichte van zichzelf, het eigen leren, anderen, de omgeving enzovoort. Dat die omgeving verder reikt dan de landsgrenzen is een gegeven waar alle scholen rekening mee houden.

### Ondersteuning: faciliteren, adviseren en stimuleren

Om onze kerntaak goed te kunnen uitvoeren is ondersteuning noodzakelijk. De zogenaamde overhead is zeer beperkt en dat betekent dat de ondersteuning heel efficiënt en effectief moet werken. Op het stafbureau en op de scholen zijn medewerkers aan het werk die zich – ieder vanuit zijn of haar rol – inzetten voor goed onderwijs voor de leerlingen, ook al werken ze meestal niet direct met leerlingen. De ondersteuners hebben doorgaans een faciliterende taak, dat wil zeggen dat zij vanuit een servicegerichte houding erop uit zijn de mogelijkheden om goed onderwijs te geven te verbeteren, door goede voorzieningen en gebouwen, door goede systemen en processen en constructieve adviezen. De werknemers die bij Spaarnesant in de ondersteunende diensten werken, stellen hun bijzondere expertise ten dienste van het onderwijs en zoeken naar mogelijkheden om een bijdrage te leveren aan de verbetercultuur in de scholen. Gevraagd en ongevraagd adviseren zij hun collega's in het primaire proces.



# Koers 2017-2020

Ter voorbereiding op het kiezen van de koers zijn op basis van een evaluatie van het bestaande strategisch beleidsplan en een SWOT-analyse zes “strategische vraagstukken” benoemd. Drie daarvan hebben betrekking op onderwijs en de rol van ouders en leerlingen daarbij: onderwijsaanbod, onderwijsontwikkeling en educatief partnerschap. De andere drie verwoorden de uitdagingen die deze onderwijsontwikkelingen flankeren: werkgeverschap, marktpositie en bedrijfsvoering.

Op basis van deze zes vraagstukken en de opnieuw geformuleerde missie en visie zijn de ambities voor de komende vier jaar geformuleerd.

Voor de structuur van het koersdocument is de indeling van het huidige strategisch beleidsplan aangehouden. Het beleid in dat plan is uitgewerkt in vier pijlers (“Innovatie en Omgeving”, “Kwaliteit”, “Personeel” en “Financiën en Bedrijfsvoering”). De organisatiestructuur van Spaarnesant sluit op die vier pijlers aan. De pijlers zijn namelijk gekoppeld aan werkgroepen van directeuren en stafbureau: deze werkgroepen bereiden het bestuursbeleid voor en geven de bestuurder advies. Ook de medezeggenschap in Spaarnesant houdt rekening met deze structuur.

Het koersdocument is verdeeld in drie hoofdstukken: “Onderwijs”, “Personeel” en “Financiën en Bedrijfsvoering”. Het hoofdstuk Onderwijs bestrijkt twee pijlers: “Kwaliteit” en “Innovatie en Omgeving”. Per hoofdstuk beschrijven we een aantal ambities. De structuur is steeds dat we eerst de ambitie kort en krachtig verwoorden, dan een globale beschrijving geven van waar we nu staan en vervolgens de ambitie verbeelden: hoe staan we er over vier jaar voor?

Dit koersdocument is het product van intensieve voorbereiding en samenwerking tussen de bestuurder, de directeuren van de scholen en een aantal functionarissen in het stafbureau. Het is een gezamenlijk product, waarvan deze groep verwacht dat het voor de komende vier jaar richting geeft en de mensen in de organisatie verbindt.





# Onderwijs

Centraal in de ontwikkeling van onze onderwijskwaliteit en ons onderwijsaanbod staan drie begrippen: diversiteit, permanente ontwikkeling en verbinding. Enerzijds heeft het scholenpalet van Spaarnesant voldoende verschillende onderwijsvormen te bieden om voor alle ouders in Haarlem steeds een gewilde keus te zijn en anderzijds voelen de scholen van Spaarnesant de noodzaak hun onderwijsaanbod te verbinden aan de wensen en mogelijkheden van ouders en leerlingen. Daarbij weten de scholen zich in Spaarnesant ook verbonden met elkaar: door gezamenlijke kwaliteitsborging, het benutten van elkaars expertise en gezamenlijke innovatie staan de scholen binnen Spaarnesant sterk bij het inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen.



