

Om de kwaliteit van ons onderwijs

Bestuursondernemingsplan 2016-2020

Stichting Markant Onderwijs Breda

Stichting Vrije School Breda

INHOUD

VOORWOORD	3
1. UITGANGSPUNTEN EN MISSIE	4
2. EVALUATIE BESTUURSONDERNEMINGSPLAN 2012-2016	6
3. ONTWIKKELINGEN IN HET ONDERWIJS	7
4. MARKANT EN VRIJE SCHOOL ANNO 2015	9
5. PRIORITEITEN EN INDICATOREN	11
5.1 KWALITEITSZORG EN INTEGRAAL	11
5.2 DIGITALISERING VAN HET ONDERWIJS	11
5.3 PASSEND ONDERWIJS	13
5.4 HRM-BELEID EN ONTWIKKELING MEDEWERKERS	14
5.5 PROFILERING EN MARKETING	16
5.6 KENNISDELING	17
6. ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING	17
7. RISICOPARAGRAAF	18
BIJLAGE 1	19
BIJLAGE 2	21
BIJLAGE 3	22
BIJLAGE 4	25

Voorwoord

Begin maart 2015 is een start gemaakt met de voorbereiding van het bestuursondernemingsplan 2016-2020 voor Markant Onderwijs en de Stichting Vrije School Breda. Met dit plan willen we antwoord geven op de uitdagingen die ons de komende jaren wachten en bepalen wat onze prioriteiten zijn en welke activiteiten we concreet gaan ondernemen. Dit doen we in het besef dat ons onderwijs voortdurend in ontwikkeling is en dat we op dit moment niet exact kunnen aangeven waar het onderwijs op langere termijn naar toe gaat. Hoe sterk wordt de invloed van digitalisering en wat te denken van differentiatie? Werken we over tien jaar nog in klassen? Gaan we veel meer werken met vakleerkrachten? Hebben we in 2025 nog wel vakken of gaan we, zoals het platform onderwijs2032 voorstelt, werken in domeinen?

Dit soort vragen is ook aan de orde gekomen in de gesprekken die we vanaf maart 2015 over het bestuursondernemingsplan hebben gevoerd. Directeuren, (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad, raad van toezicht en ouders hebben hun inbreng in de discussie over onze ambities kunnen leveren. In de laatste fase van dit proces heb ik alle scholen bezocht om met teams in gesprek te gaan over het nieuwe plan. Dat heeft geleid tot boeiende gesprekken. Daarin heb ik vast kunnen stellen dat er breed draagvlak bestaat voor de ambities en doelstellingen in het plan. De nadruk op de eigenheid van scholen en het eigenaarschap van scholen over hun eigen ontwikkeling wordt onderschreven en positief gewaardeerd. Dat geldt ook voor de concreetheid waarmee de ambities zijn vertaald in te realiseren doelstellingen.

Anderzijds heb ik zorgen gehoord. Die raken vooral de randvoorwaarden waaronder we werken aan het realiseren van onze ambities. Kunnen we voldoende investeren in digitalisering? Willen we kunnen ontwikkelen dan is extra budget voor scholing onontbeerlijk! Invulling geven aan passend onderwijs vraagt veel van een leerkracht. Voor enkele teams is werkdruk dan ook een nadrukkelijk thema.

Tegen deze achtergrond moeten we het bestuursondernemingsplan beschouwen als een levend document: we zullen jaarlijks stil staan bij de vraag of de doelstellingen haalbaar zijn tegen de achtergrond van dan geldende randvoorwaarden.

Als ik terug kijk op het proces waarmee het bestuursondernemingsplan tot stand is gekomen, zie ik de toekomst van Markant Onderwijs en Rudolf Steinerschool met vertrouwen tegemoet. Nu zijn de scholen aan zet. Zij gaan vanaf nu, op basis van het bestuursondernemingsplan, aan de slag met het opstellen van een eigen schoolontwikkelingsplan voor de periode 2016-2020. Vóór de zomervakantie 2016 zullen deze worden vastgesteld. Ik kijk verwachtingsvol uit naar daarover te voeren gesprekken en wens alle scholen veel succes met het opstellen van het eigen plan!

November 2015,

Jos de Kort

College van Bestuur Stichting Markant Onderwijs

College van Bestuur Stichting Vrije School Breda

UITGANGSPUNTEN EN MISSIE

Wij willen onze leerlingen uitdagen het beste uit zichzelf te halen en hen de daarvoor noodzakelijke begeleiding en ondersteuning geven. Wij willen leerlingen en hun ouders inspireren en hen een onderwijsomgeving bieden die nieuwsgierigheid en creativiteit stimuleert en die aandacht besteedt aan zowel cognitieve als sociaal-emotionele ontwikkeling. Die onderwijsomgeving moet ook de veiligheid en geborgenheid leveren waarin onze leerlingen zich thuis voelen en zichzelf kunnen zijn. Op deze wijze willen wij elke leerling, binnen zijn/haar eigen mogelijkheden, een ontdekkingstocht bieden naar zichzelf en naar de omringende wereld. Daarmee willen we ertoe bijdragen dat onze leerlingen zich ontwikkelen tot zelfstandige wereldburgers die in staat zijn open en kritisch naar hun omgeving te kijken. Maar: die ook kritisch naar zichzelf kunnen blijven kijken en die de flexibiliteit ontwikkelen om zich in de toekomst aan te blijven passen aan ontwikkelingen die we thans nog niet kunnen voorzien. Dit vanuit het besef dat er in het leven maar één constante is, namelijk verandering.

Vanuit eenzelfde insteek beschouwen we ook Markant en Vrije School als onderwijsorganisaties. In lijn met ons besturingsmodel willen we onze scholen stimuleren tot eigenaarschap over hun eigen ontwikkeling. Eigenaarschap geeft scholen de professionele ruimte om in relatie tot de eigen wijk en in samenwerking met leerlingen en ouders, eigen inhoudelijke afwegingen te maken en daarmee een eigen profiel te ontwikkelen. Daarmee krijgt ondernemerschap alle ruimte en stimuleren we veelzijdigheid binnen onze organisatie.

Professionele ruimte vraagt om het nemen van verantwoordelijkheid: voor de ontwikkeling van de school, voor de kwaliteit van het onderwijs en voor kritische zelfreflectie op het teamfunctioneren én het eigen functioneren van medewerkers. Dat vraagt om directeuren én leerkrachten die het beste uit zichzelf willen halen en als team willen presteren. Als wij onze leerlingen toekomstbestendig onderwijs willen aanbieden dan vraagt dat van ons de flexibiliteit om onszelf en ons onderwijs aan te passen aan ontwikkelingen in de samenleving. Daarmee is niet gezegd dat we 'iedere gril' moeten vertalen naar aandacht in het curriculum en onderwijstijd. Vanuit eigenaarschap en eigen kracht moeten we daarover weloverwogen afwegingen maken. Dit vanuit het besef dat er ook in het onderwijs maar één constante is, namelijk ontwikkeling.

Als we onze scholen stimuleren tot eigenaarschap en eigen ontwikkeling, kan dat leiden tot de vraag waaruit de meerwaarde van Markant als onderwijsorganisatie bestaat. Die vraag laat zich eenvoudig beantwoorden. Vanuit onze oorsprong is Markant een stichting voor openbaar basisonderwijs in Breda waar leerlingen van alle gezindten zonder enig voorbehoud welkom zijn. Hoewel denominatie veel minder dan vroeger de schoolkeuze van ouders bepaalt, is en blijft het behartigen van het belang van openbaar basisonderwijs en het aanbieden van openbaar basisonderwijs op verschillende locaties in Breda een belangrijke pijler onder ons bestaan. Dat bindt ons en daarop willen wij ons ook verbinden. Daarnaast willen we met elkaar een platform vormen voor gemeenschappelijke ontwikkeling en uitwisseling van kennis en vaardigheden. Tot slot willen we met elkaar schaalvoordelen bereiken, bijvoorbeeld ten aanzien van beleidsontwikkeling en belangenbehartiging, maar ook ten aanzien van facilitaire voorzieningen.

