

KOERSPLAN

LEERRIJK!

2015-2019



INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	2
Woord vooraf.	3
Mindmap Koersplan Leerrijk!	5
HOOFDSTUK 1 De basis van Leerrijk!	6
Kernwaarden, missie en organisatiefilosofie van Leerrijk!	6
De piramide van Kim	7
HOOFDSTUK 2 De koers van Leerrijk!	8
Vooraf.	8
Organisatie.	8
Identiteit.	9
Onderwijs.	10
Personeel.....	12
Beheer.	13
HOOFDSTUK 3 Externe orientatie Leerrijk!	15
Samenwerking met andere instanties	15
Maatschappelijke ontwikkelingen en hun effect op Leerrijk!	16
HOOFDSTUK 4 Aan beleid gerelateerde activiteiten	17
Actualiseren beleidsboek	17
Uit beleid voortkomende verplichtingen	17
HOOFDSTUK 5 Het koersplan in de plancyclus	19

WOORD VOORAF.

Voor u ligt het koersplan van Leerrijk! dat kaders en richting geeft aan de ontwikkelingen voor de komende vier jaren. Aan de hand van dit koersplan verschijnt per schooljaar een jaaroverzicht met ontwikkelonderwerpen voor dat schooljaar gekoppeld aan een passende begroting. We kiezen bewust voor de term *koersplan*, omdat we uitgaan van het lerende trekkersmodel i.t.t. het belerende reizigersmodel.

Het reizigersmodel gaat VOORAF uit van een nauwkeurige beschrijving van de gehele route met alle stations en aankomsttijden. Het is als een spoorboekje. Onvoorziene omstandigheden leiden hierbij vrijwel altijd tot vertraging of soms zelf uitval van bepaalde lijnen.

In de lerende organisatie die Leerrijk! wil zijn vindt verandering plaats via het *trekkersmodel*: hoewel we nog niet precies weten waar we naar toe gaan, en al helemaal niet waar we uit zullen komen, kiezen we een richting en gaan alvast op stap. Bij het trekkersmodel wordt dus de KOERS in grote lijnen bepaald, maar de weg er naar toe niet of slechts gedeeltelijk. Op die manier is er meer ruimte voor de nog onbekende ervaringen die onderweg worden opgedaan. We houden rekening met onvoorziene ervaringen of omstandigheden. Die leiden dan ook niet snel tot vertragingen, want er was min of meer al op gerekend. Zo nodig kunnen ook het reisdoel en de reistijd tussentijds worden aangepast afhankelijk van de omstandigheden en de 'weersverwachting'.

In onze organisatiefilosofie staan de Leerrijk! scholen centraal, daar moet ontwikkeling plaatsvinden, daar moet kwalitatief goed onderwijs gerealiseerd worden. Gezamenlijk zijn voor en met alle geledingen binnen deze scholen in 2011 kernwaarden en een missie geformuleerd. In 2014 is bij dezelfde geledingen getoetst of missie en kernwaarden een update behoeven. In grote eenstemmigheid werd geduid dat dit niet nodig is, de uitspraken van 2011 dekken de lading nog volledig. Kernwaarden en missie handhaven we dan ook.

Deze missie, welke nadrukkelijk externe oriëntatie in zich heeft, geeft in algemene termen de ontwikkelingsrichting aan. Het is aan de scholen om daar verder concrete invulling aan te geven, passend bij de situatie van de school.

De rol van (het bestuur van) Leerrijk! is daarbij ondersteunen, faciliteren en volgen of de ontwikkeling inderdaad binnen de kaders van de missie past. In dat proces geeft het bestuur ook impulsen, bv. als maatschappelijke ontwikkelingen daar aanleiding toe geven of als onderwijsinhoudelijke inzichten dit wenselijk maken.

Uitgangspunten voor de schoolontwikkeling typeren we als volgt:

- Veranderingen bepalen we niet "van bovenaf". Op stichtingsniveau bepalen we gezamenlijk de kaders, scholen geven zelf vorm aan de uitwerking van die kaders en de veranderingen die dat met zich meebrengt en leggen daar ook verantwoording over af.
- Dit soort veranderingen zijn niet nauwkeurig te plannen en te controleren, ze zijn immers niet lineair van karakter. Er spelen veel factoren, interacties en verbindingen een rol en dat maakt een dergelijk traject onvoorspelbaar. Niet voor niets gebruiken we liever de woorden ontdekkingsreis en koersplan en gaan we uit van een ontwikkeling die gebaseerd is op vertrouwen in de professionals en eveneens op de gedachte dat men zelf het proces volgt en stuurt. Dit maakt het lastig om uitspraken te doen als "daar staan we over 2, 4 of zelfs 10 jaar". Terugkijkend staat ook de afgelopen periode bol van veranderingen, ingrijpende aanpassingen in wet- en regelgeving en wendingen in de financiering die allen impact hebben gehad op de school maar die vier jaar geleden nog maar nauwelijks of geheel niet te voorzien waren.
- Vernieuwing en ontwikkeling van de organisatie veronderstelt gedragsverandering bij de leden van die organisatie, nieuwe vaardigheden worden ontwikkeld. Deze verandering is niet maakbaar middels protocollen en voorschriften maar zal juist moeten ontstaan uit het opdoen van ervaringen in de praktijk van alledag bij het realiseren van een collectieve ambitie. In die relatie ontwikkelen competenties zich en ontstaat nieuw gedrag!

- Uit voorgaande valt af te leiden dat we geen voorstander zijn van grootschalige acties op Leerrijk! niveau. We zoeken juist naar voor eenieder overzichtelijke trajecten, gestuurd vanuit de eigen inzichten.....op schoolniveau dus!
- We verwachten van de scholen dat ze zich in steeds verdergaande mate afstemmen op de omgeving. Daar waar de school nog niet eens zo heel lang geleden als een zelfstandige vanzelfsprekendheid functioneerde (de "automatische" toeloop van leerlingen uit het vaak afgebakende voedingsgebied, het leerstofaanbod, de aanpak van de school) is in onze opvattingen de school juist een onderdeel van een dynamische omgeving en die omgeving verwacht ook steeds meer zaken van de school. Bij het uitwerken van kernwaarden en missie beraadt de school zich ook nadrukkelijk op hoe men omgaat met "de omgeving van de school". In die uitwerking wordt dan ook duidelijk hoe scholen hun externe oriëntatie vorm geven.