## Innovatie en omgeving 1: het onderwijsaanbod van de Spaarnesantscholen is onderscheidend, uitdagend en divers

### Huidige situatie

Het onderwijs is op alle scholen van Spaarnesant goed, waarbij enkele scholen zich profileren met een onderscheidend concept, zoals Dalton of Montessori. De meeste scholen “doen” het goed in hun omgeving. Niet alle scholen zijn de “eerste keus” voor ouders. In het geheel overstijgt de vraag bijna de capaciteit. Op Spaarnesantniveau wordt nog geen regie gevoerd op een verbreding en ontwikkeling van het scholenpalet, gegeven de (groeiende) marktsituatie in Haarlem. Nieuwe scholen worden aantrekkelijk gevonden. Er is een begin gemaakt met het presenteren van de Spaarnesantscholen in een keuze-gids die in 2017 uitkomt. Daarin zal in ieder geval het profiel van iedere school zichtbaar worden en wordt het voor ouders gemakkelijker om te kiezen.

### Ambitie

De groei in Haarlem biedt kansen voor de verbreding van ons scholenpalet, zodat ouders bij voorkeur kiezen voor het openbaar onderwijs. Op een aantal plaatsen is er ook concurrentie tussen de scholen van Spaarnesant: dat zien we als een stimulans om het eigen profiel aan te scherpen en nog betere kwaliteit te leveren. Dat iedere leerling uitgedaagd wordt door het aanbod op onze scholen is vanzelfsprekend. Als die uitdaging niet goed binnen de eigen school kan worden gevonden bestaat er tussen de Spaarnesantscholen een “warme” verwijzingsrelatie, zodat ieder kind op de beste plek terecht komt.

## Innovatie en omgeving 2: iedere school innoveert gericht op de doelgroep en de positie in de regio

### Huidige situatie

Iedere school innoveert in meer of mindere mate. Daarbij is de doelgroep soms diffuus in beeld en de marktpositie in de regio niet altijd de sterkst mogelijke. Het gebruik van innovatieve onderwijsmiddelen, bijvoorbeeld met gebruikmaking van ICT, verschilt per school. Trends worden nog niet systematisch gevolgd en geanalyseerd, laat staan dat er bewust op wordt ingespeeld in de volle breedte van Spaarnesant. De implementatie van vernieuwende ICT wordt enthousiast ondersteund door het stafbureau, maar verloopt niet altijd zonder hobbels.

### Ambitie

Iedere school speelt met zijn innovatie doelbewust in op de beoogde doelgroep, die scherp is beschreven. Elke school heeft de gewenste marktpositie binnen de gekozen regio in beeld. ICT-voorzieningen ondersteunen innovatie. Het bestuur en het stafbureau ondersteunen en stimuleren de scholen in hun innovatief vermogen. Scholen werken samen en wisselen ervaringen en kennis uit. Het bestuur bewaakt de samenhang binnen het totale scholenaanbod van Spaarnesant en werkt samen met de scholen om innovatie kansrijk te maken.

## Innovatie en omgeving 3: Spaarnesant creëert voorwaarden voor een inspirerend en doorgaand gesprek over onderwijsontwikkeling

### Huidige situatie

Het gesprek over onderwijsontwikkeling vindt plaats. Het is echter nogal versnipperd en ad-hoc, soms gefaciliteerd met inbreng “van buiten”, soms alleen intern. De vorm van dat gesprek sluit niet altijd aan op de wensen en behoeftes van de gesprekspartners en het succes ervan is dus ook divers. De agenda van overleg binnen Spaarnesant wordt vaak bepaald door de actualiteit en zaken die “geregeld” moeten worden, waardoor het onderwijs niet altijd de centrale plaats heeft die het moet hebben. Er is inmiddels wel een grote behoefte aan een permanente dialoog over onderwijs.

