



SPIL IN SPECIAAL ONDERWIJS

Strategisch Beleidsplan 2019-2023

Stichting Speciaal Onderwijs Fryslân

8 juli 2019

Inhoud

1 Inleiding	3
1.1 Voorwoord	3
1.2 Opbouw	3
2 Beschrijving van de organisatie	5
2.1 Missie SO Fryslân	5
2.2 De besturingsfilosofie	5
2.3 Organisatie SO Fryslân	7
2.4 Visie op leiderschap	9
2.5 De omgeving.....	10
2.6 Identiteit.....	11
3 Trends en ontwikkelingen	12
3.1 Landelijke trends en ontwikkelingen	12
4 Sterkte-zwakte-analyse	15
4.1 Sterkte- zwakteanalyse; de matrix	15
5 De missie van de organisatie	17
5.1 Missie, visie en ambitie.....	17
5.2 Onze kernwaarden.....	19
5.3 Eigen kwaliteit: onze parels	20
5.4 Onze grote doelen.....	21
6 De domeinen.....	22
6.1 Onderwijskwaliteit.....	22
6.2 Personeel.....	23
6.3 Financiën	25
6.4 Huisvesting en ICT	26
6.5 Samenwerken met de ouders en de omgeving.....	28
6.6 Privacy	29
6.7 Veiligheidsbeleid	30
7 Speer- (1t/m6) en Aandachtspunten (2) bestuur	31

1 Inleiding

1.1 Voorwoord

In dit 'Strategisch Beleidsplan 2019-2023 SO Fryslân' (SBP) wordt het strategisch beleid van de stichting Speciaal Onderwijs Fryslân (SO Fryslân) beschreven: de hoofdlijnen van de koers en de speerpunten voor de komende vier jaar.

De inhoud van dit plan is tot stand gekomen in een mooi proces:

De teams op de scholen zijn vanaf september 2018 gestart met de vorming van hun schoolplan. Zij hebben de sterke en zwakke aspecten van de school benoemd, met elkaar bepaald welke punten prioriteit hebben om de komende vier jaar aan te werken en wat hun ambitie is. In januari 2019 is dit proces op de scholen afgerond.

Van alle sterkte-zwakte analyses van de scholen, hun speerpunten en ambities hebben we als bestuur van SO Fryslân een analyse gemaakt. De uitkomsten daarvan hebben we met de Managementteams en Schoolontwikkelaars van de scholen besproken. Met elkaar hebben we de prioriteiten voor het Strategisch Beleidsplan van SO Fryslân voor 2019-2023 vastgesteld. Dit Strategisch Beleidsplan is daarvan het resultaat. Zo kunnen we als bestuur van SO Fryslân de scholen ondersteunen om te bereiken wat we allemaal voor ogen hebben: dat '... deze leerlingen hun eigen kracht ontwikkelen en straks een zo groot mogelijke kans krijgen om daar te komen waar ze het liefste willen zijn.'

1.2 Opbouw

Dit SBP kent de volgende opbouw. Hoofdstuk 2 start met een korte beschrijving van de missie van SO Fryslân en de organisatie van de stichting Speciaal Onderwijs Fryslân die daarmee verbonden is. De besturingsfilosofie die we volgen wordt beschreven, met de daaruit voortvloeiende visie op leiderschap. Deze uitgangspunten zijn mede gebaseerd op de grondslag die bij de diverse scholen hoort en de omgeving waarin ze acteren. In hoofdstuk 3 benoemen we de trends en ontwikkelingen die regionaal en landelijk op ons afkomen en de manier waarop we deze ontwikkelingen meenemen om onze koers te bepalen.

Een sterkte-zwakteanalyse van SO Fryslân is opgenomen in hoofdstuk 4 in een matrix. Wat we voor ogen hebben is beschreven in hoofdstuk 5, waarin de verbinding tussen visie, missie en ambitie aan de orde komen, we onze 'parels' (sterke punten) benoemen en de speerpunten, die uitmonden in de grote doelen.

In hoofdstuk 6 komen de verschillende domeinen aan de orde binnen de activiteiten van SO Fryslân, met de wijze waarop we bestuurlijk zicht houden op de kwaliteit ervan. De intern gerichte domeinen

zijn Onderwijsontwikkeling, Personeelsbeleid, Financiën en Huisvesting en ICT. De extern gerichte domeinen zijn Ouders en omgeving en Privacy en Veiligheid.

De bestuurlijke aandachtspunten die uit de verschillende hoofdstukken voortkomen zijn in de bijlage nog eens samengevat.

De speerpunten die in hoofdstuk 5 zijn geformuleerd, worden de komende vier jaren in de planning voor verbetering opgenomen. Voorafgaand aan elk schooljaar worden in het jaarplan de de doelen bekendgemaakt. In het jaarlijkse bestuursverslag zal het College van Bestuur verantwoording afleggen over de voortgang hiervan.

G.J. Diever MSc
Voorzitter College van Bestuur

drs. M. Pruiksmā
Lid College van Bestuur

SO Fryslân
Morra 2-3
9204 KH Drachten
0512-584594
www.so-fryslan.nl

2 Beschrijving van de organisatie

2.1 Missie SO Fryslân

Bij de start van SO Fryslân hebben we het volgende met elkaar vastgesteld:

Missie

Ook mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking hebben kennis en vaardigheden nodig om hun eigen plaats in de maatschappij te kunnen innemen. Het bijbrengen van deze kennis en kunde vergt een speciale onderwijskundige aanpak. Het onderwijs op de scholen van SO Fryslân is erop gericht, om leerlingen met een beperking voor te bereiden op een zo zelfstandig mogelijke en passende plek in de maatschappij. De Stichting Speciaal Onderwijs Fryslân ondersteunt en stimuleert de afzonderlijke scholen van de stichting bij de uitvoering van deze taak.

De bundeling van kennis en vakmanschap op diverse gebieden van het speciaal onderwijs maakt van SO Fryslân een regionaal kenniscentrum op het gebied van speciaal onderwijs. SO Fryslân draagt deze kennis en de bijbehorende visie actief uit naar de maatschappelijke omgeving.

In de praktijk zetten zeven scholen voor speciaal onderwijs in Fryslân zich onder de koepel van SO Fryslân met grote betrokkenheid in voor hun leerlingen. De leerlingen hebben specifieke ondersteuningsvragen, en dat vergt speciale aandacht. Het doel van het onderwijs op de scholen is het verminderen van de kwetsbaarheid van de leerlingen en het vergroten van hun redzaamheid, zodat ze op hun eigen wijze kunnen functioneren in de maatschappij. SO Fryslân faciliteert de scholen en fungeert als centraal aanspreekpunt voor externe partijen. De vorm van de organisatie volgt uit deze verschillende functies van scholen en koepel.

2.2 De besturingsfilosofie

Sinds de start van SO Fryslân op 1 januari 2014 is onderstaande besturingsfilosofie gehanteerd.

Opdracht

De opdracht van SO Fryslân is vastgelegd in de statuten. Deze opdracht wordt uitgevoerd op basis van "autonomie in verbondenheid". Dat betekent dat de eigenheid van de afzonderlijke scholen, wat betreft identiteit, cultuur of een ander type doelgroep, wordt herkend en erkend zolang dit meerwaarde heeft voor de leerlingen. Iedere school heeft dan ook een eigen directeur met een groot mandaat binnen de betreffende regio waar de school staat. De school wordt maximaal in staat gesteld kwalitatief goed onderwijs te bieden in samenwerking met de betrokken partijen binnen de regio.

SO Fryslân hecht veel waarde aan een gedegen en transparant besluitvormingsproces rond het stichtingsbeleid. De besluitvorming is gedetailleerd uitgewerkt in het besturingsproces, zodat alle partijen binnen de organisatie aan bod komen. De scholen en de GMR spelen hierin een belangrijke rol.

Inrichting

De bestuurlijke visie van SO Fryslân op toezicht, bestuur en management is vormgegeven in een besturingsproces. Het uitgangspunt voor dit besturingsproces is de Code Goed Bestuur van de PO raad, waarbij het bevoegd gezag zorg draagt voor de scheiding tussen intern toezicht (Raad van Toezicht) en bestuur (College van Bestuur). Elke school heeft een eigen medezeggenschapsraad (MR). De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) op stichtingsniveau wordt gevormd door een afvaardiging vanuit de afzonderlijke MR's van de scholen. Per school kan bovendien een ouderraad ingericht worden voor het organiseren van verschillende activiteiten, om zo de ouders nog meer bij de school te betrekken.