Voor Leerrijk! is een aantal zaken nadrukkelijk van belang als het gaat om de manier waarop we ons organiseren teneinde onderwijs van goede kwaliteit te kunnen realiseren. Leerrijk! wil als systeem fungeren, een systeem waarin de betrokken scholen meer dan nu met elkaar samenwerken en van elkaar leren. Maar daarbij geldt tegelijkertijd: we gaan uit van verscheidenheid, scholen stemmen zich immers af op hun leerlingen, hun omgeving. Scholen werken aan hun ontwikkeling op basis van hun collectieve ambitie welke past binnen de kaders van Leerrijk!

Kaders die niet eenzijdig bepaald worden maar het gevolg zijn van de professionele dialoog binnen Leerrijk! De verantwoordelijkheid (of modern gezegd: het eigenaarschap) ligt bij de mensen die het betreffende werk uitvoeren, het afleggen van verantwoording daarover vinden we een logische consequentie. Top down leiderschap past daar niet bij, dienend leiderschap (op alle niveaus) des te meer, we faciliteren dan voornamelijk de kernactiviteit.

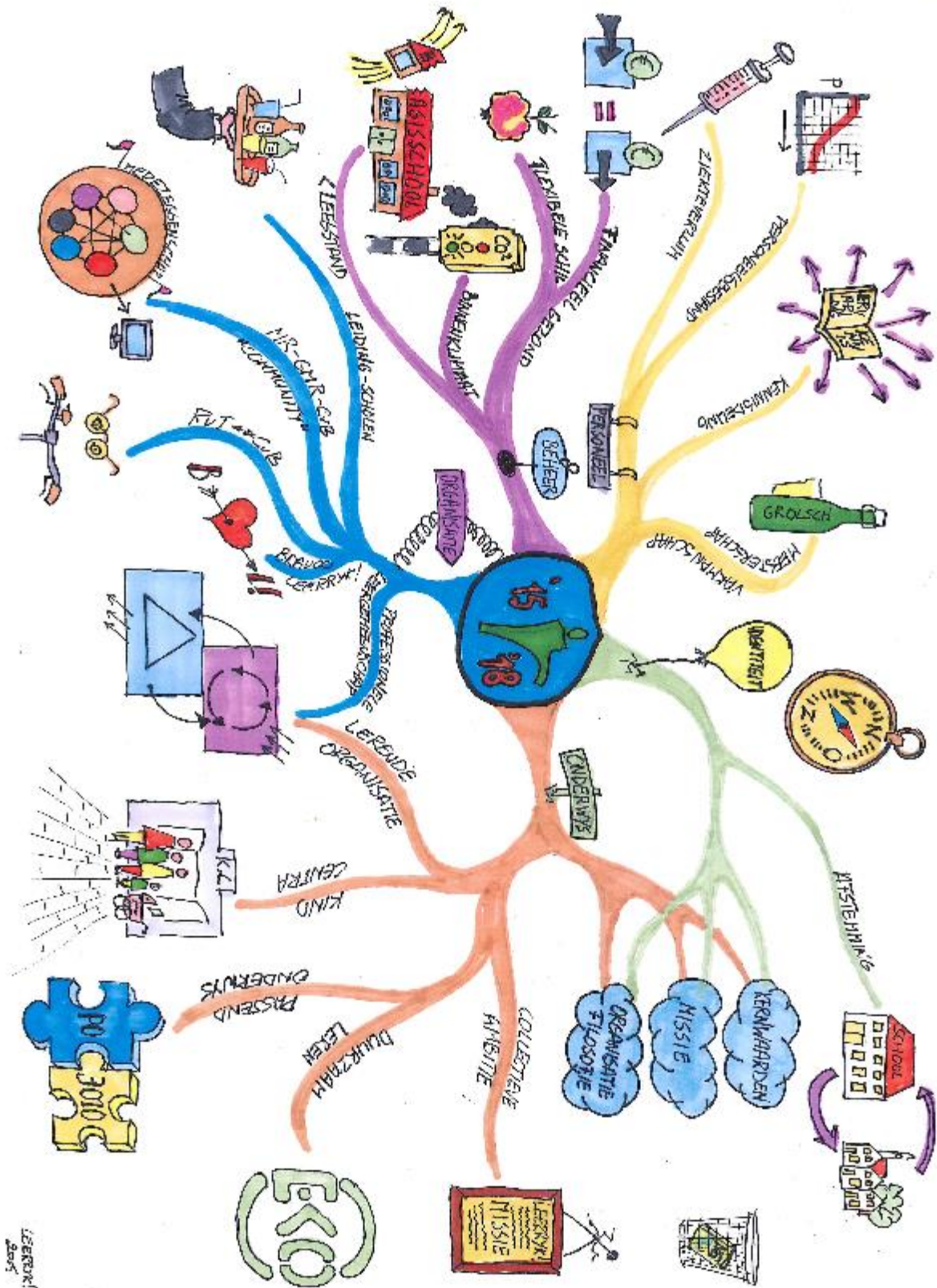
Vakmanschap en de voortdurende ontwikkeling daarvan is een kern-item. De kwaliteit van het gebodene is voortdurend onderwerp van gesprek (en dat laatste dient vooral ook letterlijk gelezen te worden) met belanghebbenden; leerlingen, hun ouders/verzorgers, partijen uit de maatschappij (gemeente, inspectie) en het bestuur. Scholen maken deel uit van hun omgeving en Leerrijk! stelt zich op het standpunt dat ze daar in interactie een bijdrage aan leveren.

Tenslotte is, om een en ander te visualiseren, in de bijlage de koersbepaling in samenvatting weergegeven in de vorm van een mindmap.

Waalwijk, 1-1-2015.

Dick Kievith, Jac Leijtens
Bestuur Leerrijk!

MINDMAP KOERSPLAN LEERRIJK!



HOOFDSTUK 1 DE BASIS VAN LEERRIJK!

KERNWAARDEN, MISSIE EN ORGANISATIEFILOSOFIE VAN LEERRIJK!

De kernwaarden.