### Ambitie

Onderwijsontwikkeling en de dialoog over goed onderwijs neemt de belangrijkste plaats in in de overlegstructuren van Spaarnesant. Een rijk palet aan inspirerende werkvormen ondersteunt de kwaliteit van het gesprek over onderwijs, soms met gerichte inbreng “van buiten”. Iedereen binnen Spaarnesant staat open voor deze dialoog en levert er graag een bijdrage aan.

## Innovatie en omgeving 4: door samenwerking met partners creëren de scholen een optimaal onderwijs-zorgaanbod voor ieder kind

### Huidige situatie

Er is sprake van een groeiende samenwerking met partners op het gebied van voor- en naschoolse opvang en zorg, waardoor er op één locatie voor de leerlingen een passend en breed aanbod is. Vorming van Integrale Kindcentra (IKC's) vindt plaats, zowel gericht op de integratie van (speciaal) onderwijs en zorg als op doorlopende lijnen tussen voor- en vroeg- en naschoolse educatie en onderwijs.

### Ambitie

We kennen de succesfactoren bij samenwerking door de goede voorbeelden die er zijn te analyseren en ervan te leren voor de situaties waarin de samenwerking nog niet optimaal wordt benut. Daar waar behoefte is, zoeken we naar nieuwe partners om de samenwerking te versterken.

## Innovatie en omgeving 5: Spaarnesant biedt een platform voor innovatie en helpt scholen hier ruimte voor te maken

### Huidige situatie

De Spaarnesant academie spreekt steeds meer medewerkers aan om zich te scholen en te ontwikkelen. Op sommige scholen creëert de leiding ruimte voor vernieuwing uit eigen middelen. Er is nog weinig uitwisseling op het gebied van innovatie en onderwijsontwikkeling. Samenwerking op innovatief gebied vindt incidenteel en ad-hoc plaats.

## Ambitie

Spaarnesant ontwikkelt betere randvoorwaarden voor innovatie, onder andere doordat de scholen in hun begroting daarvoor ruimte maken. Een vraag naar innovatie vindt binnen Spaarnesant zijn weg en innovaties worden projectmatig en in samenwerking vormgegeven. De academie heeft daarbij een faciliterende rol, voor bijvoorbeeld gezamenlijke proeftuinen.

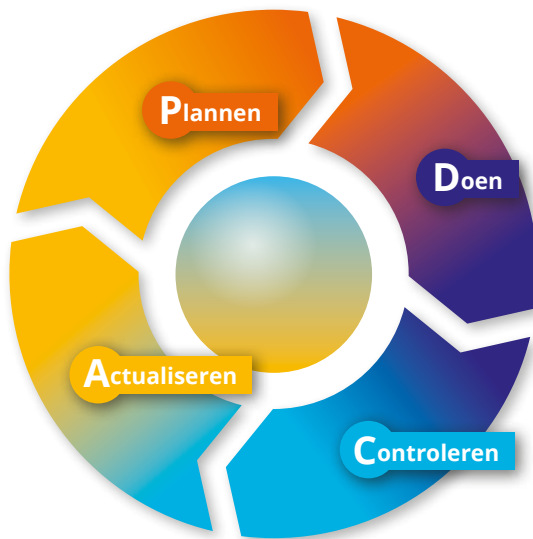
## Onderwijskwaliteit 1: de scholen van Spaarnesant hebben een verbetercultuur

### Huidige situatie

Scholen zijn allemaal gericht op het verbeteren van hun onderwijs, maar vertonen verschillen ten aanzien van de mate waarin er een doorlopend en cyclisch verbeterproces is. Daardoor is de borging van kwaliteit een aandachtspunt. Soms gaat meer organisatie-tijd zitten in regelen en afstemmen dan in gerichte aandacht voor directe verbeteringen in het onderwijs.