De overlegorganen die deze structuur oplevert vergaderen regelmatig, afzonderlijk of gezamenlijk, volgens een jaarlijkse planning. Om tijdig op nieuwe ontwikkelingen te kunnen anticiperen heeft de planning een dynamisch karakter. De continuïteit in de bedrijfsvoering wordt bewaakt door het hanteren van Planning en Proces-cycli binnen de domeinen Financiën, P&O en Onderwijskwaliteit.

Besturingsproces

De organisatie van SO Fryslân is zo ingericht dat de scholen optimaal kunnen functioneren binnen de eigen regio. De directeur en de teamleider(s) hebben het beste zicht op de kwaliteit van het onderwijs (de opbrengsten) en weten wat de leerlingen, de ouders en het personeel van het onderwijs vinden (de tevredenheid). In overleg met elkaar bepalen ze de gezamenlijke ambitie en de ontwikkelpunten. Dit betekent dat iedereen die werkt binnen de school invloed heeft of meebeslist over de punten waaraan gewerkt gaat worden. Het bestuur en het bestuursbureau ondersteunen de ambitie van de scholen binnen de gezamenlijk afgesproken kaders.

Met de inbreng van de medewerkers krijgt een centrale en hiërarchische manier van beleid maken een meer horizontale vorm. Daarbij is van belang, dat de medewerkers op grond van hun vakkundigheid en bekwaamheid zelf verantwoording nemen voor hun werk en dat ze initiatieven nemen om zichzelf en het team waarin ze werken zo optimaal mogelijk laten presteren. Oftewel, dat ze de kernwaarden van hun professionaliteit (zie 2.4) actief onderschrijven; de professionals zijn daarmee 'eigenaar' van het (werk)proces. Binnen dit proces zal naar verwachting de rol van het bestuur veranderen op de wijze die is uitgewerkt in het document de Koers op Speciaal Onderwijs 3.0. van het CvB mei 2019¹.

We verwachten hierdoor de leerlingen nog beter onderwijs te kunnen bieden: onderwijs dat zich steeds aanpast aan een voortdurend veranderende maatschappij.

¹ Zie bijlage

2.3 Organisatie SO Fryslân

Stichting SO Fryslân is een overkoepelende organisatie, waar zeven scholen op tien locaties deel van uitmaken. Het bestuursbureau is gevestigd aan de Morra 2 te Drachten.



Op 1 oktober 2018 telt de stichting 1143 leerlingen en 446 personeelsleden in vaste dienst. Daarvan is 83% (371) vrouw en 17% man (75). Het aantal fte's bedraagt 301.

Organogram van de organisatie

Onderstaande organogram laat zien hoe de organisatie is opgebouwd. De stichting kent een Raad van Toezicht (RvT), die bestaat uit vijf leden. Het bevoegd gezag berust bij de twee leden van het College van Bestuur (CvB). Elke school binnen SO Fryslân heeft een eigen directeur die samen met de teamleider(s) het Managementteam (MT) vormen. De tegenspraak is georganiseerd door middel van medezeggenschap. De medezeggenschap binnen SO Fryslân is als volgt geregeld: elke school heeft een eigen medezeggenschapsraad (MR). Op stichtingsniveau is er een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR), die zoveel mogelijk wordt gevormd door een afvaardiging vanuit de MR's van de scholen.

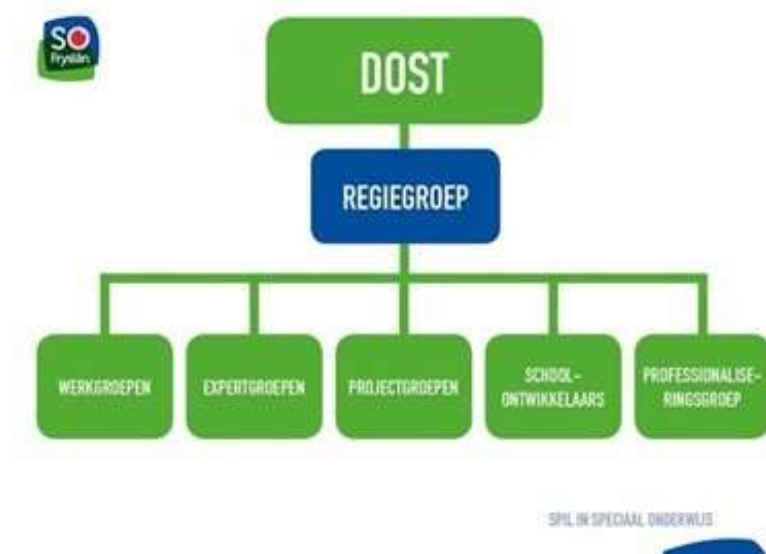


Ter ondersteuning van het primaire proces kent het bestuursbureau adviserende functies op het gebied van Personeel en Organisatie (P&O), Financiën en Onderwijs en Kwaliteit. Uitvoerende werkzaamheden die niet binnen de kerntaak van SO Fryslân passen, zijn uitbesteed bij bedrijven die de expertise doorontwikkelen en continuïteit borgen. Het gaat dan met name om Financiële Administratie, Personeels- en Salarisadministratie, Juridische Zaken en Huisvesting. Op het bestuursbureau werken een controller, het hoofd P&O met twee medewerkers, de ambtelijk secretaris en beide leden van het College van Bestuur, tijdelijk aangevuld met een kwaliteitsmedewerker.

Organogram gezamenlijke organisatie en onderwijsontwikkeling

Het College van Bestuur wil niet alleen zicht hebben op de onderwijskwaliteit op de scholen, maar wil de gezamenlijke onderwijsontwikkeling op de scholen ook stimuleren en faciliteren. Hiervoor zijn diverse werk-, expert- en projectgroepen ingericht die de gezamenlijke onderwijsontwikkeling vormgeven. De Regiegroep coördineert de gang van zaken en draagt zorg voor de communicatie met het directeurenoverleg op stichtingsniveau (DOST). De uiteindelijke besluiten worden door het DOST genomen. Deelnemers aan deze groepen zijn directeuren, teamleiders, leerkrachten, stafpersoneel en een lid van het CvB.²

² Zie bijlage: Werkdocument Onderwijsontwikkeling



2.4 Visie op leiderschap

Het uitgangspunt van onze visie op leiderschap is, dat de schoolleiders van de zeven scholen binnen SO Fryslân integraal verantwoordelijk zijn voor het onderwijs en de organisatie daarvan binnen de eigen school. De koepel SO Fryslân is faciliterend aan de scholen, die ieder een eigen missie en visie hebben. Deze schoolvisies passen echter naadloos binnen de missie, visie en verantwoordelijkheid van SO Fryslân. Het bestuur van SO Fryslân staat voor kwalitatief goed speciaal onderwijs en hecht daarom groot belang aan een helder zicht op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen.

Binnen deze visie op leiderschap spreken we elkaar aan op de kernwaarden, die vanuit de scholen gezamenlijk zijn geformuleerd:

- Wij zijn professionals en verbinders, die plezier in hun werk uitstralen;
- Wij zijn ambitieus in onze bijdrage aan de ontwikkeling van al onze leerlingen en medewerkers;
- We denken in mogelijkheden;
- Wij zijn persoonlijk eigenaar van onze continue ontwikkeling;
- Wij werken samen op basis van vertrouwen;
- Hierdoor wordt de eigen verantwoordelijkheid bij alle medewerkers van SO Fryslân in toenemende mate zichtbaar.

Uit deze visie op leiderschap, samen met de kernwaarden, is de volgende werkwijze ontwikkeld:

- We spreken met elkaar af wat we goed onderwijs vinden;
- We onderzoeken hoe we er voor staan;
- Na de analyse hiervan stellen we een ambitie waar we zelf verantwoordelijk voor zijn ('eigenaar');
- Als professional weten we wat er nodig is om aan de ambitie te werken.

Door iedere medewerker, elk team en per school wordt jaarlijks bepaald aan welke hoofddoelen er wordt gewerkt om de ambitie te gaan halen. We zijn gestart met de ontwikkeling van meer eigenaarschap in de gehele organisatie; dit is een proces dat we gaandeweg met elkaar bewust vorm geven, waarbij de verantwoordelijkheid diep in de organisatie zelf komt te liggen, hiermee is al gestart met het maken van het werkverdelingsplan op iedere school.

Het domein van de Gezamenlijke Onderwijsontwikkeling is evenals andere domeinen van SO Fryslân georganiseerd in een planmatige, cyclische verbeteringsmethode. Binnen het systeem van het handelingsgericht werken is duidelijk welke onderwerpen ontwikkeld of veranderd moeten worden om de ambitie te halen. De eerder genoemde Project-, Expert- en Werkgroepen gaan hiermee aan de slag om met elkaar onderwerpen voor te bereiden, uit te wisselen en/of te ontwikkelen. De input voor de onderwerpen komt uit de teams zelf. Deze werkwijze wordt gemonitord door de Regiegroep.