We verloochenen onze achtergrond als aanbieder van openbaar basisonderwijs dus niet, maar richten ons anderzijds met een open en actieve blik naar onze omgeving. De samenwerking met andere schoolbesturen in Breda is de afgelopen jaren geïntensiveerd en is uitstekend te noemen. De

samenwerking binnen de coöperatie BreedSaam, de samenwerking in het kader van de Bredase Onderwijsagenda én in het samenwerkingsverband Passend Onderwijs getuigen daarvan. Ook de samenwerking tussen primair en voortgezet onderwijs in Breda is goed te noemen. Het ontwikkelen van een 'Handboek PO/VO' is daarvan een voorbeeld.

Wat voor de scholen van Markant geldt, is evenzeer van toepassing voor de Rudolf Steiner school die wordt bestuurd vanuit de Stichting Vrije School Breda. Via een personele unie heeft deze stichting hetzelfde College van Bestuur en dezelfde Raad van Toezicht als de Stichting Markant Onderwijs. Ook de Rudolf Steiner school krijgt alle ruimte om zich op grond van de eigen onderwijsvisie te ontwikkelen maar kan anderzijds voordeel behalen uit de samenwerking met de scholen van Markant Onderwijs.

De eigenheid van Markant en zijn scholen vraagt om een samenspel tussen College van Bestuur, directeuren, leerkrachten, ouders en Raad van Toezicht. In dit samenspel heeft ieder van ons een eigen verantwoordelijkheid, maar staat samenwerking en het gemeenschappelijk belang voorop. Vanuit dat gemeenschappelijke belang formuleren we in dit nieuwe bestuursondernemingsplan collectieve ambities voor de periode 2016-2020. Daarbij gaat het om ambities die een kader voor alle scholen vormen. Het is aan de scholen die kaders op eigen wijze te vullen en daarmee verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen ontwikkeling op weg naar 2020.

Bovenstaande uitgangspunten komen samen in onze missie die ten opzichte van het bestuursondernemingsplan 2012-2016 niet gewijzigd is.

Markant Onderwijs wil kwalitatief hoogwaardig onderwijs aanbieden dat toegankelijk is voor alle kinderen in Breda. Daarbij wordt bewust omgegaan met de verscheidenheid in achtergronden en mogelijkheden van kinderen. Het onderwijs is gericht op het ontwikkelen van een groeiende zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van kinderen binnen een veilig en respectvol pedagogisch klimaat waarbij in kindcentra samengewerkt wordt met kinderopvang-, onderwijs- en overige instellingen in de wijk en in de stad.

2. EVALUATIE BESTUURSONDERNEMINGSPLAN 2012-2016

Aan de voorbereiding van het bestuursondernemingsplan 2016-2020 is een evaluatie van het vorige plan voorafgegaan. Deze is uitgevoerd met directeuren, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, medezeggenschapraden van de scholen en de Raad van Toezicht. De evaluatie gaf o.a. aanleiding tot de volgende positieve conclusies:

- Uit onderzoeken blijkt dat leerlingen en ouders tevreden zijn over de kwaliteit van het door onze scholen geboden onderwijs.
- Dat geldt ook voor de Inspectie van het Onderwijs: alle scholen beschikken over het basisarrangement.
- De ontwikkeling van het aantal leerlingen op Markantniveau is positief: met ruim 2000 leerlingen heeft Markant haar marktaandeel van 13% behouden. Ook het aantal leerlingen van de Rudolf Steiner school is op niveau gebleven. Als we naar individuele scholen kijken, vraagt de ontwikkeling van het leerlingenaantal van de Apollo en, in mindere mate, de Springplank aandacht. Beide scholen verkeren onder de opheffingsnorm.
- Enkele aansprekende initiatieven in de afgelopen periode waren het opzetten van een bovenschoolse Plusklas voor hoogbegaafde leerlingen van alle Markantscholen; een eigenstandige fulltime afdeling voor hoogbegaafde leerlingen binnen de Montessorischool en een Parelklas voor leerlingen met een verstandelijke beperking binnen de Toermalijn.
- Markant en Vrije School zijn financieel gezonde organisaties.

Uiteraard kwamen uit de evaluatie ook aandachtspunten naar voren:

- Het bestuursondernemingsplan kende erg veel ambities en miste daardoor focus en op onderdelen ook draagvlak.
- Digitalisering van het onderwijs heeft weliswaar aandacht gehad, maar te weinig en te weinig gestructureerd.
- Hetzelfde geldt voor kwaliteitszorg en innovatie.
- Kennisdeling binnen Markant is enigszins, maar onvoldoende van de grond gekomen.

Op basis van deze uitkomsten en een analyse van ontwikkelingen in het onderwijs zijn vervolgens de prioriteiten voor het nieuwe plan geformuleerd. Ook hierbij waren alle geledingen uit de organisatie betrokken.

Alvorens in te gaan op de prioriteiten van het nieuwe plan is het goed stil te staan bij actuele ontwikkelingen in het onderwijs.

3. ONTWIKKELINGEN IN HET ONDERWIJS

Onderwijs staat nooit stil en mag zich verheugen in voortdurende aandacht vanuit de samenleving en de politiek. Ook in het onderwijs zelf hebben we ambities. De afgelopen jaren hebben we dan ook vele ontwikkelingen en discussies gezien. In willekeurige volgorde een niet-uitputtende opsomming: passend onderwijs, groepsdoorbrekend werken, '21st century skills', beredeneerd aanbod, opbrengstgericht werken, ontdekkend leren, digitalisering van onderwijs, de rol van de Inspectie van het Onderwijs, overheidsbemoeyenis versus eigenaarschap van scholen, kwaliteit en professionalisering van de leerkracht, duurzame inzetbaarheid van medewerkers, integrale kindcentra en dagarrangementen, toetsen en schooladvies, groei en krimp van leerlingenaantallen, betrokkenheid en 'cliëntisme' van ouders, gedragsproblematiek bij kinderen, financiële druk en onduidelijkheid over bekostiging, wet werk en zekerheid, onderwijs 2032. Meer dan voldoende uitdagingen dus. Sommige ontwikkelingen lijken al wat uitgekristalliseerd, van andere is veel minder duidelijk welke kant het op zal gaan. Sommige versterken elkaar, andere staan op gespannen voet met elkaar. Door de veelheid aan ontwikkelingen is het verklaarbaar dat sommigen door de bomen het bos niet meer zien en zich niet goed raad weten met die ontwikkelingen.

Toch zijn er rode draden te ontdekken, zeker als we kijken naar plannen en akkoorden die de afgelopen jaren op landelijk niveau zijn opgesteld. Denk aan het Nationaal Onderwijsakkoord 2013, de Lerarenagenda 2013-2020, het bestuursakkoord voor de sector primair onderwijs 2014, het Nationaal Techniepact 2020, de Cao 2014 voor het primair onderwijs, en zeer recent, het voorlopig advies van platform onderwijs2032. Kernpunten in deze plannen en akkoorden zijn:

- Talentontwikkeling in het onderwijs, waarbij o.a. passend onderwijs en 21st century skills aan de orde zijn (ICT-geletterdheid, probleemoplossingsvaardigheden, kritisch denken, creativiteit, sociale competenties en leervaardigheden).
- Toepassing van digitalisering in het dagelijks onderwijs. Onderwerpen als mediawijsheid en het vinden, verwerken en creëren van digitale informatie zijn daarbij belangrijk. Uiteraard is een adequate ICT-infrastructuur op scholen hierbij een belangrijke randvoorwaarde.
- Onderwijsverbetering en kwaliteitszorg, waarbij het er om gaat dat een school vanuit eigen kracht bewust en planmatig omgaat met continue kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Daarbij gaat het primair om aandacht voor de individuele ontwikkeling van elke leerling. Indien een school over een goed systeem van kwaliteitszorg beschikt is het idee dat ook de Inspectie van het Onderwijs een stapje terug kan doen.
- Continue professionalisering van de leerkracht en de schoolleider en het beleggen van de verantwoordelijkheid daarvoor bij de leerkracht en schoolleider zelf. Het belang hiervan blijkt ook uit het ontstaan van het schoolleidersregister en het lerarenregister.
- Modernisering van de arbeidsvoorwaarden, o.a. gericht op vermindering van werkdruk, duurzame inzetbaarheid en professionalisering.
- Goed en professioneel bestuur ('good governance').
- School en omgeving, waaronder samenwerking met organisaties voor kinderopvang, dagarrangementen en integrale kindcentra.