Samenwerking

“Wij leren van en met elkaar”

Kwaliteit

“Wij dagen kinderen en volwassenen uit om talenten en competenties veelzijdig te ontwikkelen”

Autonomie

“Wij stimuleren passende zelfstandigheid en het nemen en dragen van verantwoordelijkheid”

Respect

“Wij gaan respectvol om met de ander en de wereld”

Creativiteit

“Wij moedigen innovatieve denk- en handelwijzen aan”

De missie.

Wij bieden een veilige, toekomstgerichte en uitdagende leeromgeving waar kinderen en volwassenen vanuit hun uniciteit talenten en competenties ontwikkelen.

Wij zijn een permanent ontwikkelende en lerende organisatie waar van elkaar en ook van de wereld wordt geleerd.

Op basis van onze identiteit leveren we een actieve bijdrage aan het realiseren van een leefbare en duurzame wereld. Respect voor elkaar en de omgeving is daarbij vanzelfsprekend.

De organisatiefilosofie.

We streven ontwikkeling van vakmanschap na, doen dit op basis van vertrouwen, en realiseren dat in zo groot mogelijke onderlinge verbinding.

De (ontwikkelings-)richting bepalen we als collectieve ambitie, er is daarbij ruimte voor individuele invulling en bijdrage, men legt rekenschap af over de gemaakte keuzes en acties.

Leiderschap is gericht te zijn op het realiseren van de collectieve ambitie, is daaraan dienend.

Wie het weet mag het zeggen... eigenaarschap vinden we daar waar de kennis/betrokkenheid het grootst is.

Leerlingen, ouders, medezeggenschap en ook “de omgeving” zien we als full partner in ons ontwikkelingsproces.

DE PIRAMIDE VAN KIM

In dit stichtingsplan beschrijven we, op basis van de kennis van dit moment, de gewenste ontwikkeling van de stichting, maar vooral van de scholen voor de komende periode. In zo'n lange periode doen zich echter zaken voor die nu niet te voorzien zijn maar die toch van invloed zijn op de nu gemaakte plannen en die dus ook tot aanpassingen leiden. Hoe de toekomst er uit ziet weten we nu niet. Ontwikkelingen dienen zich ongetwijfeld aan maar zijn niet allemaal van even groot belang voor de school. Bij de beoordeling daarvan moet er echter een "meetpunt" zijn op basis waarvan toetsing plaats kan vinden.

De piramide van Kim brengt dit op zeer bruikbare wijze in beeld:



Ontwikkelingen, zowel interne als externe, vragen een afweging en een reactie. Het is van belang om niet meteen in de top van de piramide " bezig te gaan" en in actie te komen maar juist te toetsen of de onderhavige ontwikkeling past bij "de bodem van de piramide", daar waar kernwaarden en missie beschreven zijn. Dit maakt een zorgvuldige afweging mogelijk. In het kwaliteitsbeleid van Leerrijk! geven we een uitgebreide toelichting gegeven op dit model.

HOOFDSTUK 2 DE KOERS VAN LEERRIJK!

VOORAF.

In de tweede helft van de afgelopen planperiode zijn scholen, al dan niet ten gevolge van eigen beleidskeuzes van Leerrijk!, geconfronteerd met een aantal ingrijpende implementaties. Om deze goed uit te kunnen voeren en de diverse instrumenten te leren kennen en beheersen is tijd nodig, tijd die ook in de komende planperiode gevonden moet worden. Bij het samenstellen van de ambities houden we daar rekening mee.

Dit laat onverlet dat door externe invloeden, denk bv. aan het Schoolondersteuningsplan van het samenwerkingsverband in het kader van Passend Onderwijs, inspectie-eisen en het bestuursakkoord 2014 toch (deels nieuwe) elementen met een verplichtend karakter deel uit maken van onze ambities.

ORGANISATIE.

Koers.

- Wij werken bewust en zichtbaar aan het vergroten van de samenhang binnen alle niveaus van de organisatie teneinde een professionele leergemeenschap te realiseren.
- Zo lang een besturenfusie met Bravoo formeel niet mogelijk is, intensiveren we op alle mogelijke terreinen de samenwerking.

Ambities.

- We geven verder vorm aan de functionele verhouding tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur.
- We intensiveren de samenwerking en communicatie tussen m.r.'s, g.m.r. en College van Bestuur.
- We onderzoeken of de wijze waarop leiding gegeven wordt aan scholen aanpassing behoeft.
- De samenwerking met Bravoo, gericht op een besturenfusie, intensiveren we en daar waar mogelijk geven we gezamenlijk invulling aan (nieuw) beleid.

Toelichting.

Leerrijk! heeft al een tijd geleden gekozen voor het Raad van Toezicht – College van Bestuur model. Voortdurende aandacht voor een adequate uitvoering daarvan blijft noodzaak. Nieuwe en veranderende inzichten zijn aanleiding om blijvend aandacht te geven aan de vraag of aan de diverse "rollen" op een juiste manier invulling gegeven wordt en op welke wijze de informatievoorziening adequaat kan worden gerealiseerd. Ook in de komende planperiode geven we hier gezamenlijk verder vorm aan.

Inmiddels durven we de stelling aan dat binnen Leerrijk! op een goede manier samengewerkt wordt met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Constructief samenwerken met behoud van de eigen verantwoordelijkheden levert duidelijk meerwaarde op. De laatste jaren is de samenwerking met de m.r.'s, g.m.r. en bestuur geïntensiveerd. In de komende periode werken we dit verder uit.

Op bestuursniveau geven we de komende periode verder invulling aan elementen uit de kernwaarden, missie en organisatiefilosofie.

De Rijnlandse besturingsfilosofie blijft daarbij de inspiratiebron voor uitwerking van een Leerrijk! – filosofie ter zake.

Vanwege vigerende wet- en regelgeving is het in de afgelopen planperiode niet gelukt om met Bravoo een besturenfusie te realiseren. Dit blijft echter onverminderd onze ambitie. Als de regelgeving dit mogelijk maakt wordt het fusieproces opnieuw opgestart.

Zolang een formele fusie met Bravoo niet mogelijk is benutten we zich voordoende mogelijkheden op alle beleidsterreinen om onze samenwerkingsovereenkomst nader invulling te geven. Daarbij laten we zo veel als mogelijk mensen uit beide stichtingen samenwerken om ook "op de werkvloer" elkaar beter te leren kennen.