2.5 De omgeving

Alle scholen van SO Fryslân bevinden zich binnen de grenzen van de provincie Friesland. Dit betekent dat de Friese cultuur, tweetaligheid, het verschil tussen stad en platteland, de bevolkingsafname en vergrijzing items zijn die binnen de omgeving een rol kunnen spelen.

Wat de contacten met de omgeving betreft zijn de ouders/verzorgers van een leerling het allereerste aanspreekpunt buiten de school.

Daarnaast zijn we op bestuurlijk niveau vertegenwoordigd bij alle samenwerkingsverbanden in de provincie Fryslân die zijn gevormd sinds 1 augustus 2014 het Passend Onderwijs is ingevoerd. Deze organisaties geven de Toelaatbaarheidsverklaringen (TLV's) af, waarmee een leerling het onderwijs op één van de scholen kan volgen. Voor het primair onderwijs is er één provinciaal samenwerkingsverband in Fryslân, voor het voortgezet onderwijs zijn er drie samenwerkingsverbanden in respectievelijk de regio's Noord-Friesland, Zuidwest-Friesland en Zuidoost-Friesland.

Iedere school heeft in de eigen regio de contacten met de RENN4-scholen en het regulier onderwijs, waaronder ook het Speciaal Basisonderwijs (SBO) en het Praktijkonderwijs (PrO). Dat geldt eveneens voor zorginstellingen als Talant, waarvan een aantal Kinderdagcentra (KDC's) een plek hebben binnen de school. Ook Wille! Speciale Kinderopvang is op bijna alle scholen na schooltijd te vinden. Overige zorginstellingen in de regio zoals MEE, Reik, de GGD zijn vaste overlegpartners. De gemeentes spelen een belangrijke rol in het leven van de leerlingen, zowel tijdens de schoolloopbaan, voor vervoer en extra zorg ondersteuning, als bij de uitstroom richting Dagbesteding en (Beschut)werk. Ze zijn daarmee een belangrijke partner voor de scholen. Het UWV en het CIZ zijn bepalend bij het afgeven van indicaties en het bedrijfsleven is onmisbaar voor het bieden van stageplaatsen en bij de uitstroom naar werk.

Voor scholing en ontwikkeling kunnen de professionals van SO Fryslân terecht bij het Noordelijk Onderwijs Gilde (NOG), dat in overleg met de stichting specifieke modules, masterclasses en vaardigheidscolleges aanbiedt. Voor overige scholing kunnen de collega's ook terecht bij het NOG en eventueel andere aanbieders.

Op kwaliteitsgebied wordt er samengewerkt met Effectief Onderwijs. Bij ziekte van medewerkers en de ondersteuning daarbij wordt gebruik gemaakt van de diensten van Med Prevent en diverse organisaties die individuele coachingstrajecten verzorgen.

SO Fryslân heeft zitting in het Noordelijk Expertise Centrum Speciaal Onderwijs (NECSO) en bezet in het landelijke LECSO een bestuursfunctie, om innovaties en kennisdeling op het gebied van onder andere Onderwijs en Zorg en Professionaliteit te stimuleren.

Daarnaast zijn er nog veel bestuur- en schoolspecifieke organisaties waarmee wordt samengewerkt om aan de ambitie van SO Fryslân te kunnen voldoen.

2.6 Identiteit

Grondslag

De stichting als geheel heeft de algemeen- bijzondere grondslag en houdt openbare, algemeen bijzondere en protestantse christelijke scholen in stand die, in de geest van eerbied voor elkaars levensbeschouwelijke overtuiging, hun oorspronkelijke identiteit behouden. Deze oorspronkelijke identiteit is als volgt gedefinieerd:

Voor de scholen met een algemeen bijzondere en/of openbare achtergrond:

Het onderwijs gaat uit van de gelijkwaardigheid van alle levensbeschouwelijke en maatschappelijke stromingen, opdat de leerling op grond van zijn eigen overtuiging en verdraagzaamheid jegens die van anderen aan de samenleving kan deelnemen. Binnen het onderwijs is aandacht voor de godsdienstige en maatschappelijke waarden die leven in de Nederlandse samenleving, met onderkenning van de betekenis van die waarden. Openbare scholen zijn toegankelijk voor alle kinderen, zonder onderscheid van godsdienst of levensbeschouwing.

Voor de scholen met een protestantse christelijke achtergrond:

Het onderwijs gaat uit van de christelijke traditie, met aandacht voor de vieringen, normen en waarden, met respect voor andere levensbeschouwelijke stromingen.

Verschillende scholen:

Onder de stichting SO Fryslân vallen scholen die SO en VSO onderwijs verzorgen voor lichamelijk beperkten, langdurig zieken, zeer moeilijk lerenden en leerlingen met een meervoudige handicap. De scholen zijn verdeeld over verschillende vestigingsplaatsen in de provincie Fryslân. Zij hebben ieder hun identiteit en “het eigen gezicht”, dat verwoord is in de schoolspecifieke missie en visie en de school(ontwikkeling)plannen.

3 Trends en ontwikkelingen

3.1 Landelijke trends en ontwikkelingen

SO Fryslân heeft sterke en minder sterke kanten; er zijn kansen en bedreigingen. Daarnaast beschikken we over een missie, een visie en kernwaarden. De organisatie staat echter niet op zichzelf; ook trends en ontwikkelingen in onze “omgeving” (landelijk en regionaal) zijn van invloed op ons beleid. We moeten en willen, daar waar relevant, inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, omdat we een organisatie willen zijn die midden in de samenleving staat.

Voor SO Fryslân zijn de volgende trends en ontwikkelingen van belang. Om scholen in de regio goed te kunnen laten functioneren, zijn diverse reacties mogelijk waarmee wordt ingespeeld op de kansen of bedreigingen die deze trends bieden.

- **Trend: minder leerkrachten beschikbaar**

Mogelijke reacties:

- Sterk maken voor het waardevolle beroep van de leraar door uitdagend werk, goede arbeidsvoorwaarden en een interessant carrièreperspectief. Niet alleen leraren, maar ook schoolleiders en ondersteunend personeel leveren iedere dag een waardevolle bijdrage aan het leven van de leerlingen;
- Bureaucratie en regeldruk verminderen in de scholen;
- Ondersteuning van de teams om het toenemend eigenaar-/ zeggenschap van teams goed te organiseren. De benodigde organisatie wordt gedurende het proces vorm gegeven op basis van wat de praktijk vraagt (CAO).

- **Trend: steeds striktere eisen aan de meetbaarheid van de kwaliteit van het onderwijs**

Mogelijke reactie:

- Scholen werken voortdurend aan de kwaliteitszorg en besturen hebben er zicht op binnen het waarderingskader van de Inspectie van het Onderwijs (IvO).

- **Trend: wetgeving met betrekking tot privacy (AVG)**

Mogelijke reactie:

- Werkwijze binnen de organisatie aanpassen.

- **Trend: nieuwe wetgeving met betrekking tot sociale veiligheidsbeleving**

Mogelijke reactie:

- Werkwijze binnen de organisatie aanpassen.

- **Trend: het belang van een doorgaande leerlingontwikkeling strekt zich ook buiten het eigen schoolaanbod uit**

Mogelijke reacties:

- Leerlingen helpen zo goed mogelijk te presteren en het inschatten van het juiste ontwikkelingsperspectief;

- Leerlingen een ononderbroken ontwikkeling bieden, waarbij niet het stelsel maar het kind belangrijk is;
- Differentiatie waar nuttig en mogelijk verminderen en schoolsoorten en opleidingen verbinden;
- Indien nodig samen met andere scholen in de regio zorgen voor een breder onderwijsaanbod en eventuele diplomering;
- Onderzoek doen naar een nieuwe wet funderend onderwijs toegezegd door de minister;
- Permanente educatie een structurele plek geven in het onderwijsstelsel: een leven lang leren.

• **Trend: toename van de complexiteit van de doelgroep**

Mogelijke reacties:

- Schoolondersteuningsprofielen jaarlijks bijstellen en aangeven wat de school kan bieden;
- De nieuwe wetgevingen op het gebied van passend onderwijs, de jeugdwet en de participatiewet vergt een goede afstemming tussen alle betrokken partijen.

• **Trend: toenemend belang van technologische middelen in onderwijs en maatschappij**

Mogelijke reacties:

- Innovatie stimuleren;
- Mogelijkheden benutten van technologie en digitalisering;
- Bevorderen van kennis over technologie en digitalisering binnen en buiten de school.