Op regionaal en lokaal niveau spelen ontwikkelingen die overlappen met deze ontwikkelingen op landelijk niveau. Regionaal gaat het bijvoorbeeld over passend onderwijs waarbij Markant Onderwijs samen met een groot aantal andere besturen deel uit maakt van Samenwerkingsverband 30-03 en

daarbinnen van de subregio Breda. Duidelijk is dat de start met passend onderwijs gemaakt is, maar dat verdere invulling de komende jaren nog veel aandacht zal vragen.

Lokaal werkt Markant intensief samen met schoolbesturen in het PO en VO en met andere belangrijke partners, zoals gemeente Breda, organisaties voor kinderopvang, wijkorganisaties en sportorganisaties. Belangrijk kader daarin is de nieuwe Strategische Onderwijsagenda 2015/2016 – 2018/2019 die gemeente Breda en scholenveld hebben ontwikkeld. Thema's in deze agenda zijn:

- Taal
- Creativiteit; Techniek en Cultuur
- Sport en Bewegen; Gezond
- Maatschappelijke betrokkenheid
- Maatwerk extra ondersteuning

Elk van deze thema's wordt in de agenda uitgewerkt voor de leeftijdscategorieën 0-4 jaar, 4-12 jaar en 12-18 jaar. Daarbij wordt vanuit het perspectief van het kind beschreven wat wordt beoogd en wordt omschreven welke partners betrokken zijn bij de uitvoering.

Bijzonder is de lokale samenwerking op het terrein van onderwijshuisvesting in de coöperatie BreedSaam. Nu al is merkbaar dat deze samenwerking verder gaat dan het 'simpel bouwen of onderhouden van scholen'. Schoolbesturen kijken nadrukkelijk naar de vraag hoe zij in onderlinge afstemming kunnen voorzien in optimaal onderwijs in een wijk of buurt.

Kort samengevat zijn de volgende onderwerpen voor de komende jaren belangrijk:

- Talentontwikkeling
- Passend onderwijs
- Digitalisering onderwijs
- Kwaliteitsbeleid
- Professionalisering
- Ontwikkeling van dagarrangementen/IKC's.

4. MARKANT EN VRIJE SCHOOL ANNO 2015

Om te kunnen bepalen wat de prioriteiten voor Markant en Vrije School voor de komende jaren zijn is het goed om niet alleen te kijken naar de uitkomsten van de evaluatie van het huidige bestuursondernemingsplan en naar landelijke en lokale ontwikkelingen. Het is raadzaam ook in beeld te brengen waar we in 2015 staan: welke ontwikkelingen spelen op bestuursniveau?

Ramingen wijzen uit dat de *ontwikkeling van het aantal leerlingen* de komende 5 jaar geen bijzondere wijzigingen zal ondergaan. Volgens gegevens van BreedSaam telden de Markantscholen op 1 oktober 2015 samen 2093 leerlingen. Op 1 oktober 2020 zal dat aantal licht teruggelopen zijn tot 2059. Voor de Rudolf Steiner school zijn die aantallen 221, respectievelijk 209. Dat betekent dat Markant en Vrije School in 2020 samen rond de 2300 leerlingen zullen kennen. De ontwikkeling van het aantal leerlingen kan wel van school tot school verschillen. Zo maakt op dit moment de Montessorischool een forse groei door. Vanuit onze zorg voor de kwaliteit van het onderwijs zullen we ons moeten beraden op de vraag hoe die groei beheersbaar te houden. Voor de Toermalijn houden we anderzijds rekening met enige krimp. Naar verwachting zal het aantal leerlingen in de Haagse Beemden dalen en dat betekent dat de Wildert zich zal moeten inspannen om het aantal leerlingen op niveau te houden. De Apollo en de Springplank bevinden zich op dit moment onder de opheffingsnorm. Daarom zullen we ons na 1 oktober 2015 beraden op de toekomst van beide scholen. Voor de overige scholen houden we rekening met een beperkte verandering van het aantal leerlingen.

Kwaliteitszorg is voor ons een aandachtspunt. Alleen de Rudolf Steinerschool heeft bij het laatste Inspectiebezoek een voldoende beoordeling gekregen voor het onderdeel kwaliteitszorg. Daarmee is niet gezegd dat de kwaliteit van het onderwijs op de andere scholen onvoldoende zou zijn. Wel dat de scholen onvoldoende gestructureerd aan kwaliteitszorg werken. Daarom is onder externe begeleiding een traject gestart om de kwaliteitszorg op onze scholen op een hoger niveau te brengen. Dit traject loopt vanuit de huidige planperiode door in de nieuwe periode. Dit onderwerp wordt verder uitgewerkt in paragraaf 5.1.

Markant en Vrije School zijn *financieel* gezond. De meerjarenbegrotingen voor beide stichtingen laten voor de komende jaren een positief beeld zien. Toch zullen we onze positie tegen het licht moeten houden. Om ruimte te maken voor innovatie, bijvoorbeeld voor digitalisering van onderwijs, zullen we in relatie tot de begroting 2016 onderzoeken waarerschikking van middelen mogelijk is. Daarbij zullen we o.a. bezien waarop elke school op grond van het bekostigingsmodel van OCW 'recht heeft' en wat de school thans feitelijk ontvangt. Uitgangspunt is dat elke school de 'eigen broek op houdt', dat wil zeggen dat elke school moet rondkomen met de middelen waarop hij volgens het bekostigingsmodel van OCW recht heeft. In bijzondere omstandigheden kunnen extra middelen worden toegekend, maar die hebben dan een tijdelijk karakter; over de toekenning wordt jaarlijks opnieuw besloten.

Wat betreft *huisvesting* is sprake van grote verschillen tussen onze scholen. Noorderlicht, de Springplank en de Apollo zitten in een nieuw, multifunctioneel gebouw. Enkele scholen beschikken over een al wat ouder gebouw dat buiten het reguliere onderhoud de komende jaren geen bijzondere aandacht vergt. Voor twee scholen zijn nieuwbouwplannen in ontwikkeling: de Tweesprong in Brabantpark en de Toermalijn in Bavel. Voor de Montessorischool tot slot geldt dat de

afgelopen tijd behoorlijke kosten voor (groot) onderhoud worden gemaakt. Omdat deze school pas in 2026 voor groot onderhoud in het huisvestingsprogramma opgenomen is, is met BreedSaam overleg gevoerd om te bezien of het groot onderhoud naar voren kan worden gehaald. BreedSaam heeft inmiddels besloten voor 2016 en 2017 in totaal € 1,4 miljoen beschikbaar te stellen voor renovatie van de Montessorischool.

Onze *bestaande beleidskaders* zijn niet alle even actueel. Daarom zullen in de planperiode 2016-2020 alle bestaande beleidskaders kritisch worden beoordeeld op actualiteit en uitvoerbaarheid en waar nodig worden bijgesteld. Met vernieuwing van het 'protocol schorsing en verwijdering van leerlingen' najaar 2015 is de start in dit traject gemaakt.

Binnen Markant wordt op verschillende manieren omgegaan met *gezamenlijke inkoop*.