In ieder geval onderzoeken we of per 1-1-2016 een gezamenlijk bestuurskantoor gestart kan worden.

Nauw verweven met de hier voor geformuleerde ambitie tot fusie met Bravoo is het reeds lopende proces van herschikking van de scholen van beide stichtingen.

Voor de komende periode geven we dit herschikkingsproces binnen de mogelijkheden die wet- en regelgeving ons bieden verder vorm. Het doel daarbij is het realiseren van bereikbaar en kwalitatief goed onderwijs.

Mede onder invloed van de herschikking van scholen ontwikkelt zich sinds 2013 een andere kijk op leiding geven in de school, los van de formele functie.

In eerste instantie richtte de aandacht zich voornamelijk op de functies van directeur en intern begeleider in de school, later werd dit thema breder gemaakt en kwam ook gespreid leiderschap in beeld vanuit het uitgangspunt 'Wie het weet, mag het zeggen'. Ook werd de blik niet langer op één school gericht maar ging de focus naar "stichtingsbreed". Verdere gedachtenvorming en implementatie van de uitkomsten daarvan vindt in de komende planperiode plaats.

IDENTITEIT.

Koers.

De (invulling van de) identiteit van onze scholen biedt voldoende mogelijkheden om met de diverse samenstelling van de populatie om te gaan, koersaanpassing is derhalve niet aan de orde.

Ambities.

- Bestuur en scholen zoeken op actieve wijze verbinding met hun omgeving en stemmen zich daar op af.
- Scholen zijn een afspiegeling van hun omgeving.

Toelichting.

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Scholen merken dit onder andere aan een toenemende diversiteit qua bevolkingssamenstelling, etnische achtergrond en daarmee ook levensbeschouwelijke identiteit. Daarnaast zet de secularisatie door. De populatie van de scholen sluit in die zin niet meer aan bij "de traditionele katholieke school".

Handelend op basis van de kernwaarden en missie van Leerrijk! waarin traditionele christelijke waarden een plaats hebben gekregen, hebben onze scholen voldoende mogelijkheden om met de genoemde diversiteit om te kunnen gaan. In deze planperiode plannen we dan ook geen actie ter zake.

De bevolking van de school hoort een afspiegeling van de maatschappij te zijn, kinderen leren zo van meet af aan om te gaan met de wereld die hen omringt.

Desalniettemin zien we op diverse plaatsen een toenemende segregatie, zich o.a. uitend in "zwarte" scholen. Dit vinden we een ongewenste ontwikkeling en Leerrijk! spant zich dan ook, samen met gemeente en collega-schoolbesturen, in om integratie in de schoolpopulaties te bevorderen.

Een school is geen geïsoleerde organisatie maar ontleent betekenis aan zijn functie voor de omgeving. Op zijn beurt geeft de school ook betekenis aan de omgeving. Scholen zoeken derhalve op een actieve manier verbinding met die omgeving en stemmen zich daar ook op af.

ONDERWIJS.

Koers.

- Scholen werken zichtbaar aan passend onderwijs waarbij door alle scholen ten minste voldoende resultaten worden geboekt op alle indicatoren van de basiskwaliteit conform de afspraken in het ondersteuningsplan.
- Scholen stimuleren talentontwikkeling en realiseren doorgaande ontwikkellijnen, dit mede op basis van resultaten van wetenschappelijk onderzoek.
- Scholen realiseren duurzame onderwijsverbeteringen.

Ambities.

- Scholen geven vorm aan kernwaarden, missie en organisatiefilosofiebegrippen en verwoorden dit in de vorm van een collectieve ambitie in hun schoolplan en jaarplannen.
- Scholen werken aan Passend Onderwijs en realiseren minimaal de basiskwaliteit zoals deze in het ondersteuningsplan van het samenwerkingsverband geduid wordt.
- De wijze waarop scholen hun onderwijs vormgeven biedt leerlingen de ruimte om betekenisvol, duurzaam te kunnen leren.
- In het proces van schoolontwikkeling fungeert Leerrijk! als lerende organisatie.
- In samenspraak met betrokken partijen wordt daar waar mogelijk de vorming van kindcentra gerealiseerd.

Toelichting.

Leerrijk! beschikt bewust niet over concreet uitgewerkt onderwijskundig beleid op stichtingsniveau. Geheel indachtig onze organisatiefilosofie is dat noodzakelijkerwijs een activiteit die op schoolniveau uitgevoerd wordt. Scholen geven middels het formuleren van een collectieve ambitie verder invulling aan elementen uit de kernwaarden, missie en organisatiefilosofie van Leerrijk!

Maar: we leven in een snel veranderende maatschappij, onze leerlingen moeten daarin kunnen functioneren, we moeten ze daar op voorbereiden. Gesignaleerd wordt dat onze leerlingen "straks" werkzaam zullen zijn in beroepen die nu nog niet bestaan!!! Welke kennis, vaardigheden en attitudes hebben ze daarvoor nodig? De term daarvoor is al wel gevonden: 21st century skills.

Hier bedoelen we meer mee dan louter ICT-vaardigheden en mediawijsheid, het betreft een nieuwe manier van leren, leven en werken met een duurzaam karakter. Denk daarbij o.a. aan elementen als creativiteit, innovatie, kritisch denken, problemen oplossen, communicatie, en samenwerken. Elementen die verder gaan dan hetgeen nu bv. in onze kerndoelen is opgenomen.

Kinderen de gelegenheid geven om betekenisvol te mogen leren ("leren leren in plaats van leren weten"), onder andere met inzet van andere intelligenties, betekent ook een andere invulling geven aan "onderwijzen", de rol van de leerkracht moet mee veranderen.

Het onderwijssysteem "in die richting" veranderen zal alleen dan een duurzame kans van slagen hebben als we ook het personeel van de scholen de gelegenheid geven in die ontwikkeling mee te gaan.

Gedurende de komende planperiode bieden we scholen de gelegenheid deel te nemen aan een ontwikkeltraject waarin aan de hand van eigen gekozen innovaties "de nieuwe manier van werken" in onderlinge verbinding ontwikkeld en geoefend wordt.