• **Trend: debat over de Inclusieve maatschappij: "iedereen doet volwaardig mee"**

• **Trend: aandacht voor Burgerschap**

Het reageren op trends heeft niet altijd dezelfde prioriteit. Voor een aantal ontwikkelingen geldt, dat er al langere tijd aandacht voor is en aan gewerkt wordt. In het kader van dit Strategisch Beleidsplan voor de jaren 2019 – 2023 zijn een aantal speerpunten uitgekozen om verder uit te werken (zie schema Aandachtspunten).

Bronnen:

Staat van het Onderwijs 2018, Strategische Agenda PO Raad 2018-2021, Strategische agenda LECSO 2018-2020, Passend Onderwijs (brief minister Slob 25 juni 2018 en ministers Slob en De Jonge 23 november 2018), Advies van de Onderwijsraad (Rapport Doorgeschoten Differentiatie in het Onderwijsstelsel, Samenwerkingsverbanden PO&VO en VNG, Rapport van de kwartiermaker René Peters (Mét andere ogen van René Peters), op basis van de Sterk-/zwakte analyse door SO Fryslân zelf.

Een volledige weerslag van de trends en ontwikkelingen is te vinden in de bijlage van het Strategisch beleidsplan.

Aandachtspunten bestuur:

- SO Fryslân is een aantrekkelijke werkgever.
- SO Fryslân heeft een passende werkwijze om te voldoen aan de nieuwe en of herziene wetgeving.
- SO Fryslân heeft een passende werkwijze om te voldoen aan de wetgeving rond Sociale Veiligheid.
- SO Fryslân heeft een passende werkwijze om te voldoen aan de CAO PO.
- SO Fryslân heeft een passende werkwijze om te anticiperen op de transitiewetgevingen (Passend onderwijs, Jeugdwet, Participatiewet en de WMO).
- Er zijn minder leerkrachten en assistenten beschikbaar.
- Steeds striktere eisen aan de meetbaarheid van de kwaliteit van het onderwijs.
- Wetgeving met betrekking tot privacy (AVG)
- Nieuwe wetgeving met betrekking tot sociale veiligheidsbeleving en veiligheidsbeleid
- Het belang van een doorgaande leerlingontwikkeling strekt zich ook buiten het eigen schoolaanbod uit.
- Toename van de complexiteit van de doelgroep.
- Toenemend belang van technologische (hulp)middelen in onderwijs en maatschappij.
- Aandacht voor Burgerschap en participatiemaatschappij

4 Sterkte-zwakte-analyse

4.1 Sterkte- zwakteanalyse; de matrix

Bij de totstandkoming van een gedegen interne sterkte-/ zwakteanalyse is gebruikgemaakt van onderstaande rapporten en beleidsdocumenten, die door de betrokken partijen zijn opgesteld en binnen de organisatie breed zijn besproken.

1. Schoolspecifieke sterkte-/ en zwakteanalyses (parels en aandachtspunten)
2. Evaluatie en voortgang van het SBP 2015-2019
3. Aanbevelingen Raad van toezicht (7 februari 2019)
4. Evaluatie en voortgang Onderwijsontwikkeling (communicatie, proces en inhoud) door directie, teamleiders en schoolontwikkelaars (15 januari 2019)
5. Evaluatie en voortgang Integraal personeelsbeleid met Directie en teamleiders (I-Dost 28-02-2019)
6. Due Diligence onderzoek van de Control Groep (november 2018)
7. Financieel Risicoprofiel SO Fryslân (juli 2016)

De volgende onderwerpen zijn vanuit de sterkte-/zwakte analyse van invloed op het bestuurlijk SBP 2019-2023. Er worden op vier gebieden kansen en bedreigingen onderscheiden:

Onderwijs - kansen:	Onderwijs - bedreigingen:
- ICT als didactisch middel - Verfijning leerstofaanbod, o.a. toetsing en analyse - Uitwisseling van ontwikkelingen met scholen onderling - Aanbod afstemmen op de uitstroom naar arbeid	- Veranderende leerlingpopulatie - Dalend leerlingaantal
Organisatie - kansen:	Organisatie - bedreigingen:
- Samenwerken met gemeenten, zorg en samenwerkingsverbanden - Samenwerken met UWV en bedrijfsleven op uitstroom naar arbeid - Digitaliteit gebruiken	- Regelgeving rond budgetten zorg, gemeenten - Te weinig digitale vaardigheden - Nauwelijks interne communicatie - Onvoldoende externe contacten
Personeel - kansen:	Personeel - bedreigingen:
- Betrokkenheid - Expertise	- Financiële gevolgen arbeidsconflicten - Vergrijsd personeelsbestand - Verwachte flexibiliteit bij veranderingen - Tekort op arbeidsmarkt - Wet werk en zekerheid i.v.m. vervangingen
Financiën - kansen:	Financiën - bedreigingen:

- Door financieel 'gezonde' kwalificatie (Control Groep) ruimte om te investeren in onderwijs - Scholen ruimte geven voor investeringen	- Afname current-ratio³ door investeringen in onderwijs (incidenteel geld) - Onvoorziene en onbeheersbare leerlingfluctuatie (geweldsincident, het 'onjuist handelen van docenten')
--	---

Aandachtspunten bestuur:

- ICT inzetten als didactisch (hulp)middel.
- Verfijning en ontwikkeling leerstofaanbod, o.a. toetsing & analyse, afstemming aanbod op uitstroombestemmingen.
- Samenwerking met ketenpartners zoals gemeenten, instanties, instellingen en belanghebbenden.
- Er is sprake van een vergrijzend personeelsbestand.
- Interne communicatie en kennisdeling.

³ In hoeverre een organisatie aan kort lopende verplichtingen kan voldoen.

5 De missie van de organisatie

5.1 Missie, visie en ambitie

De vastgestelde missie van SO Fryslân brengt niet alleen een visie met zich mee op de wijze, waarop die missie moet worden uitgevoerd, maar ook de constatering op welke punten de uitvoering ervan nog kan worden verbeterd en uitgebreid. Dit leidt tot het formuleren van een ambitie, niet alleen voor de jaren waarop dit SBP betrekking heeft, maar voor de langere termijn.

Voor de looptijd van dit plan zijn een aantal hoofddoelen opgesteld, die als bestuurlijke Aandachtspunten zijn opgenomen. Bij het kiezen van deze doelen is uitgegaan van de eigen kwaliteiten van onze organisatie, die we willen koesteren (de 'parels') en de kernwaarden die we als professionele organisatie met elkaar hebben vastgesteld.

Missie

Mensen met een lichamelijke of verstandelijke beperking hebben kennis en vaardigheden nodig om hun eigen plaats in de maatschappij te kunnen innemen. Het aanleren van deze kennis en kunde vergt een speciale onderwijskundige aanpak. Het onderwijs op de scholen van SO Fryslân is er op gericht, om leerlingen met een beperking voor te bereiden op een zo zelfstandig mogelijke en passende plek in de maatschappij. De Stichting Speciaal Onderwijs Fryslân ondersteunt en stimuleert de afzonderlijke scholen van de stichting bij de uitvoering van deze taak.

De bundeling van kennis en vakmanschap op diverse gebieden van het speciaal onderwijs die vanuit de verschillende scholen van de stichting tot stand komt, maakt van SO Fryslân een regionaal kenniscentrum op het gebied van speciaal onderwijs. SO Fryslân draagt deze kennis en de bijbehorende visie actief uit naar de maatschappelijke omgeving, zowel in de vorm van individuele advisering als in de rol van beleidsmatige gesprekspartner.

Visie

Uitgangspunt voor het onderwijs is, dat iedere leerling benaderd wordt vanuit eigen mogelijkheden. Het onderwijs is daarom maatwerk, passend bij het niveau van de individuele leerling. Dit maatwerk wordt uitgevoerd door professionele medewerkers met specialistische kennis van de beperkingen én mogelijkheden van hun leerlingen. De individuele medewerkers en de schoolorganisatie als geheel blijven zich ontwikkelen om aan te sluiten bij veranderende omstandigheden. SO Fryslân is een onderwijsorganisatie waarin mét en ván elkaar geleerd word.

Effectief leren lukt alleen in een omgeving die passend, veilig en uitnodigend is. De specifieke faciliteiten en de fysieke kenmerken van de schoolgebouwen zijn daar op toegesneden. Het algemene schoolklimaat biedt zowel veiligheid als uitdaging. SO Fryslân biedt de leerlingen een leeromgeving die aansluit op hun behoeften en vertrouwd en stimulerend is.

Ambitie

De uitwerking van bovenstaande visie van SO Fryslân leidt tot de ambitie om op een aantal punten nog sterker te worden. De organisatie als geheel, de afzonderlijke scholen en de individuele medewerkers hebben een grondhouding waarin de doorontwikkeling van professionaliteit vanzelf spreekt. SO Fryslân streeft dus naar een antwoord op veranderingen die raken aan het speciaal

onderwijs.