Onderwijsmaterialen en print- en kopieerapparatuur bijvoorbeeld zijn via openbare aanbesteding centraal ingekocht. Anderzijds wordt ICT-apparatuur tot op heden door elke school zelfstandig ingekocht. De verwachting bestaat dat daarmee te behalen inkoopvoordelen niet worden gerealiseerd. Daarom zal op korte termijn worden onderzocht hoe apparatuur gezamenlijk ingekocht kan gaan worden. In 2016 e.v. zal dat ook voor andere terreinen worden onderzocht. Waar mogelijk wordt samenwerking met andere besturen gezocht en zal duurzaamheid bij te maken afwegingen als criterium worden mee genomen

Bijzondere aandacht vraagt de *samenwerking tussen de stichting Markant Onderwijs en de stichting Rudolf Steinerschool Breda*. Sinds 2013 kennen Markant Onderwijs en Vrije School via een personele unie eenzelfde College van Bestuur en Raad van Toezicht. Voor deze constructie is gekozen omdat een formeel samengaan van beide stichtingen op grond van diverse regelingen niet haalbaar bleek. De afgelopen twee jaar is niettemin intensieve samenwerking ontstaan. Daarbij wordt de Vrije School, met inachtneming van zijn eigenheid, als gelijkwaardig aan de Markantscholen beschouwd. Zo neemt de directeur een volwaardige plaats in binnen het directeurenoverleg. Uiteindelijk doel blijft om de Vrije School formeel op te laten gaan in de Stichting Markant. Daarom zal de komende jaren opnieuw worden onderzocht of die stap gezet kan worden.

Samengevat: we gaan het volgende doen:

1. Toekomstvisie ontwikkelen voor de basisscholen Apollo en Springplank.
2. Kwaliteitszorg op een hoger plan brengen (zie voor concrete activiteiten paragraaf 5.1).
3. Onze begrotingen analyseren met het oog op vrijmaken van middelen voor innovatie, inclusief digitalisering van onderwijs (zie voor concrete activiteiten paragraaf 5.2).
4. Bestaande beleidskaders waar nodig actualiseren.
5. Nieuwbouw realiseren voor de basisscholen Toermalijn en Tweesprong. Daarnaast uitvoeren renovatie van de Montessorischool.
6. Gezamenlijke inkoop van o.a. apparatuur bezien.
7. Onderzoek in 2017 naar toetreden Vrije School tot Markant.

5. PRIORITEITEN EN INDICATOREN

Op basis van de evaluatie van het aflopende bestuursondernemingsplan, de analyse van ontwikkelingen in het onderwijs en de staat van Markant anno 2015 zijn de volgende prioriteiten bepaald voor de periode 2016-2020.

5.1 KWALITEITSZORG EN INTEGRAAL

Voor dit speerpunt kiezen we vanuit de overtuiging dat het voor elke school belangrijk is om voortdurend en op gestructureerde wijze te werken aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Daarbij gaat het primair om het dagelijks pedagogisch en didactisch handelen van een leerkracht in de klas, gericht op zowel cognitieve als sociaal-emotionele ontwikkeling van de leerling. Maar ook om het systeem van kwaliteitszorg dat de school hanteert. Het gegeven dat geen enkele Markantschool bij het laatste inspectiebezoek een voldoende beoordeling heeft gekregen voor kwaliteitszorg, is een ongewenste situatie. Daarom zal het in 2015 in gang gezette traject om de kwaliteitszorg structureel te verbeteren de komende jaren worden doorgezet. Dat traject omvat scholing op niveau van de individuele scholen, scholing van het bestuursbureau en ondersteuning van intervisie tussen directeuren.

We gaan het volgende doen:

1. Uiterlijk 1 januari 2017 is de kwaliteitszorg op elke school zodanig verbeterd dat voldaan wordt aan de kaders kwaliteitszorg van de Inspectie van het Onderwijs. Begin 2017 zal dit onafhankelijk en extern worden getoetst.
2. Aan het einde van het schooljaar 2017-2018 maken alle scholen gebruik van Integraal om schoolontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers vast te leggen en te monitoren.
3. Aan het einde van het schooljaar 2019-2020 werkt iedere leerkracht vanuit data-bewustzijn gekoppeld aan pedagogisch en didactisch handelen elke dag aan kwaliteitszorg. Of een leerkracht aan deze kwaliteitseis voldoet wordt vastgesteld aan de hand van een in 2016 op Markantniveau te selecteren, en vanaf 2017, te gebruiken observatie-instrument.

5.2 DIGITALISERING VAN HET ONDERWIJS

Onze leerlingen zijn 'digital natives'. Ze zijn opgegroeid in een wereld waarin smartphones, tablets en andere gadgets continu beschikbaar zijn voor allerlei toepassingen, vooral voor het verwerken van informatie. Mediawijsheid en het kunnen vinden, verwerken en creëren van digitale informatie worden steeds belangrijker. Ons onderwijs zal daarop moeten aansluiten en wij zullen onze leerlingen in toenemende mate een digitale leeromgeving moeten aanbieden.

In tegenstelling tot onze leerlingen zijn de meeste van onze leerkrachten 'digital immigrants'. Zij zijn opgegroeid in een tijd dat de PC in ontwikkeling was en dat aan smartphones en tablets alleen nog in laboratoria werd gedacht. Dat neemt niet weg dat van onze leerkrachten mag worden verwacht dat ze in staat zijn die digitale leeromgeving in hun dagelijks onderwijs te gebruiken. Velen doen dat al of werken daar aan. Hierin bestaat ook geen keuzevrijheid: onze leerlingen hebben recht op eigentijds onderwijs en niet op onderwijs van gisteren.

Op dit moment geeft elke school op eigen wijze invulling aan digitalisering; de ene school is daarin verder dan de andere. Zowel waar het gaat om de aanschaf van apparatuur, als om aanschaf en gebruik van digitaal lesmateriaal vaart iedere school een eigen koers. Verschillende scholen werken bijvoorbeeld met Snappet, waar andere scholen met alleen analoog materiaal werken. Dat past weliswaar bij de professionele ruimte die scholen binnen Markant hebben, maar daardoor blijven kansen onbenut om van elkaar te leren en elkaar te inspireren.

Markant wil de komende planperiode gebruiken om een impuls te geven aan de digitalisering van onderwijs. Daarbij gaat het om de inhoudelijke ontwikkeling van onderwijs. Hoe dat er over 5 a 10 jaar precies uit gaat zien is moeilijk te voorspellen, maar zeker is dat het er anders uit zal zien dan vandaag. De technische infrastructuur is daarvoor een belangrijke randvoorwaarde.

We gaan het volgende doen:

1. Vóór het einde van het schooljaar 2015-2016 is door een externe partij een nulmeting uitgevoerd naar de technische infrastructuur van elk van de scholen. Daarbij gaat het om kwaliteit en kwantiteit van het in-en externe netwerk en van de apparatuur. T.a.v. de netwerkinfrastructuur zal moeten worden beoordeeld of deze toekomstbestendig is. Referentiekader is o.a. het uitgangspunt zoals onlangs geformuleerd door de PO-raad, namelijk dat elke school binnen nu en twee jaar dient te beschikken over een aansluiting op het glasvezelnet.
2. In de meerjarenbegroting 2016 e.v. zal financiële ruimte worden vrijgemaakt om investeringen in digitalisering mogelijk te maken. De omvang daarvan zal nader worden bepaald op basis van noodzaak en mogelijkheden.
3. Eind 2016 is op Markantniveau een plan van aanpak voor de digitalisering van onderwijs gereed. Hierin worden de ambities voor de periode 2017-2020 geconcretiseerd en van inhoudelijke en financiële randvoorwaarden voorzien. Dit plan krijgt op schoolniveau een vertaling in het schoolplan 2017-2018 e.v.
4. Aan het eind van het schooljaar 2019-2020 beschikken alle leerkrachten over nader te bepalen basisvaardigheden op het terrein van digitalisering van onderwijs. Daarbij gaat het om technische vaardigheden rond het gebruik van apparatuur en software, maar ook om didactische vaardigheden rond de toepassing van digitale methodieken in de dagelijkse praktijk van het eigen onderwijs. Het bepalen van deze basisvaardigheden maakt onderdeel uit van het boven genoemde plan van aanpak digitalisering onderwijs.
5. Vóór eind 2015 wordt vanuit het directeurenoverleg (DOPO) een stuurgroep digitalisering ingericht. Taak van deze stuurgroep is het tot stand brengen van het plan van aanpak digitalisering, het bepalen van de basisvaardigheden waaraan leerkrachten moeten gaan voldoen maar ook nadere voorstellen aan het DOPO voor te leggen rond gemeenschappelijk aankoop- en ontwikkelbeleid. In de stuurgroep nemen drie à vier directeuren zitting; de bestuurder van Markant zal fungeren als voorzitter van de stuurgroep. Ondersteuning wordt geboden door de bovenschools coördinator digitalisering. Het bovenschools netwerk van ICT-coördinatoren zal worden gecontinueerd en geïntensiveerd. Doelstelling van dat netwerk is vooral kennisdeling. Het netwerk heeft daarnaast een adviserende functie naar de stuurgroep.