Leerrijk! nodigt mensen uit al haar geledingen voortdurend uit om nieuwe impulsen met betrekking tot het verbeteren van de schoolkwaliteit kenbaar te maken en bevordert het delen van deze kennis.

Leerrijk! beschikt over beleid met betrekking tot de kwaliteit die we van de school verwachten. Voldoen aan de basiskwaliteit (vergelijkbaar met het basisarrangement dat de inspectie hanteert) is de uniforme minimumeis die we stellen.

Als een school aan de minimumeis voldoet maakt deze een beargumenteerde keuze uit de overige thema's die het kwaliteitsbeleid duidt en werkt deze uit.

De scholen van het samenwerkingsverband PO 30-10 hebben we in het ondersteuningsplan 'Kracht door verbinding' de intentie uitgesproken onderwijs te verzorgen passend bij de ondersteuningsbehoeften en mogelijkheden van leerlingen en dat zo thuisnabij mogelijk. In dat kader bepaalt elke school een ondersteuningsprofiel. Op basis daarvan beschrijven scholen de ontwikkelpunten en ambities die men heeft als het gaat om de ondersteuningsmogelijkheden. Nadrukkelijke aandacht voor meer- en hoogbegaafde kinderen maakt hier integraal deel van uit.

In het ondersteuningsplan is afgesproken dat alle scholen aan de gestelde norm van basisondersteuning voldoen per 1-8-2016 en dat is meteen een voorwaarde om voor extra ondersteuning in aanmerking te komen. Basisondersteuning is het door het samenwerkingsverband afgesproken geheel van preventieve en lichte curatieve interventies, die binnen de onderwijsondersteuningsstructuur van de school planmatig en op een overeengekomen kwaliteitsniveau, eventueel in samenwerking met ketenpartners, wordt uitgevoerd. Als norm voor een eerste kwaliteitsgarantie wordt de toekenning van een basisarrangement door de onderwijsinspectie gehanteerd.

In 2013-2014 is gekozen voor het inzetten van ParnasSys als leerlingvolg- en administratiesysteem. Het zowel op leerkracht-, directie- als ook bestuursniveau adequaat leren hanteren van dit instrument staat gedurende de hele planperiode op de agenda. Het "begrijpen wat er toe doet en daar gerichte acties bij kunnen kiezen" streven we op alle niveaus na.

Daarnaast is gekozen voor Integraal, een softwareprogramma voor scholen dat kwaliteitszorg, schoolontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling op logische wijze met elkaar verbindt. Integraal maakt optimaal gebruik van de beschikbare data binnen ParnasSys. De komende planperiode implementeren we Integraal verder om meer grip te krijgen op kwaliteitsaspecten, waarbij dat verder gaat dan alleen het benoemen van welke indicatoren voldoende of onvoldoende zijn.

Samenwerking met organisaties in het kader van de "kindcentrum-gedachte" realiseren we in de komende planperiode (waar mogelijk) op Leerrijk! scholen.

Nauwe samenwerking tussen kindpartijen en de school moet leiden tot een doorgaande, kwalitatief goede ontwikkelingslijn voor kinderen. Deze inhoudelijke samenwerking geven we eerst vorm. Op termijn kan op basis daarvan ook gedacht worden over een nauwere bestuurlijke samenwerking met de betreffende voorzieningen. Het streven is om samen met Bravoo te komen tot samenwerking met een beperkt aantal organisaties voor de hele regio.

PERSONEEL.

Koers.

- Leerrijk! heeft een personeelsbestand dat op een gezonde wijze zijn vakmanschap ontplooit en inzet.
- Het personeelsbestand past qua omvang bij de middelen die we ontvangen.

Ambities.

- Een veranderende werkwijze stelt andere eisen aan het vakmanschap van Leerrijkers. In samenhang met de doelen die het Bestuursakkoord 2014 ter zake stelt zetten we de komende planperiode in op begeleiding en scholing op dit terrein.
- Via interne mobiliteit bevorderen we spreiding van kennis en ervaring binnen Leerrijk!
- Het ziekteverzuim laat een structurele verlaging zien.
- Het personeelsbestand stemmen we, vooralsnog zonder gedwongen ontslagen, af op de verwachte baten.

Toelichting.

Uit de bij "onderwijs" beschreven ambities is af te leiden dat van de teams op scholen meer en andere competenties gevraagd zullen worden. Ontwikkeling als individu en als team is derhalve noodzaak, ruimte voor scholing dus eveneens. Het bestuursakkoord 2014 sluit hier volledig op aan als het gaat om eisen die aan de vaardigheden van leerkrachten en directies gesteld worden. Doelen overlappen elkaar en zullen we dan ook "als een geheel" nastreven.

Het bestuursakkoord 2014 bevat een aantal elementen die door Bravo en Leerrijk! gezamenlijk uitgewerkt worden.

Deze uitwerking kenmerkt zich door de volgende zaken:

- Schoolontwikkeling is de centrale factor, daar zijn de inspanningen op gericht.
- Op basis van de gedachte dat schoolontwikkeling vorm gegeven wordt door de teamleden/teams van scholen ondernemen we activiteiten die met name gericht zijn op verhoging van de professionaliteit van die teamleden. Ondersteunen en faciliteren zijn daarbij kernbegrippen.
- Uitwerking vindt plaats in beleidskaders, scholen stellen daarbinnen eigen prioriteiten teneinde aan te sluiten bij de schoolontwikkeling.
- De verschillende thema's werken we in onderlinge samenhang uit. Themawerkgroepen zoeken daarbij actief samenwerking met elkaar.
- We bevorderen samenwerking met en leren van andere scholen.

Scholing, daar waar mogelijk samen met Bravo gerealiseerd, kan op diverse manieren vormgegeven worden, de volgende vormen staan daarbij voorop:

- Binnen teams leren van elkaar.
- Binnen netwerken (directeuren, intern begeleider, i.c.t.) leren van elkaar.
- Scholen / deelteams / individuen leren van elkaar.
- Stichtingsbrede inzet van intern aanwezige deskundigheid.
- Gerichte, bij de vraag passende inzet van externe deskundigheid.
- Het fungeren als opleidingschool, waarbij immers ook scholingseffecten voor het zittende personeel optreden.