De kennis van en visie op speciaal onderwijs van SO Fryslân is niet alleen waardevol binnen de eigen organisatie, maar ook voor externe partijen in en buiten de regio. SO Fryslân wil op het vlak van het speciaal onderwijs samenwerken met het onderwijs in het algemeen en een logische gesprekspartner zijn voor het onderwijs- en zorgveld, overheden, het bedrijfsleven en de politiek. Zo kan een structurele bijdrage worden geleverd aan de discussie over bijvoorbeeld de inrichting van het speciaal onderwijs en de integratie van mensen met een arbeidsbeperking in de reguliere arbeidsmarkt. Samenvattend: de stichting staat voor goed onderwijs, uitdagend en betekenisvol, met als motto:

Spil in Speciaal Onderwijs

In de praktijk beperkt de spilfunctie van de stichting zich niet tot de eigen scholen, maar strekt zich ook uit tot de positie van het speciaal onderwijs in het hele onderwijsveld en de omringende maatschappij. Die invloed stoelt op vier kenmerken:

Kennis

De benodigde kennis op het gebied van speciaal onderwijs is niet alleen aanwezig op de scholen; ook de overkoepelende organisatie SO Fryslân beschikt over veel kennis betreffende de specifieke ondersteuningsvragen. Deze kennis, gecombineerd met inzicht in de bijbehorende beleidsmatige, organisatorische en financiële afwegingen, maakt van SO Fryslân een gesprekspartner bij uitstek voor alle betrokkenen bij het speciaal onderwijs: de ouders, reguliere scholen, overheden en het bedrijfsleven.

Overzicht

Door de koppeling van deze kennis aan nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen heeft SO Fryslân een duidelijk beeld van goed speciaal onderwijs. Hiermee wordt zowel een stimulerende input aan de scholen geleverd als een structurele bijdrage aan discussies met overheden, het onderwijsveld, zorginstellingen en bedrijfsleven. Niet alleen over de inrichting van het (speciaal) onderwijs, maar bijvoorbeeld ook over de integratie van leerlingen in regulier onderwijs en reguliere werkomgevingen.

Autoriteit

SO Fryslân geniet daarmee een zekere autoriteit: scholen, overheden en bedrijfsleven laten zich adviseren door SO Fryslân bij zaken die het speciaal onderwijs raken. En ook voor diverse media is SO Fryslân de toegankelijke partij wanneer om een inhoudelijke bijdrage wordt gevraagd bij nieuws en achtergronden.

Eigen kracht

Het eigen geluid van SO Fryslân is zowel sympathiek als zakelijk. Zowel betrokken als beslist. Zowel met kennis van zaken als met gevoel voor de leerlingen waarom het allemaal draait. Opdat deze leerlingen hun eigen kracht ontwikkelen en straks een zo groot mogelijke kans krijgen om daar te komen waar ze het liefste willen zijn. Dat is ons echte doel. Daarom zijn we Spil In Speciaal Onderwijs.

5.2 Onze kernwaarden

Willen we werken aan onze **missie**, **visie** en **ambitie** door onze *Kennis, Overzicht, Autoriteit* en *Kracht* te delen met het onderwijsveld, overheden, de zorg en bedrijfsleven dan vraagt dat van de medewerkers van SO Fryslân een professionele houding waarin onze kernwaarden zichtbaar zijn. Als bestuur en management van SO Fryslân hebben we gezamenlijk de belangrijkste kernwaarden vastgesteld en omschreven in welk gedrag we deze waarden terug kunnen zien.

- Wij zijn professionals en verbinders die plezier in hun werk uitstralen;
- Wij zijn ambitieus in onze bijdrage aan de ontwikkeling van al onze leerlingen en medewerkers;
- We denken in mogelijkheden;
- Wij zijn persoonlijk eigenaar van onze continue ontwikkeling;
- Wij werken samen op basis van vertrouwen.

Hierdoor wordt het 'eigenaarschap' (eigen verantwoordelijkheid voor het werk) bij alle medewerkers van SO Fryslân in toenemende mate zichtbaar, wat een belangrijk onderdeel is van onze visie op leiderschap.

In het kort zijn de kernwaarden weer te geven als:

We zijn professionals die verbinden



We doen met plezier ons werk.

We zijn ambitieus



We willen het beste in onze eigen ontwikkeling en in de ontwikkeling van de leerlingen.

Flexibel



We denken in mogelijkheden.

Blijven ontwikkelen



We nemen zelf het initiatief om te blijven leren.

Samenwerken en vertrouwen



We werken samen met de leerling, de ouders, het onderwijsveld, de overheden, de zorg en het bedrijfsleven.

Verantwoordelijk



We zijn allen eigenaar van ons aandeel in de ontwikkeling van de leerling binnen SO Fryslân.

5.3 Eigen kwaliteit: onze parels

De kwaliteit van het onderwijs op de scholen van SO Fryslân is in 2017 door de IvhO als voldoende beoordeeld. Het bestuur en de scholen hebben dus voldoende zicht op de kwaliteit en de ambities van de scholen. Door het samenwerken en ontwikkelen vergroten de scholen hun kennis om de leerlingen zo passend mogelijk uit te laten stromen. De medewerkers kunnen zich blijven professionaliseren. In de dialoog hebben zij een bijdrage in de ontwikkeling van het onderwijsaanbod en het pedagogische klimaat binnen de school.

In het gezamenlijk overleg met alle Managementteams van SO Fryslân is een visie op leiderschap vastgesteld waar we elkaar op aanspreken en wat als doel heeft meer eigenaarschap dieper in de organisatie te leggen. Het bestuursbureau is ondersteunend aan deze visie en werkt efficiënt. SO Fryslân is financieel gezond.

De onderstaande kwaliteiten ('parels') hebben betrekking op de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur:

	Parel	Standaard
	SO Fryslân heeft zicht op de ambitie en kwaliteit van de scholen in de cyclus onderwijskwaliteit.	KA1 - Kwaliteitszorg
	SO Fryslân faciliteert zijn professionalisering.	KA2 - Kwaliteitscultuur
	SO Fryslân gebruikt de ontwikkelvragen van leerkrachten als basis voor de gezamenlijke onderwijsontwikkeling.	KA2 - Kwaliteitscultuur
	SO Fryslân werkt vanuit een gezamenlijke visie op leiderschap.	KA2 - Kwaliteitscultuur
	SO Fryslân is financieel gezond..	FB1 - Continuïteit [bestuur]
	SO Fryslân heeft een efficiënt faciliterend bestuursbureau	FB2 - Doelmatigheid [bestuur]

5.4 Onze grote doelen

Op basis van het gehele strategische beleidsplan zijn een aantal grote doelen vastgesteld in de vorm van speerpunten. Deze vormen de leidraad voor de komende vier jaar. De belangrijke strategische speerpunten zijn:

- SO Fryslân heeft cyclus onderwijskwaliteit geïmplementeerd, het bestuur heeft zicht op de ambities en kwaliteit van het onderwijs en op de samenhang hiervan met de schoolontwikkeling en professionalisering.
- SO Fryslân heeft zicht op de kwaliteit van de scholen aangaande tevredenheid op de vijf volgende onderwerpen; Uitstroom, tussentijdse leeropbrengsten, ouders, leerlingen en medewerkers.
- SO Fryslân heeft de visie op leiderschap vanuit draagkracht vormgegeven, de medewerkers zijn er eigenaar van.
- SO Fryslân haar medewerkers zijn tevreden over de organisatie en communicatie tussen en van de scholen onderling en het bestuur.
- SO Fryslân is een aantrekkelijke werkgever.
- SO Fryslân werkt extern samen om expertise, kennisdeling en innovatie te bevorderen.

6 De domeinen

6.1 Onderwijskwaliteit

Bestuurstoezicht – stelsel van kwaliteitszorg

SO Fryslân geeft het bestuurstoezicht van de scholen vorm door te werken volgens de cyclus onderwijskwaliteit en bestaat uit vier thema's^{4*} en onderliggende opbrengstschalen:

1. Thema 'Ambitie'; *We weten waar we naar toe willen.*
2. Thema 'Zicht op kwaliteit'; *We weten waar we staan.*
3. Thema 'Schoolontwikkeling'.
4. Thema 'Professionalisering'; *We weten hoe we daar komen.*

De werkwijze⁵ van deze methode om de onderwijskwaliteit te bewaken is sterk cyclisch. Door de samenhang van de thema's rond monitoring en signalering met de thema's van het ontwikkelen en professionaliseren wordt steeds verbetering bewerkstelligd: de uitkomsten van de thema's Ambitie en Zicht op kwaliteit vormen de basis voor de thema's Schoolontwikkeling en Professionalisering.