5.3 PASSEND ONDERWIJS

Op 1 augustus 2014 is Passend Onderwijs ingevoerd. Vanaf die datum hebben scholen een zorgplicht. Dat betekent dat zij er voor verantwoordelijk zijn om leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben een goede onderwijsplek te bieden. Daarvoor werken regulier en speciaal onderwijs samen in een regionaal samenwerkingsverband. Daarbinnen maken scholen afspraken over onder andere de begeleiding en ondersteuning die alle scholen in de regio kunnen bieden en over welke leerlingen een plek kunnen krijgen in het speciaal onderwijs. De invoering van passend onderwijs is gepaard gegaan met een landelijke herverdeling van beschikbare budgetten over de verschillende samenwerkingsverbanden.

Markant maakt, samen met 27 andere schoolbesturen, deel uit van Samenwerkingsverband 30-03. Op het niveau van het samenwerkingsverband wordt het beleid bepaald en de begroting vastgesteld. Deze zijn vastgelegd in het Ondersteuningsplan. Belangrijke financiële randvoorwaarde voor ons samenwerkingsverband is dat in 2019 voor € 2 miljoen aan bezuinigingen moet zijn gerealiseerd, omdat we op grond van de landelijke herverdeling vanuit het Rijk voor dit bedrag worden gekort. Met het oog daarop zijn de bedragen die scholen krijgen ten behoeve van de zware ondersteuning, in vergelijking met de in het verleden toegekende 'rugzakjes' naar beneden bijgesteld.

Vanwege de omvang van het Samenwerkingsverband 30-03 wordt de dagelijkse uitvoering in drie subregio's afgestemd, waaronder de subregio Breda. Daarin werken de voormalige samenwerkingsverbanden Regio Land van Nassau en Inos samen. Binnen onze subregio Breda wordt op wijkniveau intensief samengewerkt tussen de scholen van alle besturen. Dat geeft de optimale kans om invulling te geven aan een uitgangspunt van de Strategische Onderwijsagenda Breda, namelijk dat alle kinderen zoveel als mogelijk in hun eigen wijk of buurt naar school gaan.

Binnen Markant Onderwijs bestaat een netwerk waarin de intern begeleiders van onze scholen, onder voorzitterschap van een directeur, kennis en ervaringen uitwisselen. Vanuit dit netwerk is een commissie samengesteld die beslist over de aanvragen voor lichte ondersteuning die vanuit onze scholen bij het bestuur worden ingediend.

Op al deze manieren is afgelopen schooljaar hard gewerkt aan de invoering van passend onderwijs. Dat was wettelijk voor alle geledingen van leerkracht, IB-er, directeur tot en met bestuur. De hoofdlijnen van passend onderwijs zijn weliswaar bepaald, maar in de uitvoering is het nog zoeken. Dat blijkt ook uit de onlangs gepresenteerde resultaten van een onderzoek naar de belevingen rond passend onderwijs bij verschillende geledingen binnen de school, uitgevoerd door DUO en Algemeen Dagblad. Uit dat onderzoek blijkt dat leerkrachten aanmerkelijk minder positief zijn over passend onderwijs dan IB-ers en directeuren. Met de uitgangspunten wordt weliswaar ingestemd, maar de randvoorwaarden waaronder passend onderwijs moet worden ingevoerd worden negatief beoordeeld. Er is te weinig geld; de klassen zijn te vol; de aandacht voor zorgleerlingen gaat daardoor ten koste van de aandacht voor 'reguliere leerlingen'; er is te weinig kennis over de specifieke behoeften van zorgleerlingen. Velen beschouwen Passend Onderwijs als een 'ordinaire' bezuinigingsmaatregel. De beleving van onze leerkrachten is in lijn met de uitkomsten van dit onderzoek.

In dit licht benoemen we ook Passend Onderwijs tot prioriteit in het bestuursondernemingsplan. Passend Onderwijs bestaat weliswaar, maar er moet de komende jaren nog veel gebeuren om het ook echt ingevoerd te krijgen.

We gaan het volgende doen.

1. Elke school stelt vóór 1 juli 2016 een implementatieplan Passend Onderwijs op, rekening houdend met de actiepunten in het Ondersteuningsplan Samenwerkingsverband 30-03.
2. Vóór 1 januari 2017 beschikt elke school over een geactualiseerd ondersteuningsprofiel passend onderwijs.
3. Vóór het eind van het schooljaar 2016-2017 is elke leerkracht van Markant Onderwijs in staat voor een leerling een groeidocument op te stellen.
4. De Parelklas van basisschool de Toermalijn wordt doorontwikkeld. Bij het samenwerkingsverband zal in aanvulling op de onlangs toegekende incidentele ondersteuning een aanvraag tot structurele financiering worden ingediend. Indien structurele financiering uitblijft, zullen we de Parelklas moeten heroverwogen.
5. Ook de bovenschoolse Plusklas en de afdeling voor Hoogbegaafdheid bij de Montessorischool zullen worden gecontinueerd. Onderzocht zal worden of op grond van de ontwikkelde kennis en ervaring inzake onderwijs aan hoogbegaafden met andere besturen binnen het samenwerkingsverband een expertisecentrum rond hoogbegaafdheid kan worden ingericht.

5.4 HRM-BELEID EN ONTWIKKELING MEDEWERKERS

De kwaliteit van ons onderwijs wordt iedere dag en ieder uur bepaald door onze leerkrachten: zij zijn het kapitaal van Markant. Indien we de voornemens uit dit bestuursondernemingsplan willen realiseren kan dat alleen met volledige inzet van onze leerkrachten. Persoonlijke ontwikkeling is een belangrijke randvoorwaarde om invulling te kunnen geven aan onderwijskundige ontwikkelingen. Het onderwijs is daarin niet uniek. Iedere beroepsbeoefenaar dient zich permanent bij te scholen om bij te blijven bij de ontwikkelingen in het vakgebied. Voor een aantal beroepsgroepen is dat al verplicht en gekoppeld aan opname in een register. Voor het onderwijs staat dat ook te gebeuren. Het Kabinet heeft daartoe een wetsvoorstel voorgelegd aan de Raad van State. In de wet wordt vastgelegd dat leraren verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van de eigen lessen. Belangrijk is dat ook het recht op professionele ontwikkeling van de leraar wettelijk wordt vastgelegd. Tegelijkertijd maakt de leraar zelf via het register zijn bevoegdheden en professionele ontwikkeling zichtbaar voor de samenleving. Dat draagt bij aan een verbetering van zowel de positie als de kwaliteit van de leraar, de hele beroepsgroep en zo de onderwijskwaliteit.

Die eigen verantwoordelijkheid is ook vastgelegd in de cao die werkgevers en vakbonden in 2014 zijn overeengekomen: persoonlijke ontwikkeling is de verantwoordelijkheid van de leerkracht zelf. Uiteraard heeft de werkgever daarbij een belangrijke rol. Deze stimuleert leerkrachten tot ontwikkeling en voorziet in randvoorwaarden als 'tijd en geld'. Ook het bieden van professionele ruimte is een belangrijke randvoorwaarde. Daarbij krijgt de leerkracht binnen op bestuurs- en schoolniveau bepaalde kaders zeggenschap over de invulling, inrichting en uitvoering van zijn

onderwijs. Daarbij is dus sprake van twee zijden van één medaille: professionele ruimte en professionele verantwoordelijkheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Met deze inleiding hebben we direct de kern te pakken van het HRM-beleid dat Markant voorstaat. Markant wil een goed werkgever zijn en verwacht van medewerkers dat ze goed werknemer zijn, dat wil zeggen taakvolwassen en professioneel.