### Ambitie

De scholen en de leraren zijn – passend bij hun ontwikkeling – gericht bezig met onderwijsverbetering. Er wordt bij alle verbeteringen gewerkt volgens de PDCA-cyclus<sup>1</sup>: plannen, doen, controleren, actualiseren. Na het doorlopen van de cyclus wordt het geactualiseerde resultaat geborgd, waardoor de verbetering duurzaam wordt.



1. De PDCA-cyclus (plan, do, check, act) is bedacht door William Edwards Deming, een Amerikaanse statisticus, die zocht naar een handzaam model voor doorlopende cyclische kwaliteitsverbetering.

## Onderwijskwaliteit 2: iedereen maakt gebruik van de expertise die binnen Spaarnesant aanwezig is

### Huidige situatie

Spaarnesant is een middelgrote onderwijsorganisatie met door de breedte van het onderwijsaanbod een scala aan kennis binnen de organisatie. Kennis, die in de eerste plaats wordt gedeeld binnen de school. De eerste ronde audits heeft een eerste “kijk in de keuken” bij andere scholen opgeleverd. De academie is van start gegaan en heeft een aanzet gegeven tot kennisdeling. In sommige gevallen werken scholen bij verbetering en vernieuwing samen.

### Ambitie

Kennis binnen Spaarnesant wordt gedeeld. Die kennisdeling komt van twee kanten: degenen die bewust de kennis die zij hebben opgebouwd onder de aandacht willen brengen, krijgen daartoe een platform en degenen die zoeken naar specifieke kennis vinden in Spaarnesant een structuur om de vraag te stellen en het antwoord te vinden. De academie faciliteert de kennisdeling zodanig, dat vraag en aanbod elkaar gemakkelijk weten te vinden. Als er geen kennis binnen Spaarnesant te vinden is zoekt de academie actief mee naar expertise “buiten de deur”.

## Onderwijskwaliteit 3: onderwijs is een gemeenschappelijke onderneming van ouders, leerlingen en school

### Huidige situatie

#### Leerlingen

De wijze waarop de scholen van Spaarnesant op dit moment voorwaarden scheppen om eigenaarschap van leerlingen te ontlocken en te ontwikkelen is zeer divers. Het begrip eigenaarschap kent nog veel verschillende invullingen en is onvoldoende gedefinieerd.

#### Ouders

Ouders vragen steeds meer inzicht en invloed in het onderwijs dat hun kinderen genieten. Op het punt van educatief partnerschap verschillen Spaarnesantscholen zowel qua visie als qua uitwerking. Alle scholen informeren ouders actief, enkele scholen betrekken ouders daadwerkelijk bij de vormgeving van het leerproces. Leerkrachten zijn in meer of mindere mate in staat om het gesprek met ouders zo aan te gaan, dat het de basis is voor een passend aanbod voor ieder kind.

### Ambitie

#### Leerlingen

Op de scholen van Spaarnesant voelen kinderen zich - passend bij hun ontwikkeling - mede-eigenaar van hun leerproces.

## Ouders

Bij de groeiende diversiteit tussen het aanbod op de verschillende scholen is een goede afstemming met ouders van belang. De Spaarnesantscholen hebben een gedeelde en duidelijke visie op educatief partnerschap, waaraan criteria voor de kwaliteit kunnen worden ontleend.

Binnen de interne kwaliteitssystematiek wordt de kwaliteit van het educatief partnerschap op basis van de gezamenlijke criteria beoordeeld. Niet alleen worden vanaf het begin verwachtingen “gemanaged”, maar in iedere denkbare context, is de mate waarin de driehoek school-ouders-kind goed functioneert, een bepalende factor voor goed onderwijs.