Inhoud

De uitwerking van de vier thema's en de daarmee verbonden opbrengstschalen zijn samen met de scholen vormgegeven. Dit geheel vormt een groeimodel dat niet alleen de wettelijke vereisten omvat, maar ook de ambities van de scholen en de stichting. De uitgangspunten van wat we binnen SO Fryslân onder "Goed" onderwijs verstaan, zijn per thema vastgesteld in schalen. Het doel is, om aan de hand van deze opbrengstschalen als bestuur een helder zicht te krijgen op de geboden onderwijskwaliteit en daarmee voor de Inspectie van het Onderwijs (IvHO) aantoonbaar te maken dat we dit niveau ook halen. Deze ambitie is dus hoger dan minimaal noodzakelijk, want de beschrijving van het "Voldoende" niveau van het toezichtskader van de IvHO en de CAO geldt doorgaans als het wettelijke vereiste.

Opbrengstschalen

Samen met de scholen is er per thema inhoud gegeven aan de vastgestelde opbrengstschalen. Enerzijds is de basiskwaliteit (voldoende beoordeling IvHO) vastgelegd en anderzijds de ambitie van de scholen en de stichting. Het CvB bespreekt regelmatig de opbrengstschalen met de directie van de scholen tijdens DO's en krijgt zo een actueel beeld van de kwaliteit en de wijze waarop de school aan dit onderwerp werkt. Op basis van de schoolspecifieke onderbouwing wordt de kwaliteit vastgesteld door de thema's in gezamenlijk overleg in te schalen.

Proces

Schoolspecifiek wordt er op gedetailleerd niveau vastgelegd, wanneer de school tevreden is over zijn onderwijs. Het bestuur krijgt zicht op de kwaliteit, doordat de school op een proactieve wijze en met trots laat zien hoe de school zicht op kwaliteit heeft. In de onderliggende opbrengstschalen zijn per

⁴ Zie de film: <https://youtu.be/TAJavkMgMCc>

⁵ Zie bijlage Cyclus Onderwijskwaliteit

thema de uitgangspunten eenduidig vastgesteld, die per school naar eigenheid uitgewerkt worden. Aansluitend faciliteert de stichting de gezamenlijke schoolontwikkeling en de ondersteuning van het managementteam bij de ontwikkeling en uitvoering van de cyclus onderwijskwaliteit. De hierboven beschreven werkwijze ter borging en verbetering van de onderwijskwaliteit resulteert in de volgende kwaliteitsindicatoren (zie schema). De hiermee verbonden aandachtspunten voor het bestuur hebben een gemiddelde prioriteit, omdat het systeem van kwaliteitsbewaking reeds is ontwikkeld, maar wel moet worden onderhouden.

Aandachtspunten bestuur:

- Vastleggen en borgen van de afspraken in de cyclus onderwijskwaliteit
- Verifiërend karakter van de cyclus onderwijskwaliteit uitbouwen
- Kwaliteit van de zelfevaluaties van de scholen verhogen
- SO Fryslân faciliteert en coördineert de gezamenlijke onderwijsontwikkeling.

6.2 Personeel

Inhoud

Op dit moment werkt SO Fryslân met op zichzelf staande beleidsdocumenten op het gebied van personeelsbeleid.

Over de volgende onderwerpen is er bestaand beleid of zijn kaders opgesteld:

• strategische personeelsplanning • werving en selectie • secundaire arbeidsvoorwaarden • gesprekkencyclus • scholing • functieboek • leraarondersteuner • vrijwilligers • participatiebanen	• taakbeschrijvingen • regeling duurzame inzetbaarheid • verzuimbeleid • werkverdelingsplan • vakantieregeling • vervanging • visie op leiderschap • boeien en binden
--	--

Beleid wordt vertaald naar duurzame structuren waardoor er continu aandacht is voor het onderhouden van de bekwaamheden en het welzijn van het personeel. Zo wordt er bijvoorbeeld gewerkt met scholing specifiek ontwikkeld voor de leerlingpopulatie van SO Fryslân, worden starters structureel begeleid, hebben we oog voor participatiebanen en is er grip op verzuim.

Proces

Bij het tot stand komen van beleid wordt de input van de scholen als uitgangspunt genomen; waar is behoefte aan? Wat zijn voor de praktijk werkende oplossingen? De eigen verantwoordelijkheid van personeelsleden en de autonomie van de scholen staat steeds meer voorop. Er is steeds vaker

sprake van een samenwerking tussen de scholen en het bestuursbureau bij het creëren van kaders, in plaats van een top-down benadering. Dit is een proces waar we mee zijn gestart en waar we de komende jaren met veel enthousiasme vervolg aan geven.

Vanuit de analyse van de huidige situatie is vanuit de scholen een integraal personeelsbeleid als aandachtspunt naar voren gekomen. Onder integraal personeelsbeleid verstaat SO Fryslân: het regelmatig en systematisch afstemmen van inzet, kennis en bekwaamheden van de individuele werknemer op de ambities van de school. Uitgangspunt is de samenhang tussen de ambitie, de huidige onderwijskwaliteit (zoals vastgesteld in de cyclus onderwijskwaliteit) en het personeelsbeleid, zodat de scholen in staat worden gesteld om het doel 'onze leerlingen zo goed mogelijk voorbereiden op een zo zelfstandig mogelijke plek in onze maatschappij' te bereiken.

Het toekomstige integraal personeelsbeleid bestaat uit de volgende onderdelen:

A. Strategische personeelsplanning

De strategische personeelsplanning staat in dienst van het grotere geheel om de ambities van de school te realiseren of te continueren. Hierbij gaat het zowel om de kwantiteit als de kwaliteit van personeel; het continu afstemmen van vraag en aanbod.

Om dit verder te concretiseren besteden we de komende jaren aandacht aan:

Instroom

- Werving- en selectie
- Zij-instroom
- Stagiaires

Doorstroom

- Functieboek
- Leraarondersteuners
- Vrijwilligers
- Participatiebanen
- Taakbeschrijvingen
- Functiedifferentiatie
- Secundaire arbeidsvoorwaarden

Uitstroom

- Grip op uitstroom

B. Professionalisering

Ook het onderdeel Professionalisering van het integraal personeelsbeleid houdt verband met het realiseren of continueren van de ambities van de school. Een onderzoekende houding van de collega's is hierbij van belang, en dat leidt weer tot toenemende eigen verantwoordelijkheid. De ontwikkeling van de medewerkers wordt vastgelegd in het eigen dossier en is gekoppeld aan bekwaamheidseisen.

Als praktische uitwerking van de Professionalisering besteden we de komende jaren aandacht aan:

- Gesprekkencyclus

- Klassenbezoeken
- Digitaal personeels- en bekwaamheidsdossier
- Collegiale consultatie
- Introductie en begeleiding starters
- Ambitiesgesprekken
- Scholing

C. Vitaliteit

De kwaliteit van onderwijs wordt voor een belangrijk deel bepaald door de kwaliteit en vitaliteit van het personeel. SO Fryslân streeft naar het zo goed mogelijk inzetten van kwaliteit, talent en bevlogenheid van medewerkers ten behoeve van de ambities van de school.

De concrete onderwerpen waar we de komende jaren aandacht besteden zijn:

- Duurzame inzetbaarheid (inclusief besteding uren)
- Mobiliteit
- Levensfasebewust personeelsbeleid
- Grip op verzuim

Landelijke ontwikkelingen

SO Fryslân volgt daarnaast de landelijke ontwikkelingen, voldoet aan de cao PO en overige wet- en regelgeving.

Eventueel wordt dit opgenomen in de planning & controlcyclus van P&O.

Het bestuur stelt zich tot taak om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te leggen.

Aandachtspunten bestuur:

- Het proces naar meer eigen verantwoordelijkheid voor de professional.
- SO Fryslân heeft het integraal personeelsbeleid naar tevredenheid van de medewerkers ingevoerd.
- Beleidskader strategische personeelsplanning.
- Kadernotitie instroom, doorstroom en uitstroom personeel.
- Beleidskader professionalisering.
- Beleidskader vitaliteit.

6.3 Financiën

SO Fryslân hanteert een jaarkalender Planning & Control (Vastgesteld door CvB op 25-06-2018) voor de financiën van de stichting waaronder de scholen ressorteren. De activiteiten zijn geordend in een jaarkalender (werkdokument). Voorafgaande aan het schooljaar wordt jaarlijks door het bestuursbureau een planning op detailniveau verstuurd naar de schooldirecteuren. In de jaarkalender wordt aangegeven wie het proces en de voortgang bewaakt.