Bij het invullen van 'goed werkgeverschap' hebben directeuren een belangrijke rol. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding op school, voor het stimuleren van ontwikkeling en samenwerking, kortom voor de ontwikkeling van het team tot een professionele leergemeenschap. Uiteraard heeft de directeur ook een belangrijke rol bij het bevorderen van 'teamspirit'.

HRM-beleid omvat de gehele cyclus van werving en selectie van nieuwe medewerkers tot einde dienstverband van medewerkers door overstap naar een andere baan of pensionering en alles wat daar tussen ligt. Concreet gaat het dan onder andere om begeleiding en coaching (in het bijzonder van startende leerkrachten), functionerings- en beoordelingsgesprekken, persoonlijke ontwikkeling via opleiding en training, leeftijdsbewust personeelsbeleid, bevordering en demotie. Dit alles is in het primair onderwijs en ook bij Markant nog niet vanzelfsprekend. Functionerings- en beoordelingsgesprekken waren lange tijd taboe; ontwikkeling werd als vanzelfsprekend verondersteld terwijl het geen onderwerp van gesprek was tussen directeur en leerkracht. De laatste jaren is daarin gelukkig een kentering ontstaan en in de cao wordt terecht aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkelingsplannen, duurzame inzetbaarheid en daarvoor benodigde tijd en geld.

Binnen Markant willen we het HRM-beleid beter borgen dan tot op heden het geval is.

We gaan het volgende doen.

1. Vóór 1 januari 2017 is op Markantniveau een nieuwe nota HRM-beleid vastgesteld. Onderdelen van dit beleid zijn ten minste:
 - Werving en selectie.
 - Opleiding en ontwikkeling, inclusief persoonlijke ontwikkelingsplannen en daarvoor beschikbare budgetten.
 - Gesprekkencyclus, observatie-methodiek en beoordelingskader.
 - Duurzame inzetbaarheid (inclusief leeftijdsbewust personeelsbeleid) en mobiliteit.
2. Iedere leerkracht maakt in 2016 in overleg met zijn/haar directeur een persoonlijk ontwikkelingsplan waarin is aangegeven welke ontwikkelingsbehoefte hij/zij heeft op de terreinen kwaliteitszorg, digitalisering en passend onderwijs. Ook geeft de leerkracht daarin aan hoe en in welk tempo hij/zij de noodzakelijke ontwikkeling wil doormaken om aan de gestelde inhoudelijke kaders te kunnen voldoen en wat hij/zij daarvoor nodig heeft. Bij het opstellen van het persoonlijk ontwikkelingsplan geldt dat tevens rekening wordt gehouden met de eisen vanuit het Lerarenregister (er van uitgaande dat die dan bekend zijn).
3. Voor directeuren geldt landelijk de eis dat zij in 2018 voldoen aan de voorwaarden voor opname in het Schoolleidersregister. Die eis wordt vanuit Markant onderschreven. Bestuurder en directeuren zullen vóór 1 maart 2016 op individueel niveau vastleggen wat nodig is om aan deze eis te voldoen en hoe daaraan voldaan zal worden.

5.5 PROFILERING EN MARKETING

Markant is een veelzijdige onderwijsorganisatie met scholen die verschillende typen onderwijs aanbieden, waaronder Daltononderwijs, Jenaplanonderwijs en Montessorionderwijs. Daarnaast bieden we in de Pareklas onderwijs aan leerlingen met een verstandelijke beperking en in de HB-afdeling fulltime dagonderwijs aan hoogbegaafde leerlingen. Ook kennen we scholen die in het kader van VVE-beleid intensief samenwerken met voorscholen. Recent is de Montessorischool in zee gegaan met een organisatie voor voor-, tussen- en naschoolse opvang die ook wil gaan werken volgens de uitgangspunten van het Montessorionderwijs. De Klokkebei werkt met een continuooster en bij de Springplank bestaan daarvoor vergevorderde plannen. Andere scholen beraden zich hierop nog. Met al deze soorten onderwijs en initiatieven geven onze scholen op eigen wijze invulling aan talentontwikkeling en onderscheiden ze zich van andere scholen in hun buurt of wijk. Daarmee bieden zij ouders de mogelijkheid op inhoud een keuze te maken. Hier ligt ruimte voor verdere ontwikkeling door elke school. Daarom wordt elke school uitgedaagd in het nieuwe schoolondernemingsplan 2016-2020 expliciet aan te geven hoe ze verdere invulling gaan geven aan die talentontwikkeling. Zij worden gevraagd in hun eigen plan concreet te maken:

- hoe digitalisering van het curriculum vorm krijgt;
- hoe wetenschap en techniek verwerkt worden in het curriculum (hetgeen vanaf 2019 verplicht is);
- welke aandacht '21st century skills' in het curriculum krijgen;
- of en hoe gewerkt gaat worden met dagarrangementen, variërend van een continuooster tot de ontwikkeling van een integraal kindcentrum.

Op deze manier wordt elke school nadrukkelijk uitgedaagd het eigen profiel de komende jaren verder te ontwikkelen.

Tegelijkertijd willen we aandacht besteden aan de profilering van Markant Onderwijs. Onze huisstijl is niet meer van deze tijd en onze website biedt niet meer de technische mogelijkheden waaraan behoefte bestaat.

We gaan het volgende doen.

1. In het nieuwe schoolondernemingsplan dat voor 1 juli 2016 wordt vastgesteld, bepaalt elke school op basis van een analyse van eigen sterktes en kansen voor welke ontwikkeling in de komende jaren wordt gekozen. Daarbij gaat het om zowel inhoudelijke als om organisatorische speerpunten.
2. Op niveau van Markant Onderwijs zal worden onderzocht of vanuit beschikbare middelen een innovatiebudget beschikbaar kan worden vrijgemaakt van waaruit initiatieven van scholen tot vernieuwing op bescheiden en incidentele wijze kunnen worden ondersteund.
3. Uiterlijk 1 januari 2017 beschikt Markant over een nieuwe huisstijl en een nieuwe website.

5.6 Kennisdeling

Voor elk van de prioriteiten willen we kennisdeling stimuleren. Dat doen we op de verschillende niveaus binnen de organisatie. Binnen het directeurenoverleg komen alle prioriteiten met regelmaat aan de orde. Dat varieert van intervisie-bijeenkomsten op het terrein van kwaliteitszorg tot het uitwisselen van ervaringen t.a.v. de implementatie van de cao of de gesprekkencyclus en het organiseren van een bovenschools scholingsaanbod voor leerkrachten.

Het IB-netwerk is het platform voor kennisdeling op het terrein van passend onderwijs en handelingsgericht werken. Op het terrein van digitalisering van onderwijs hebben we een stuurgroep bestaande uit enkele directeuren en daarnaast een netwerk van ICT-coördinatoren.

Kennisdeling krijgt ook vorm via de scholing die we op Markantniveau voor onze leerkrachten aanbieden. Met regelmaat worden in dat kader workshops verzorgd door eigen medewerkers. Uiteraard zullen we daar waar zich kansen op kennisdeling voordoen, deze kansen oppakken.

6. ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

Bij de inrichting en uitvoering van onze bedrijfsvoering staat het belang van ons onderwijs voorop: dat is immers onze reden van bestaan.

Markant Onderwijs werkt op basis van de code Good Governance zoals vastgesteld door de PO-Raad.

Bestuursmodel en managementstatuut van Markant Onderwijs blijven ongewijzigd van kracht. Dat wil zeggen dat het College van Bestuur verantwoordelijk is voor Markant als geheel, maar dat scholen een grote mate van professionele ruimte hebben. Daarbij is de schooldirecteur binnen afgesproken kaders verantwoordelijk voor de onderwijskundige ontwikkeling van de school, voor de kwaliteit van het onderwijs, maar ook voor de bedrijfsvoering (waaronder personeel en financiën). Alleen door die integrale verantwoordelijkheid kan de directeur zijn/haar werk goed doen.