Leerrijk! bevordert actief het tot stand komen van interne mobiliteit, de komende planperiode bevorderen we dit actief. Deels komt dit tot stand als gevolg van de effecten van krimp (het behoud van werk boven het behoud van de werkplek), belangrijker is dat door mobiliteit ook kennis en ervaring voor de school beschikbaar komt. Belemmeringen voor interne mobiliteit

nemen we daar waar mogelijk weg. Voor (alle) personeelsleden zal de vanzelfsprekendheid van het langdurig werkzaam zijn op dezelfde school minder worden.

Ervaren veranderingen in de eisen die aan personeelsleden gesteld worden en de onzekerheid over de toekomst zorgen helaas ook voor een hoger ziekteverzuim. Voor dat deel van het verzuim waar Leerrijk! als werkgever invloed op heeft werken we zowel op preventief als curatief vlak aan een verlaging van het verzuim.

In de komende planperiode onderzoeken we of het eigen risico dragerschap (in plaats van aansluiting bij het Vervangingsfonds) een wenselijke optie is.

In de komende periode krimpen we het personeelsbestand van Leerrijk! fors in. Naar verwachting resteert een personeelsbestand waarin de verhouding jong-oud nog niet in balans is. Als de (bezuinigings-)taakstelling gerealiseerd is overwegen we vervolgens of het financieel mogelijk is om een beweging "jong voor oud" te realiseren. Oudere werknemers worden bewogen om op vrijwillige basis, maar met een (financiële) ondersteuning van Leerrijk!, eerder (gedeeltelijk) ontslag te nemen ten gunste van de aanstelling van jongere leerkrachten.

BEHEER.

Koers.

- Leerrijk! is een financieel gezonde organisatie die onderwijs verzorgt in gebouwen die voldoen aan de hedendaagse eisen.

Ambities.

- Door inkrimping van het personeelsbestand enerzijds en bezuinigen op de materiële kosten anderzijds werkt Leerrijk! toe naar een sluitende begroting.
- Leerrijk! realiseert binnen de huidige regelgeving een flexibele schil.
- Leerrijk! streeft naar duurzame schoolgebouwen met een goed binnenklimaat.
- Leegstand in scholen "bestrijden" we, bij voorkeur door herbezetting met "onderwijs gerelateerde" partijen of het vormen van samenwerkings scholen maar indien nodig door het afstoten van (delen van) gebouwen.

Toelichting.

Uit de meerjarenbegroting blijkt, voornamelijk als gevolg van forse krimp van het leerlingaantal, dat in de komende periode bezuinigd moet worden.

Op basis van de cijfers in combinatie met gedeeltelijke inzet van de algemene reserve van Leerrijk! realiseren we deze bezuiniging middels de inzet van flankerend beleid (een samenstel van maatregelen gericht op het bevorderen van vrijwillig ontslag). Mocht dit flankerend beleid tot onvoldoende resultaat leiden dan spreken we met de vakcentrales opnieuw over de inzet van een sociaal plan, gedwongen ontslag kan daar deel van uit maken.

Naast de inzet van een normkader waarmee de personele kosten bepaald worden, zoeken we eveneens naar verdere bezuinigen op materieel terrein. Deels gebeurt dat door het behalen van inkoopvoordeel, maar ook het afstoten of samenvoegen van scholen sluiten we daarbij niet uit.

De inzet van flankerend beleid in combinatie met besparingen op materieel gebied moet leiden tot een sluitende jaarbegroting.

Tijdens de gang naar een sluitende begroting maken we indien nodig gebruik van de inzet van gelden uit de algemene reserve zolang de minimale buffer aanwezig blijft.

Het realiseren van een "flexibele schil" (inzet van personeel zodanig dat er geen nieuwe verplichtingen ontstaan bij beëindiging van de benoeming) is gewenst. Binnen de mogelijkheden die wet- en regelgeving enerzijds en de boventaligheid van Leerrijk! bieden geven we dit vorm.

In 2014 is een traject gestart waarin gezamenlijk met enkele externe partijen het "ombouwen" van de bestaande scholen naar duurzame scholen met een goed binnenklimaat nagestreefd wordt.

Indien dit een realiseerbaar project blijkt transformeren we de scholen in Loon op Zand als eerste, daarna komen scholen in Waalwijk aan de beurt.

Vanwege de krimp van het leerlingaantal ontstaat leegstand in de scholen. Dit leidt tot een forse daling van inkomsten zonder dat de kosten in gelijke omvang afnemen. In de komende periode is herbezetting van de leegstand ons doel. De voorkeur gaat daarbij uit naar herbezetting door bij de onderwijsfunctie passende partijen waardoor de realisatie van kindcentra verder gestalte krijgt. Daar waar dit niet gerealiseerd kan worden is het afstoten van (delen van) schoolgebouwen door deze aan de onderwijsbestemming te (laten) onttrekken de tweede optie.

Op een aantal locaties zijn Bravo- en Leerrijk! scholen burens of zelfs gehuisvest in één gebouw. De omvang van de scholen is zodanig dat vorming van één school gewenst is. Wetgeving maakt dit nu feitelijk niet mogelijk. Praktische samenwerking op zo veel mogelijk aspecten wordt bevorderd. Op het moment dat (nieuwe) wetgeving dit toestaat onderzoeken we de vorming van een samenwerkingsschool.

|

HOOFDSTUK 3 EXTERNE ORIENTATIE LEERRIJK!

SAMENWERKING MET ANDERE INSTANTIES

Rond Leerrijk! zijn uiteraard een aantal andere instanties actief. Daarmee onderhoudt Leerrijk! ook contacten, dit in verschillende mate van intensiviteit.

De komende planperiode zal dit niet anders zijn. We behandelen de belangrijkste partijen en beschrijven daarbij onze insteek.

Collega-schoolbesturen.

Leerrijk! werkt op veel terreinen samen met andere schoolbesturen. Een trend die zich langzaam aftekent is het gegeven dat in de samenwerking minder gelet wordt op het eigen belang en juist meer op het belang van "het onderwijs", de gezamenlijke scholen. Dit achten we binnen bepaalde grenzen een goede zaak, met name ook in de contacten met de beide gemeentes waar Leerrijk! haar scholen heeft.

Coöperatief werken met oog voor zowel het algemeen belang als het eigen belang zonder steeds het onderste uit de kan te willen hebben is een benadering die we voort zetten.