De P&C-cyclus van SO Fryslân omvat de volgende instrumenten:

- Planning
- Controleren en bijsturen
- Verantwoording

Planning

1. Opstellen Kaderbrief
2. De begroting voor het kalenderjaar (leidend):
 - Exploitatiebegroting op school- en stichtingsniveau;
 - Begroting op bestuursniveau.
 - Op basis van de begroting op bestuursniveau wordt een meerjarenprognose gemaakt.
3. Het formatieplan voor het schooljaar:
 - Het vaststellen van de formatiebudgetten vanuit de begroting conform het beleidsstuk Kader inzet personeelsformatie voor de scholen (Vastgelegd door DOST op 30-01-2017);
 - Het jaarlijkse Formatieplan per school: Het Formatieplan per school geeft de geplande inkomsten en uitgaven op het personele vlak over het schooljaar weer.

Controleren en bijsturen

Voor het bewaken van de begroting en de formatie worden de volgende beheersinstrumenten gehanteerd:

1. Digitale rapportages van Preadyz (Advies en Administratie voor Onderwijs):
 - Voor de bewaking van de formatie (rapport Monitor);
 - Voor raadpleging van de financiële exploitatie (rapport Exploitatie).
2. Financiële voortgangsrapportages op school- en stichtingsniveau en de eindejaarsprognose.
Het opstellen van de voortgangsrapportages valt onder de verantwoordelijkheid van de controller van SO Fryslân. De voortgangsrapportages van de scholen worden vier keer per jaar verstrekt aan de schooldirecteuren, waarna ze worden besproken met de controller. De schooldirecteur agendeert de voortgangsrapportage voor het eerstvolgende overleg met het College van Bestuur.

Verantwoording

In het Jaarverslag SO Fryslân vindt de evaluatie en verantwoording plaats over het afgelopen kalenderjaar.

Aandachtspunt bestuur:

- Iedere school dient financieel onafhankelijk te zijn en moet met de middelen vanuit DUO een sluitende begroting kunnen opstellen.

Aandachtspunt scholen:

- Iedere school dient financieel onafhankelijk te zijn en moet met de middelen vanuit DUO een sluitende begroting kunnen opstellen.

6.4 Huisvesting en ICT

Gebouwen en huisvesting

SO Fryslân streeft voor alle scholen naar huisvesting in aantrekkelijke, voor de doelgroep geschikte, schoolgebouwen en schoolpleinen die voldoen aan de wettelijke eisen van de tijd. De nieuwe gebouwen van De Wingerd, Talryk, Duisterhoutschool en de Piet Bakkerschool komen naar voren als

sterke troeven van SO Fryslân op huisvestingsgebied. Daarentegen zijn de gebouwen van Kleurryk, School Lyndensteyn en It Twalûk (deels) verouderd.

In het kader van veranderende wetgeving zoals *passend onderwijs*, zien we een veranderende doelgroep en met de transitie van de Jeugdzorg vraagt om verdere toenadering van zorg en onderwijs. Dit vraagt in toenemende mate behoefte aan een andersoortige indeling van de scholen. De samenwerking in de regio is bepalend voor de ideeën hoe een school eruit moet zien, in nauw overleg met de gemeente, overige onderwijs- en zorginstellingen wordt gesproken over de eisen voor een modern schoolgebouw. Deze gesprekken vinden al plaats in Drachten voor Kleurryk en in Leeuwarden voor It Twalûk.

Ook zien we de ontwikkeling dat scholen willen inzetten op *duurzaamheid*. Zowel De Wingerd als Talryk hebben zonnepanelen op het dak. De komende jaren willen we bij de andere scholen ook stimuleren om dergelijke energiebesparende maatregelen te nemen.

ICT in ontwikkeling

Op het gebied van ICT kan veel winst worden behaald de komende jaren. De ontwikkelingen gaan in razend tempo, waardoor de afhankelijkheid van professionals toeneemt. Bij SO Fryslân is het beheer van de ICT deels weggezet bij een externe beheerder, die op basis van rapportages aangeeft welke keuzes gemaakt dienen te worden op de korte en de middellange termijn als het gaat om de infrastructuur.

ICT en communicatie

De interne en externe communicatie gaat ook steeds meer digitaal. Hiervoor worden systemen gebruikt die voldoen aan de AVG-normen zoals Office 365, Intranet en een digitaal ouderportaal. Er is een projectgroep die hiervoor een voorstel maakt en het proces begeleidt.

ICT in het onderwijs

Binnen het onderwijs op de scholen van SO Fryslân wordt al veel gebruik gemaakt van verschillende digitale apparaten, meestal als middel tot verwerking van een les en voor het aanbieden van ondersteunende beelden of aantrekkelijk oefenmateriaal. Op het gebied van digitale leermiddelen en de didactische toepassingen is nog veel te ontwikkelen.

We streven naar professionals die digitaal vaardig zijn. Om dat te bereiken organiseren we passende professionalisering, zowel op school als op SO Fryslân-niveau.

De Expertgroep ICT houdt zich jaarlijks met deze twee onderwerpen bezig; het vergroten van de digitale vaardigheid van het personeel en de ontwikkeling van de digitale leermiddelen en de didactische toepassingen.

Voor het bestuur zijn de volgende punten van belang:

- Waar mogelijk gesprekken voeren in de regio waar het bespreekbaar is om te komen tot breder aanbod van onderwijs en zorg.
- Stimuleren om schoolgebouwen duurzamer te maken.

- ICT: Van belang is dat we de komende jaren inzetten op communicatie tussen de beheerders van de infrastructuur en de wensen op de scholen voor de verschillende systemen die voor de leerlingen en de communicatie gebruikt worden.
- ICT: Digitale vaardigheid van de collega's moet aan een basisniveau voldoen.
- ICT: Communicatie tussen SO Fryslân en de scholen vindt plaats middels Intranet.

6.5 Samenwerken met de ouders en de omgeving

Ouders

De school en de ouders/verzorgers zijn gelijkwaardige partners en gezamenlijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het kind, ieder met een eigen specifieke verantwoordelijkheid. De betrokkenheid van ouders/verzorgers bij onze scholen is dus van groot belang. Alle scholen hebben samen met de ouders een visie op de relatie school-ouders ontwikkeld. Jaarlijks brengen scholen de oudertevredenheid in beeld. De uitkomsten hiervan geven input voor de jaarverslagen en jaarplannen.

Samenwerkingsverbanden

De scholen van SO Fryslân vallen in het gebied van vier samenwerkingsverbanden (SWV): één voor het primair onderwijs en drie regio's voor het voortgezet onderwijs. In de SWV's wordt het beleid voor de zorgmiddelen afgesproken en hier wordt in overleg ook de toekomst en de inrichting van het speciaal onderwijs vormgegeven. Alle scholen binnen het SWV zitten aan tafel als het om deze ontwikkelingen gaat.

Alle scholen van SO Fryslân hebben een goede samenwerking met de scholen en het SWV in de regio. SO Fryslân is onderdeel van de bestuurlijke organisatie van deze SWV's.

Onderwijspartners

De scholen van SO Fryslân werken samen met de meest naastgelegen overige scholen voor speciaal onderwijs in

Friesland, RENN4, SBO en PrO. Deze samenwerking komt tot uiting in:

- De initiatieven in de verschillende regio's op het gebied van specialistisch onderwijs met alle stakeholders;
- Het oprichten van een bovenregionaal platform SO SBO voor kennisdeling en innovaties;
- samenwerking met VSO PrO en MBO in relatie tot de Arbeidsmarktregio Fryslân (zie ook de Koers op Speciaal Onderwijs 3.0 van het CvB mei 2019⁶).

Gemeentes

Door alle transitiewetgevingen zoals Passend Onderwijs, Transitie Jeugdzorg en de Participatiewet zien we dat voorheen landelijke financieringsvormen zijn verschoven naar de regio. De gemeentes hebben een spilfunctie gekregen als het gaat om de regie in huisvesting, zorg en uitstroom. Een

⁶ Zie bijlage

goede samenwerking met de gemeente is van groot belang. Iedere school zal in de eigen regio ook de uitvoerders van de gemeentelijke verantwoordelijkheid in het sociaal domein moeten kennen, namelijk de partners in de wijk- of gebiedsteams.

Zorgpartners

Door passend onderwijs zien we een veranderende doelgroep, aan de ene kant omdat er geen scheiding tussen de cluster 3 en 4 meer is, aan de andere kant door een toename van de problematiek die de leerlingen met zich meebrengen. Dit vraagt meer maatwerk, differentiatie en zorg. Dit kan je als school niet alleen; de uitvoerende instanties die eerste of tweede lijn zorg uitvoeren zijn hierbij van belang. Iedere school moet de betrokken partijen bij de zorg in kaart hebben en weten wie de contactpersonen zijn.