Uitgangspunt in de bedrijfsvoering is dat iedere school 'zijn eigen broek op houdt'. In bijzondere omstandigheden kan gemotiveerd en op tijdelijke basis van dat uitgangspunt worden afgeweken.

In lijn hiermee is de insteek om de overhead op Markantniveau zo gering mogelijk te houden. Naast een fulltime bestuurder bestaat de centrale ondersteuning uit een fulltime medewerker financiën en personeel, een 0,4 fte medewerker kwaliteitszorg, een 0,4 fte bovenschools coördinator digitalisering en een 0,8 fte managementassistent. Naar aanleiding van ontstane vacatures hebben de directeuren najaar 2014 de meerwaarde van de functies medewerker kwaliteitszorg en bovenschools coördinator digitalisering bevestigd.

Op 1 januari 2016 gaat Markant Onderwijs in zee met Vizyr als nieuw administratiekantoor. Verwachting is dat de kwaliteit van de bedrijfsvoering hiermee een positieve impuls krijgt en dat directeuren en bestuurder beter dan tot op heden worden ondersteund in hun verantwoordelijkheid.

7. RISICOPARAGRAAF

De grootste risicofactoren in het onderwijs zijn kwaliteit en de ontwikkeling van het leerlingenaantal:

- Indien de kwaliteit van het onderwijs op een school of de onderwijsopbrengst onvoldoende zou zijn, dan heeft dit direct reputatieschade tot gevolg en het risico dat ouders besluiten hun kind over te plaatsen naar een andere school, respectievelijk hun kind niet aan te melden. Dat heeft vervolgens ook financiële gevolgen. Het kost vaak jaren om deze schade te herstellen.
Om dit risico te bestrijden heeft Markant besloten tot een traject kwaliteitszorg met externe begeleiding. In paragraaf 5.1. is dit traject uitvoerig toegelicht.
- De ontwikkeling van het leerlingenaantal heeft een directe relatie met de ontwikkeling van de financiën van een school en daarmee van de Stichting. Daarom houden we de ontwikkeling van het aantal leerlingen van jaar tot jaar nauwgezet in de gaten. Zoals het zich thans laat aanzien kent Markant gedurende de planperiode op stichtingsniveau een tamelijk stabiel aantal leerlingen. Wel kan de ontwikkeling van school tot school verschillen. In paragraaf 4 zijn in dit verband de Springplank en de Apolloschool genoemd omdat ze onder de opheffingsnorm zitten. Daarnaast is de Montessorischool genoemd vanwege de enorme groei die thans plaats vindt. Aan alle drie scholen zal op korte termijn aandacht worden besteed.

Een andere risicofactor is de ontwikkeling van de financiën in relatie tot Passend Onderwijs. Zoals vermeld in paragraaf 5.3 staat Samenwerkingsverband 30-03 voor de uitdaging om de komende jaren een bezuiniging te realiseren van € 2 miljoen. Realisatie vindt plaats door een korting op de middelen zware ondersteuning. De komende jaren moeten uitwijzen of de scholen in staat zijn de vereiste ondersteuning met de beschikbare middelen te realiseren. Om de middelen lichte ondersteuning onder controle te houden werken we met een interne commissie die de aanvragen van scholen beoordeelt.

Een laatste risicofactor is de ontwikkeling van het financieel perspectief. De afgelopen jaren zijn in dit opzicht onrustig geweest vanwege onzekerheden en negatieve verrassingen in de bekostiging. Tegen deze achtergrond moeten we voorzichtig zijn met het plannen van uitgaven rond de digitalisering van onderwijs en het inrichten van een innovatiefonds. In de komende meerjarenbegroting zullen we de financiële ruimte hiervoor moeten bezien. Tegelijkertijd is duidelijk dat we zonder investeringen de gewenste onderwijsontwikkeling niet in gang kunnen zetten.

BIJLAGE 1

Scholen van Markant Onderwijs



Zuster Boomaarsstraat 4 - 4854 KE Bavel - 0161-4329872
Directie: Arjan Meertens – Brinnummer 24BE



Sterstraat 1 - 4851 BG Ulvenhout - 076-5640242
Directie: Jos Ermens - Brinnummer: 06BB



Straatweide 30 - 4841 ND Prinsenbeek - 076-5413230
Directie: Bob Schram – Brinnummer: 03CW



Kriekenstraat 43 - 4847 HE Teteringen – 076- 5812119
Directie: Anja Gussenhoven en Monique de Jong
Brinnummer: 18GP



Kapelstraat 15 – 4817 NX Breda - 076-5811575
Directie: Gré van Pelt – Brinnummer: 11SJ



Cornelis Florisstraat 25 - 4827 CN Breda - 076-5871948
Directie: Jan de Bruijn – Brinnummer: 12LV



Jan Nieuwenhuyzenstraat 15 – 4818 RH Breda – 076-5207779 –
Directie: Carla van Eijk en Monique van Doorn
Brinnummer 23PD



Twaalfbunder 2 – 4823 BJ Breda - 076-5414222
Directie: Eugenie de Roij – Brinnummer: 21PP

Stichting Vrije School Breda



Minckelersstraat 27 – 4816 AD Breda – 076.5713646
Directie: Anja de Vos – Brinnummer: 06OZ

BIJLAGE 2

Kerngegevens Markant Onderwijs en Rudolf Steiner school

Prognose BreedSaam inzake ontwikkeling aantal leerlingen

School	2016	2017	2018	2019	2020
Apollo	107	102	100	97	95
Klokkebei	320	316	312	330	331
Tweesprong	257	254	256	260	260
Noorderlicht	267	267	266	270	272
Springplank	143	144	147	151	155
Wildert	195	192	186	183	183
Montessorischool	394	413	416	416	414
Toermalijn	410	385	374	359	349
Totaal	2093	2073	2057	2066	2059
Rudolf Steiner	221	214	211	210	209

Aantal medewerkers op 1 oktober 2015

- Markant Onderwijs 140,63 fte regulier personeel
- Rudolf Steiner school 15,69 fte regulier personeel

BIJLAGE 3

Alle voornemens op een rijtje

Algemeen

1. Najaar 2015: toekomstvisie ontwikkelen voor de basisscholen Apollo en Springplank.
2. Kwaliteitszorg op een hoger plan brengen (zie voor concrete activiteiten paragraaf 5.1).
3. Onze begroting analyseren met het oog op vrijmaken van middelen voor innovatie, inclusief digitalisering van onderwijs (zie voor concrete activiteiten digitalisering paragraaf 5.2).
4. Bestaande beleidskaders waar nodig actualiseren: looptijd bestuursondernemingsplan.
5. Nieuwbouw realiseren voor de basisscholen Toermalijn en Tweesprong. Met BreedSaam in overleg over prioriteit groot onderhoud Montessorischool.
6. Gezamenlijke inkoop van o.a. apparatuur bezien: 2015 e.v.
7. Onderzoek in 2017 naar toetreden Vrije School tot Markant.

Kwaliteitszorg

1. Uiterlijk 1 januari 2017 is de kwaliteitszorg op elke school zodanig verbeterd dat voldaan wordt aan de kaders kwaliteitszorg van de Inspectie van het Onderwijs. Begin 2017 zal dit onafhankelijk en extern worden getoetst.
2. Aan het einde van het schooljaar 2017-2018 maken alle scholen gebruik van Integraal om schoolontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers vast te leggen en te monitoren.
3. Aan het einde van het schooljaar 2019-2020 werkt iedere leerkracht vanuit data-bewustzijn gekoppeld aan pedagogisch en didactisch handelen elke dag aan kwaliteitszorg. Of een leerkracht aan deze kwaliteitseis voldoet, wordt vastgesteld aan de hand van een in 2016 op Markantniveau te selecteren, en vanaf 2017, te gebruiken observatie-instrument.