## Onderwijskwaliteit 4: brede culturele vorming is een herkenbaar en geborgd aspect van het onderwijs

### Huidige situatie

Op alle scholen maakt culturele vorming deel uit van het onderwijsaanbod in veel verschillende vormen. De mate waarin culturele vorming gedragen wordt door de schoolvisie en deel uitmaakt van de kern van het curriculum en de mate waarin het geïntegreerd is met andere relevante onderdelen van het curriculum verschilt per school. Op veel plaatsen wordt samengewerkt met andere culturele instellingen en gebruik gemaakt van mogelijkheden die subsidies bieden.

### Ambitie

“Onderwijs is meer dan taal en rekenen”. Bij scholen maakt culturele vorming deel uit van de schoolvisie. Culturele vorming kent op alle scholen een herkenbare leerlijn en wordt waar mogelijk in samenhang gebracht met andere delen van het curriculum. In de kwaliteitssystematiek van Spaarnesant is culturele vorming geborgd.



# Personeel

Goed onderwijs maken we met elkaar in de klas en in samenspraak met ouders en leerlingen. De leerkracht is daarin een cruciale factor. Om haar vooraanstaande positie te behouden c.q. te verwerven wil Spaarnesant een uitstekende onderwijswerkgever in de regio zijn, waar medewerkers zich mee identificeren en waar men graag wil werken. Door uitstekend personeelsbeleid ondersteunt Spaarnesant de scholen in hun ambitie het beste onderwijs voor hun leerlingen te verzorgen. Ondersteunende diensten en systemen helpen directeuren in hun rol als leidinggevende en als vertegenwoordiger van de werkgever in de school.

## Personeel 1: “Wij zijn Spaarnesant”

### Huidige situatie

Alle werknemers zijn in dienst van Spaarnesant. Toch is het beeld van Spaarnesant als bindende factor nog diffuus: men beschouwt zich in de eerste plaats verbonden met de dagelijkse werkplek, een school of het stafbureau. Spaarnesant is een abstracte entiteit die soms ver weg lijkt van de dagelijkse praktijk en waar soms rollen aan worden toegevoegd die niet sporen met de gewenste werkelijkheid.

### Ambitie

Spaarnesant is de scholen; de scholen zijn Spaarnesant. Door deel uit te maken van Spaarnesant staan de scholen samen sterker. Alle werknemers ervaren Spaarnesant als een uitstekende onderwijswerkgever die medewerkers stimuleert zich blijvend te ontwikkelen en die de aantrekkelijkste optie is voor nieuwkomers op de regionale arbeidsmarkt.

## Personeel 2: medewerkers van Spaarnesant zijn ontwikkelingsgericht, flexibel, evenwichtig, communicatief en coöperatief

### Huidige situatie

Bij Spaarnesant werkt bevoegd en betrokken personeel. Er is een scala aan expertises en specialismen. Personeelsgesprekken worden ondersteund middels de “Digitale gesprekken-cyclus” (DDGC) waarvan alle leidinggevers gebruik maken. Beoordeling vindt plaats op basis van de competentieprofielen binnen DDGC. DDGC wordt niet ervaren als ontwikkelingsgericht/mensgericht. Er is op dit moment nog geen gedeeld eigen “Spaarnesantwerknemersprofiel” op basis waarvan de ontwikkeling van werknemers kan worden ondersteund.

### Ambitie

Binnen Spaarnesant maken we een ontwikkelingsgericht werknemersprofiel dat werknemers ondersteunt om zich doorlopend te ontwikkelen en het beste uit zichzelf te halen. Dat vraagt om een ontwikkelingsgericht en mensgericht personeelsbeleid, waarbij het Spaarnesantprofiel richtinggevend is. Kernbegrippen in dat profiel zijn: passie voor onderwijs en onderwijsverbetering, vertrouwen in kinderen en ouders, HBO-denkniveau, didactische en pedagogische competenties passend bij modern onderwijs en reflectievermogen.