Gemeenten.

Samenwerking met de gemeenten Waalwijk en Loon op Zand vindt met grote regelmaat plaats. We merken op dat er een steeds grotere versnippering optreedt, losse initiatieven worden ons inziens onvoldoende gekoppeld.

We trachten, in samenwerking met de andere schoolbesturen en het directeurenoverleg, hier meer samenhang te bewerkstelligen zodat de effectiviteit van de diverse onderdelen vergroot wordt. Ook het bevorderen van samenwerking tussen beide gemeentes is een doel, maar al te vaak vinden we op twee plaatsen hetzelfde wiel uit.

Maatschappij en wetenschap.

In de maatschappij en wetenschap vinden veel ontwikkelingen plaats die van belang kunnen zijn voor scholen. Bevindingen uit de wetenschap kunnen bv. gebruikt worden voor verbetering van de kwaliteit van het onderwijsleerproces in de scholen. Maar ook kennis over organisatieprincipes kunnen we benutten.

Naar onze mening worden relevante ontwikkelingen niet altijd binnen het onderwijs benut. Ook in de komende planperiode experimenteren we met manieren waarop we die kennis kunnen benutten voor Leerrijk!

Pabo.

De laatste jaren is de samenwerking met de Pabo vooral op de opleidingsschool gericht geweest. Leerrijk! neemt ook deel aan het formele subsidietraject.

Gezien de ervaringen met de drie opleidingsscholen zetten we deze samenwerking voort en waar mogelijk intensiveren we deze.

Samenwerkingsverband Passend Onderwijs.

Het nieuwe samenwerkingsverband staat nog deels in de steigers, inhoudelijke ontwikkeling moet nog verder vorm gegeven worden.

Leerrijk! is nauw bij deze ontwikkelingen betrokken. Aan de zorgcapaciteit van alle deelnemers in het samenwerkingsverband (basisscholen, s.b.o.) moeten heldere grenzen gesteld worden, scholen moeten duidelijk weten wat er op zorggebied verwacht wordt, het steeds verder oprekken van de grenzen achten we niet wenselijk.

Vervangingsfonds, Loyalis, ABP.

Het vervangingsfonds heeft naast haar kerntaak (het bekostigen van ziektevervangingen) ook een ondersteunende functie. Met name door het beschikbaar stellen van subsidies voor bv. individuele en/of teamtrajecten probeert men gunstige invloed uit te oefenen op het werkklimaat en daarmee het ziekteverzuim.

De komende planperiode sturen we bewuster op de inzet van de beschikbare subsidies. Met Loyalis en ABP onderhouden we regelmatige contacten teneinde op de hoogte te blijven van ontwikkelingen en mogelijkheden. Dit zetten we op hetzelfde niveau voort.

MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN EN HUN EFFECT OP LEERRIJK!

In de maatschappij vinden ontwikkelingen plaats welke direct en indirect invloed hebben op (de scholen van) Leerrijk! Deels zien we dat bv. al terug in beleidsontwikkeling, deels is het "volgen" en "reageren op". We onderscheiden de volgende elementen waar we een actieve rol in gaan vervullen:

Het vergroten van de betrokkenheid bij en/of invloed op het aanbod van de school door de leerlingen en hun ouders; de leerling en de ouders als full partner. Een direct uitvloeisel van hetgeen in de Leerrijk! missie verondersteld wordt.

Verbreding van het partnerschap tussen ouders en school als uitwerking van de kernwaarden samenwerken en respect.

Werken aan een breder aanbod dan alleen de onderwijsfunctie (denk bv. aan dag arrangementen); dit wordt op een aantal plaatsen al gerealiseerd in samenwerking met externe partijen. Daar waar dit van toepassing is zoeken we in nieuwbouwsituaties van meet af aan ook de integratie.

Beleid op gemeenteniveau en de samenwerking schoolbesturen-kind partijen vormen de drijvende kracht achter deze acties. Leerrijk! acht het gewenst dat er een goed dekkend aanbod van onderwijs in brede school omgevingen ontstaat.

Fungeren als lokale ontmoetingsplaats: de eerste stap is het "binnenhalen van de ouders"...gewoon binnen de relatie ouders-school. Scholen gebruiken nu al de relatie met de ouders om deze ook te betrekken bij andere maatschappelijk wenselijke activiteiten. Daarna komen de andere kindpartijen in beeld. Een volgende stap is samenwerking met "derden uit de wijk".

De relatie met jeugdzorg: hier hebben we te maken met een voor ons "logische" partner. Beleid (landelijk en lokaal) regelt veel voor ons, maar helaas ook veel "gekokerd". Via het uitvoeren van invloed op met name gemeentelijk beleid komen we tot een eenduidig en samenhangend aanbod van voorzieningen waar scholen aansluiting bij kunnen vinden. De samenhang met beleid uit het samenwerkingsverband Passend Onderwijs wordt daarbij meegenomen.

HOOFDSTUK 4 AAN BELEID GERELATEERDE ACTIVITEITEN

ACTUALISEREN BELEIDSBOEK

Het beleidsboek van Leerrijk! is via de site www.leerrijk.nl in te zien. Daar staan steeds de meest recente versies van ons beleid.

Wij benutten de komende planperiode om de huidige beleidsstukken te evalueren en daar waar nodig te herschrijven of zelfs te verwijderen. We laten ons daar bij leiden door de volgende uitgangspunten:

- Sluit dit beleid en de daarin geformuleerde uitgangspunten aan bij onze kernwaarden en missie?
- Past het beleid in de Leerrijk! filosofie?
- Is er sprake van een verplichting uit wetgeving of cao-po?
- Is centraal vastgelegd en bindend beleid voor dit thema nodig?
- Kunnen we volstaan met hoofdlijnen/kaders of is detaillering gewenst?

Uiteraard is het mogelijk om voor individuele beleidsstukken qua volgorde van behandeling af te wijken van onderstaande opsomming als daar intern of extern noodzaak voor bestaat.

Een afwijkende systematiek geldt voor het medezeggenschapsstatuut, het m.r.- en het g.m.r. reglement. Formeel dienen deze reglementen iedere twee jaar opnieuw geactualiseerd en vastgesteld te worden. Tussentijdse aanpassingen zullen ook steeds "direct" opgenomen worden. Dit is een taak voor het bestuur, maar bij voorkeur passen we de reglementen in overleg met de g.m.r. aan.