Digitalisering van onderwijs

1. Vóór het einde van het schooljaar 2015-2016 is door een externe partij een nulmeting uitgevoerd naar de technische infrastructuur van elk van de scholen. Daarbij gaat het om kwaliteit en kwantiteit van het in- en externe netwerk en van de apparatuur. Ten aanzien van de netwerkinfrastructuur zal moeten worden beoordeeld of deze toekomstbestendig is. Referentiekader is o.a. het uitgangspunt dat onlangs is geformuleerd door de PO-raad, namelijk dat elke school binnen nu en twee jaar dient te beschikken over een aansluiting op het glasvezelnet.
2. In de meerjarenbegroting 2016 e.v. zal financiële ruimte worden vrijgemaakt om investeringen in digitalisering mogelijk te maken. De omvang daarvan zal nader worden bepaald op basis van noodzaak en mogelijkheden.
3. Eind 2016 is op Markantniveau een plan van aanpak voor de digitalisering van onderwijs gereed. Hierin worden de ambities voor de periode 2017-2020 geconcretiseerd en van inhoudelijke en financiële randvoorwaarden voorzien. Dit plan krijgt op schoolniveau een vertaling in het schoolplan 2017-2018 e.v.
4. Aan het eind van het schooljaar 2019-2020 beschikken alle leerkrachten over nader te bepalen basisvaardigheden op het terrein van digitalisering van onderwijs. Daarbij gaat het

om technische vaardigheden rond het gebruik van apparatuur en software, maar ook om didactische vaardigheden rond de toepassing van digitale methodieken in de dagelijkse praktijk van het eigen onderwijs. Het bepalen van deze basisvaardigheden maakt onderdeel uit van het bovengenoemde plan van aanpak digitalisering onderwijs.

5. Vóór eind 2015 wordt vanuit het DOPO een stuurgroep digitalisering ingericht. Taak van deze stuurgroep is het tot stand brengen van het plan van aanpak digitalisering, het bepalen van de basisvaardigheden waaraan leerkrachten moeten gaan voldoen maar ook nadere voorstellen aan het DOPO voor te leggen rond gemeenschappelijk aankoop- en ontwikkelbeleid. In de stuurgroep nemen drie à vier directeuren zitting; de bestuurder van Markant zal fungeren als voorzitter van de stuurgroep. Ondersteuning wordt geboden door de bovenschools coördinator digitalisering. Het bovenschools netwerk van ICT-coördinatoren zal worden gecontinueerd en geïnventariseerd. Doelstelling van dat netwerk is om informatie en kennis rond infrastructuur en digitalisering uit te wisselen en de stuurgroep daarover te adviseren.

Passend Onderwijs

1. Elke school stelt vóór 1 juli 2016 een implementatieplan Passend Onderwijs op, rekening houdend met de actiepunten in het ondersteuningsplan van het Samenwerkingsverband 30-03.
2. Vóór 1 januari 2017 beschikt elke school over een geactualiseerd ondersteuningsprofiel Passend Onderwijs.
3. Vóór het eind van het schooljaar 2016-2017 is elke leerkracht van Markant Onderwijs in staat voor een leerling een groeidocument op te stellen.
4. De Parelklas van basisschool de Toermalijn wordt doorontwikkeld. Bij het samenwerkingsverband zal in aanvulling op de onlangs toegekende ondersteuning een nadere aanvraag tot structurele financiering worden ingediend. Indien structurele financiering uitblijft, zal de Parelklas moeten worden heroverwogen.
5. Ook de bovenschoolse Plusklas en de afdeling voor Hoogbegaafdheid bij de Montessorischool zullen worden gecontinueerd. Onderzocht zal worden of op grond van de ontwikkelde kennis en ervaring inzake onderwijs aan hoogbegaafden met andere besturen binnen het samenwerkingsverband een expertisecentrum rond hoogbegaafdheid kan worden ingericht.

HRM

1. Vóór 1 januari 2017 is op Markantniveau een nieuwe nota HRM-beleid vastgesteld. Onderdelen van dit beleid zijn ten minste:
 - Werving en selectie.
 - Opleiding en ontwikkeling, inclusief persoonlijke ontwikkelingsplannen.
 - Gesprekkencyclus, observatie-methodiek en beoordelingskader.
 - Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit.
2. Iedere leerkracht maakt in 2016 in overleg met zijn/haar directeur een persoonlijk ontwikkelingsplan waarin is aangegeven welke ontwikkelingsbehoefte de leerkracht heeft op de terreinen kwaliteitszorg, digitalisering en passend onderwijs. Ook geeft de leerkracht daarin aan hoe en in welk tempo hij/zij de noodzakelijke ontwikkeling wil doormaken om

aan de gestelde inhoudelijke kaders te kunnen voldoen en wat hij/zij daarvoor nodig heeft. Bij het opstellen van het persoonlijk ontwikkelingsplan geldt dat tevens rekening wordt gehouden met de eisen vanuit het Lerarenregister (er van uitgaande dat die dan bekend zijn).

3. Voor directeuren geldt landelijk de eis dat zij in 2018 voldoen aan de voorwaarden voor opname in het Schoolleidersregister. Die eis wordt vanaf Markant onderschreven. Bestuurder en directeuren zullen vóór 1 maart 2016 op individueel niveau vastleggen wat nodig is om aan deze eis te voldoen en hoe daaraan voldaan zal worden.

Profilering en marketing

1. In het nieuwe schoolondernemingsplan dat voor 1 juli 2016 wordt vastgesteld bepaalt elke school op basis van een analyse van eigen sterktes en kansen voor welke ontwikkeling in de komende jaren wordt gekozen. Daarbij gaat het om zowel inhoudelijke als om organisatorische speerpunten.
2. Op niveau van Markant Onderwijs zal worden onderzocht of vanuit beschikbare middelen een innovatiebudget beschikbaar kan worden vrijgemaakt van waaruit initiatieven van scholen tot vernieuwing op bescheiden en incidentele wijze kunnen worden ondersteund.
3. Uiterlijk 1 januari 2017 beschikt Markant over een nieuwe huisstijl en een nieuwe website.

BIJLAGE 4

Voornemens van jaar tot jaar

Bij elke activiteit wordt aangegeven of deze op bestuursniveau (B) of op schoolniveau (S) wordt uitgevoerd.

2015

- toekomstvisie ontwikkelen voor de basisscholen Apollo en Springplank (B)
- instellen stuurgroep digitalisering (B)
- nulmeting technische infrastructuur ICT (B)

2016

- ontwikkeling kwaliteitszorg tot norm Inspectie van het Onderwijs (S)
- selectie observatie-instrument leerkrachten (B)
- in begroting ruimte maken voor investeringen voor digitalisering en innovatiebudget (B)
- vaststellen plan van aanpak digitalisering (B)
- vaststellen implementatieplan Passend Onderwijs (S)
- actualisering ondersteuningsprofiel Passend Onderwijs (S)
- leerkrachten scholen tot invulling groeidocument (S)
- aanvraag structurele financiering Parelklas (B)
- aanvraag ontwikkeling expertisecentrum hoogbegaafdheid (B)
- nota HRM (B)
- persoonlijk ontwikkelingsplan alle leerkrachten (S)
- opstellen schoolondernemingsplan 2016-2020 (S)
- nieuwe huisstijl en website (B)

2017

- onderzoek toetreding Rudolf Steiner school tot Stichting Markant Onderwijs (B)
- gebruik Integraal voor schoolontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling (S)
- vertaling plan van aanpak digitalisering van onderwijs naar schoolniveau (S)
- uitvoeren implementatieplan Passend Onderwijs (S)

2018

- directeuren voldoen aan vereisten Schoolleidersregister (B)
- leerkrachten voldoen aan vereisten Lerarenregister (S)
- uitvoeren plan van aanpak digitalisering (S)
- uitvoeren implementatieplan Passend Onderwijs (S)

2019

- iedere leerkracht werkt vanuit data-bewustzijn gekoppeld aan pedagogisch en didactisch handelen elke dag aan kwaliteitszorg (S)
- uitvoeren plan van aanpak digitalisering (S)

- iedere leerkracht is digitaal basisvaardig (S)

2016-2020

- actualiseren beleidskaders
- nieuwbouw Toermalijn en Tweesprong
- renovatie Montessorischool?