## Personeel 3: leidinggevend en kennen hun teamkwaliteit

### Huidige situatie

Leidinggevend en hebben goed zicht op de individuele kwaliteiten van hun medewerkers. Er wordt gehandeld als er functioneringsproblemen zijn en het stafbureau ondersteunt daarin. Op de meer succesvolle scholen heeft de leiding ook zicht op de kwaliteit van het team-als-geheel, waardoor er een helder beeld is van de ontwikkelmogelijkheden binnen de school. In deze situaties houden de directeuren rekening met verschillen en benutten die verschillen ten positieve. Dit speelt zich echter vooral af op schoolniveau.

### Ambitie

We hebben een gemeenschappelijke taal om teamkwaliteit in beeld te brengen en naar dat beeld te kunnen handelen, bijvoorbeeld bij werving en mobiliteit. Een duidelijk beeld van de teamkwaliteit geeft ons inzicht in de verbetercapaciteit van de organisatie en wat er nodig is om die desgewenst op een hoger niveau te brengen. Bovendien speelt een dergelijke benadering in op de kwaliteiten van mensen, maakt sterker wat sterk is en erkent onderlinge ongelijkheid. Er is een kwalitatieve kern die voor iedereen van toepassing is. Alle beoordelingen zijn formatief en alleen summatief<sup>2</sup> als er rechtspositionele consequenties zijn.





## Personeel 4: leerkrachten stemmen hun onderwijs samen met leerlingen en ouders af op de onderwijsbehoeftes van de leerling

### Huidige situatie

Het onderwijs in de scholen is grotendeels “methodegestuurd”. Daarmee wordt een degelijke basiskwaliteit gegarandeerd. Soms worden methodes daardoor leidend in de keuzes die leerkrachten maken. “Alles-wat-moet” (van de methode) staat soms een open houding naar samenwerking met collega’s, ouders en leerlingen in de weg. In de afgelopen periode zijn grote stappen gemaakt in planmatig en opbrengstgericht werken, maar dat is geen doel-op-zich.

### Ambitie

Leraren zijn in teamverband eigenaar van het onderwijsleerproces en werken samen binnen het team en met ouders en leerlingen om het onderwijs te optimaliseren. De verworvenheden van opbrengstgericht werken worden gebruikt om binnen die samenwerking data te benutten. Leraren gebruiken methodes als hulpmiddel.

*2. De begrippen formatief en summatief komen uit de toetsentheorie: een formatieve toets of beoordeling geeft inzicht in hoe ver de ontwikkeling gevorderd is en wat de volgende ontwikkelingsstap zou moeten zijn; een summatieve toets of beoordeling bepaalt slechts of aan bepaalde eisen is voldaan.*

# Financiën en bedrijfsvoering

Gezonde financiën en een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering vormen een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van de centrale doelstelling van Spaarnesant en zijn een belangrijke bestuurlijke verantwoordelijkheid. De bekostiging in het PO biedt (te) weinig ruimte voor het adequaat organiseren van wat in de volksmond “overhead” wordt genoemd: bestuur, directie en ondersteunende diensten. Onze schaalgrootte biedt mogelijkheden efficiënt en effectief te werken, maar de organisatie is soms zo “lean and mean” dat er ook sprake is van kwetsbaarheid. Vaak wordt “op de werkvloer” het belang van overhead onderschat. Pas als deze niet functioneert wordt het belang ervan merkbaar. Spaarnesant probeert de scholen waar mogelijk te “ontzorgen”, risico’s te beheersen en te zorgen voor goede faciliteiten. Spaarnesant is bedrijfsmatig “op orde” en de verbetering voor de komende periode spitst zich toe op de dienstverlening aan de scholen, zodat zij zich nog beter kunnen richten op hun kerntaak.