Arbeidsmarkt

Door de transitiewetgeving is de opdracht van de scholen om de uitstroom van de leerlingen meer richting (gedeeltelijke) betaalde arbeid, participatiebaan of beschut werk te laten plaatsvinden. SO Fryslân heeft de ambitie om meer leerlingen daadwerkelijk hoger uit te laten stromen, dus wordt er extra geïnvesteerd in mankracht binnen de werkgroep Stage & Arbeid en de praktijkvakken. Doel is om de samenwerking met de Arbeidsmarktregio Friesland, het UWV, de RMC's en het bedrijfsleven in de regio's te bevorderen.

Het bestuur richt zijn aandacht de komende jaren op de volgende samenwerkingsrelaties:

- Het oprichten van een bovenregionaal platform SO SBO voor kennisdeling en innovaties.
- De initiatieven in de verschillende regio's op het gebied van specialistisch onderwijs met alle stakeholders.
- Samenwerking met VSO PrO en MBO in relatie tot de Arbeidsmarktregio Fryslân.

6.6 Privacy

Privacy is een grondrecht dat nader uitgewerkt is in de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). De AVG eist van organisaties dat zij bewust omgaan met privacy en het verwerken, delen en opslaan van persoonsgegevens. Dit geldt ook voor onderwijsinstellingen. Hiervoor heeft SO Fryslân een privacyreglement opgesteld.

Om aan te tonen dat SO Fryslân en haar scholen zich aan de wet houden worden dataregisters geïnventariseerd met daarin de verwerkingsactiviteiten voor leerling-, personeels- en relatiegegevens. Voor de borging van de privacy van het leerlingvolgsysteem ParnasSys is een protocol opgesteld.

Een protocol voor het internet- en social mediagebruik voor leerlingen en personeel is in ontwikkeling. De verantwoordelijkheid van een juist gebruik van persoonsgegevens ligt uiteindelijk bij het individuele personeelslid zelf.

SO Fryslân vindt de veiligheid van haar systemen erg belangrijk. Ondanks de zorg voor de beveiliging van de systemen kan het voorkomen dat er toch een zwakke plek is. Medewerkers worden gevraagd hiervan melding te maken. Een datalek kan gemeld worden op: incidenten@so-fryslan.nl.

SO Fryslân heeft een functionaris gegevensbescherming (FG) aangesteld die er op toe zal zien dat SO Fryslân en haar scholen handelen conform de AVG. Daarnaast is er een projectgroep AVG, die de samenhang en de voortgang van de aandachtspunten omzet naar acties op schoolniveau.

Een aandachtspunt voor het SBP 2019-2023 is in ieder geval het implementeren van het privacybeleid binnen de scholen.

Aandachtspunt bestuur

- Werken conform de AVG.

Aandachtspunt scholen

- Richtlijnen voor personeel en leerlingen met betrekking tot de bescherming van persoonsgegevens.
- Plan opstellen om te komen tot werken conform de AVG.

6.7 Veiligheidsbeleid

Inhoud

De scholen van SO Fryslân zijn sinds 1 januari 2006 volgens de cao's basis- en voortgezet onderwijs verplicht een plan op te stellen voor veiligheid, gezondheid en milieu: het (school)veiligheidsplan. Hierin beschrijft een school hoe zij de fysieke en sociale veiligheid in en om het schoolgebouw waarborgt.

SO Fryslân heeft hiervoor een veiligheidsbeleidsplan ontwikkeld, met daarbij een werkdocument dat per school verder ingevuld kan worden.

Komende jaren willen we overgaan van een papieren document naar een digitaal veiligheidsplan volgens de systematiek van School & Veiligheid. Deze actie zal gecoördineerd worden door SO Fryslân.

Aandachtspunt bestuur

- Coördinatie uitvoer Veiligheidsbeleid regelen.

Aandachtspunt scholen

- Transitie Veiligheidsbeleid van papier naar een het digitaal veiligheidsplan.

7 Speer- (1t/m6) en Aandachtspunten (2) bestuur

1. **SO Fryslân heeft cyclus onderwijskwaliteit geïmplementeerd, het bestuur heeft zicht op de ambities en kwaliteit van het onderwijs en op de samenhang hiervan met de schoolontwikkeling en professionalisering.**
 - Vastleggen en borgen van de afspraken in de cyclus onderwijskwaliteit.
 - Verifiërend karakter van de cyclus onderwijskwaliteit uitbouwen.
 - Kwaliteit van de zelfevaluaties van de scholen verhogen.
2. **SO Fryslân heeft zicht op de kwaliteit van de scholen aangaande tevredenheid op de vijf volgende onderwerpen; Uitstroom, tussentijdse leeropbrengsten, ouders, leerlingen en medewerkers.**
 - De scholen verantwoorden zich aan belanghebbenden.
 - Steeds striktere eisen aan de meetbaarheid van de kwaliteit van het onderwijs.
3. **SO Fryslân heeft de visie op leiderschap vanuit draagkracht vormgegeven, de medewerkers zijn er eigenaar van.**
4. **SO Fryslân haar medewerkers zijn tevreden over de organisatie en communicatie tussen en van de scholen onderling en het bestuur.**
 - ICT: Van belang is dat we de komende jaren inzetten op communicatie tussen de beheerders van de infrastructuur en de wensen op de scholen voor de verschillende systemen die voor de leerlingen en de communicatie gebruikt worden.
 - ICT: Communicatie tussen SO Fryslân en de scholen vindt plaats middels Intranet.
 - Het proces naar meer eigenaarschap naar de professional.
 - Communicatie Gezamenlijke Onderwijsontwikkeling.
 - Interne communicatie en kennisdeling.
5. **SO Fryslân is een aantrekkelijke werkgever.**
 - SO Fryslân is een aantrekkelijke werkgever.
 - SO Fryslân heeft een passende werkwijze om te voldoen aan de CAO PO.
 - SO Fryslân heeft het integraal personeelsbeleid naar tevredenheid van de medewerkers ingevoerd.
 - Beleidskader strategische personeelsplanning.
 - Kadernotitie instroom, doorstroom en uitstroom personeel.
 - Beleidskader professionalisering.
 - Beleidskader vitaliteit.
 - Er zijn minder leerkrachten en assistenten beschikbaar.
 - Er is sprake van een vergrijzend personeelsbestand.

6. SO Fryslân werkt extern samen om expertise, kennisdeling en innovatie te bevorderen.

- Waar mogelijk gesprekken voeren in de regio waar het bespreekbaar is om te komen tot breder aanbod van onderwijs en zorg.
- Stimuleren om schoolgebouwen duurzamer te maken.
- ICT: Digitale vaardigheid van de collega's moet aan een basisniveau voldoen.
- Coördinatie uitvoer Veiligheidsbeleid regelen.
- SO Fryslân heeft een passende werkwijze om te voldoen aan de wetgeving rond Sociale Veiligheid.
- SO Fryslân heeft een passende werkwijze om te anticiperen op de transitiewetgevingen (Passend onderwijs, Jeugdwet, Participatiewet en de WMO).
- Het oprichten van een bovenregionaal platform SO SBO voor kennisdeling en innovaties.
- De initiatieven in de verschillende regio's op het gebied van specialistisch onderwijs met alle stakeholders. Samenwerking met VSO Pro en MBO in relatie tot de Arbeidsmarktregio Fryslân.
- Het belang van een doorgaande leerlingontwikkeling strekt zich ook buiten het eigen schoolaanbod uit.
- Samenwerking met ketenpartners zoals gemeenten, instanties, instellingen en belanghebbenden.

Landelijke trends en ontwikkelingen

SO Fryslân heeft een passende werkwijze om te voldoen aan de nieuwe en of herziene wetgeving.

- Werken conform de AVG.
- Wetgeving met betrekking tot privacy (AVG).
- Nieuwe wetgeving met betrekking tot sociale veiligheidsbeleving en veiligheidsbeleid.

Aandachtspunten Onderwijskwaliteit

- SO Fryslân faciliteert en coördineert de gezamenlijke onderwijsontwikkeling.
- Toename van de complexiteit van de doelgroep.
- Toenemend belang van technologische (hulp)middelen in onderwijs en maatschappij.
- Aandacht voor Burgerschap en participatiemaatschappij.
- ICT inzetten als didactisch (hulp)middel.
- Verfijning en ontwikkeling leerstofaanbod, o.a. toetsing & analyse, afstemming aanbod op uitstroombestemmingen.

Aandachtspunt Financiën

- Iedere school dient financieel onafhankelijk te zijn en moet met de middelen vanuit DUO een sluitende begroting kunnen opstellen.