Wij volgen de code Goed bestuur die landelijk vastgesteld is en periodiek aangepast wordt, tenzij deze strijdig is met onze uitgangspunten. In dat geval wordt via "pas toe of leg uit" de andere invulling geduid.

De Code Goed Bestuur is een levend document. Het heeft een 'ontwikkelkarakter'. Goed bestuur komt namelijk niet tot stand doordat besturen een code vaststellen, maar doordat zij ieder voor zich en gezamenlijk invulling geven aan de principes van de code en zo het bestuur verder professionaliseren.

UIT BELEID VOORTKOMENDE VERPLICHTINGEN

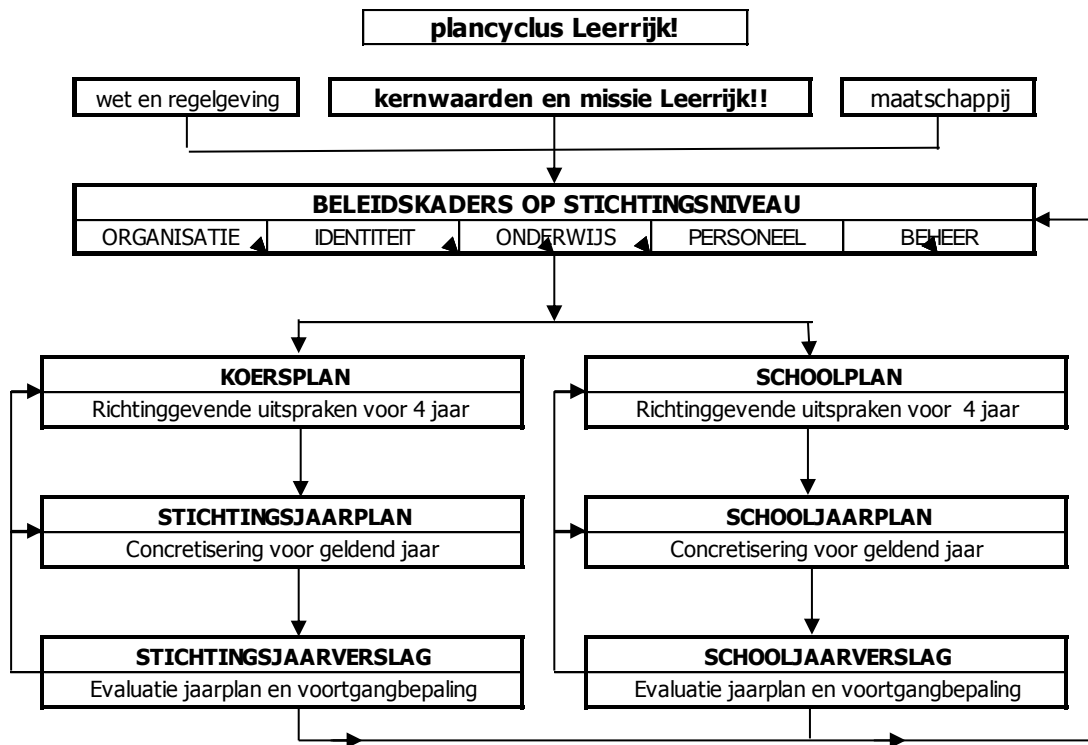
In onderstaand schema worden de "grotere" verplichtingen voortkomend uit beleid weergegeven.

Activiteit	2015	2016	2017	2018
Evaluatie / herzien kernwaarden en missie			x	x
Stichtingsplan 2019-2024 opstellen				x
Stichtingsjaarplan opstellen	x	x	x	x
Jaarverslag t.b.v. jaarrekening opstellen	x	x	x	x
Evaluatie Toezicht- en Bestuursstructuur	x	x	x	x
Evaluatie arbo-zorg (Arbo-Unie, g.m.r., bestuur)	x	x	x	x
Vaststellen m.r. en g.m.r. reglement		x		x
Gesprekken met m.r. +	x	x	x	x
Voortgangs-, functionerings- of beoordelingsgesprek met directeuren	x	x	x	x
Uitwerking kernwaarden, missiebegrippen actualiseren (scholen en bestuursniveau)	x	x	x	x
Meerjarenformatieplan actualiseren	x	x	x	x
Ri&E – onderzoek uitvoeren (1/4 toetsen)	x	x	x	x
Integrale begroting op stichtingsniveau opstellen	x	x	x	x

Integrale begroting op schoolniveau met directeur opstellen	x	x	x	x
Voortgangsbewaking financiën per kwartaal	x	x	x	x
Opstellen meerjarenonderhoudsplan op basis conditiemeting			x	
Opstellen jaarplan onderhoud (bestuur, directeur)	x	x	x	x
Evaluatie / afsluiten contract met administratiekantoor	x			
Evaluatie / afsluiten contract met kopieermachineleverancier	x			

Naast deze zaken zijn er nog tal van andere met regelmaat terugkerende activiteiten, opname in een meerjarenplan is echter niet noodzakelijk.

HOOFDSTUK 5 HET KOERSPLAN IN DE PLANCYCLUS



Het koersplan, geldend voor een periode van 4 kalenderjaren, beschrijft op basis van de beleidskaders van Leerrijk! welke ontwikkelingen en activiteiten voor de komende jaren voorzien worden. Daarnaast beschrijft het plan een aantal uit beleid voortkomende verplichte activiteiten.

Op jaarbasis wordt steeds bekeken hoe de geschetste ontwikkelingen verlopen en welke activiteiten we gaan ondernemen om hier de gewenste voortgang aan te geven. Deze activiteiten worden in de vorm van een kalenderoverzicht weergegeven.

Het jaarverslag tenslotte geeft een terugblik op de ondernomen activiteiten, verbindt daar conclusies aan en geeft mede richting aan de volgende jaarkalender.

Feitelijk is de plancyclus zoals beschreven een abstracte weergave van de werkelijkheid. Het aantal verbindingslijnen in het schema staat in geen verhouding tot het aantal werkelijke verbindingen. Er is sprake van een voortdurende wederzijdse beïnvloeding tussen alle elementen, de weerslag daarvan geven we een keer per jaar!