## Financiën en bedrijfsvoering 1: een financieel gezond Spaarnesant maakt risico’s beheersbaar en educatief ondernemerschap mogelijk

### Huidige situatie

Spaarnesant is op stichtingsniveau in control en mede daardoor een financieel gezonde organisatie. Te grote reserves zijn teruggebracht tot een aanvaardbaar niveau. Er is duidelijke sturing op de inzet van formatie, de grootste uitgavenpost en daarmee het grootste bedrijfsrisico. Een aantal discussies op financieel gebied, zoals het omgaan met schoolreserves, werken in geld of fpe’s, werken met bekostiging op t of t-1, solidariteit etc., zijn nog niet uitgekristalliseerd. Op schoolniveau is – mede hierdoor - de financiële ruimte voor educatief ondernemerschap niet altijd duidelijk.

### Ambitie

Er is een gezamenlijk gedragen visie op het financieel beleid, dat bestand is tegen de invoering van volledige lump-sumbekostiging, op basis van een vast bedrag per leerling. Dat financieel beleid creëert voldoende ruimte voor educatief ondernemerschap op schoolniveau met behoud van risicospreiding door solidariteit.

## Financiën en bedrijfsvoering 2: Spaarnesant zet in op groei van openbaar onderwijs

### Huidige situatie

Het “marktaandeel” van Spaarnesant in Haarlem is momenteel 49%, bijna de helft van de leerlingen nemen deel aan openbaar onderwijs. De prognoses laten groei zien, zeker op de middellange en lange termijn. Veel van de gebouwen van aantrekkelijke Spaarnesant-scholen zitten aan hun maximale capaciteit.

### **Ambitie**

Spaarnesant “pakt” tenminste haar aandeel in de groei en streeft ernaar ook het relatieve marktaandeel te verhogen. Spaarnesant staat open voor samenwerking met andere openbare schoolbesturen in de regio om de kwetsbaarheid te verkleinen. Daarbij behoudt Spaarnesant de huidige “korte lijnen” tussen de scholen enerzijds en bestuur en staf anderzijds.

## **Financiën en bedrijfsvoering 3: een professioneel stafbureau ontzorgt de scholen en ondersteunt het bestuur**

### **Huidige situatie**

De schooldirecties zijn in het algemeen positief over de samenwerking met bestuur en stafbureau. Op essentiële processen, waar de organisatie grotere risico's loopt, zoals huisvesting, formatie-inzet, financiën, ICT en ziekteverzuim is er adequate sturing op stichtingsniveau. Deze processen zijn echter nog niet zo georganiseerd dat er altijd met de scholen gedeelde en inzichtelijke informatie is. Er is in het stafbureau veel kennis over de scholen. Er is nog geen structurele aanpak om middels het adequaat bijeenbrengen van data met de scholen bestuurlijk in gesprek te zijn. Ondersteuning van de scholen is vaak incidentgestuurd.

### **Ambitie**

De belangrijke bedrijfsvoeringsprocessen (begroting, formatie, HR, huisvesting en ICT) volgen alle beschreven PDCA-cycli. De informatie uit de cycli is voor alle belanghebbenden “real-time” beschikbaar. Er komt een multidisciplinaire gesprekkencyclus met de schooldirecties, zodat proactiever gekeken kan worden naar data en het bestuur en het stafbureau sneller kunnen reageren op ontwikkelingen in de scholen.





## Colofon

Met bijzondere dank aan:  
De werkgroep missie-visie  
Het directeurenoverleg  
Bestuursteam en stafbureau

Onderliggende documenten:  
Procesbeschrijving SBP 2017-2020  
SWOT-analyse  
Strategische vraagstukken  
Missie-Visie

© 2017 Stichting Spaarnesant  
Fotografie:  
Frank Nagtegaal en Charlotte Tonino  
Vormgeving + Productie:  
Indrukwekkend





**Stichting Spaarnesant**

Schipholpoort 2  
2034 MA Haarlem

Postbus 800  
2003 RV Haarlem

[spaarnesant.nl](http://spaarnesant.nl)

**Neem contact met ons op**

023 543 01 00

**of stuur een bericht**

[info@spaarnesant.nl](mailto:info@spaarnesant.nl)