



# Koersplan 2019-2022

Datum	18 juni 2019
Versie	Definitief
Periode	2019-2022

## Inhoud

1.	Inleiding .....	3
2.	Trends en ontwikkelingen .....	4
3.	Terugblik en analyse .....	5
4.	Visie en missie .....	8
4.1	Identiteit en grondslag .....	8
4.2	Missie en kernwaarden .....	8
4.3	Visie en opdracht .....	9
4.3.1	Vraagstukken .....	10
4.3.2	Koersuitspraken en ontwikkelthema's .....	10
5.	Verantwoording .....	16
5.1	Bestuur en toezicht .....	16
5.2	Monitoring en verantwoording .....	16
6.	Betekenis van de koersuitspraken voor de scholen .....	17
7.	Bijlagen .....	17
7.1	Planning .....	17

## 1. Inleiding

Het koersplan is gebaseerd op de inbreng van de verschillende geledingen. Hiervoor zijn verschillende werksessies geweest die veel informatie hebben opgeleverd. Er was grote betrokkenheid om samen na te denken over de koers.

Met dit koersplan geven we richting aan onze visie en ambities voor de komende beleidsperiode.

Dit keer is weloverwogen gekozen voor een koersplan. Een koersplan geeft de richting aan die we samen willen gaan en biedt ook ruimte aan tussentijdse ontwikkelingen en de eigenheid van de scholen.

De maatschappelijke en politieke kijk op onderwijs was en is met name gericht op leerresultaten, het 'meetbare'. Natuurlijk is het belangrijk dat er goede leerresultaten worden behaald. Maar er is meer dan het behalen van goede leerresultaten. Vaak is dat meer minder goed meetbaar. Dat noemen we het 'merkbare'. Dat gaat over de brede kwaliteit, over de diepere lagen en de vorming van kinderen. De school doet er toe als het gaat over wat we kinderen meegeven als deelnemer van de samenleving. Met ons koersplan hebben we daar nadrukkelijk aandacht aan willen geven.

In de samenleving zien we dat het individu steeds centraler komt te staan. Vanuit onze christelijke visie op het leven, gaan we een andere koers. Wij willen de kinderen leren de gekregen gaven te gebruiken voor jezelf en voor een ander. Leren en leven doe je niet alleen, maar samen. In dit koersplan is dit terug te vinden.

De koers voor de komende periode is uitdagend en ambitieus, met een duidelijk christelijke kijk op het leven. Kinderen leren God en de naaste lief te hebben. Het leven heeft een hoger doel en daarbij hoort ook echte zorg hebben voor een ander. Het bestuur spreekt de wens uit dat alle betrokkenen bij onze scholen dat verlangen deelt en in praktijk wil brengen. Biddend en werkend aan de slag.

Matthijs Weerheim  
directeur-bestuurder

## 2. Trends en ontwikkelingen

In het kort beschrijven we belangrijke trends en ontwikkelingen. Deze trends en ontwikkelingen hebben in meer of mindere mate invloed op de organisatie en het onderwijs.

### Identiteit en samenleving

De vrijheid van onderwijs is een groot goed, maar geen vanzelfsprekendheid. Het vraagt voortdurend de aandacht. Deze vrijheid van onderwijs biedt mogelijkheden voor een eigen invulling.

Er is een grote kans dat de onderstaande onderwerpen een plek gaan krijgen in de wet- en regelgeving. We zeggen niet dat het gaat komen, wel dat er een grote kans is.

Trends:

- In toenemende mate zien we dat het curriculum door de overheid voorgeschreven wordt, waardoor er minder ruimte voor de eigen invulling van het programma mogelijk is.
- Het ziet ernaar uit dat de acceptatieplicht er op termijn gaat komen.
- Dat bij benoemingen en ontslag de privésituatie van de medewerkers doorslaggevend is, lijkt op de langere termijn minder vanzelfsprekend. Dit zal niet op korte termijn zijn, maar het is wel een ontwikkeling ernaartoe.

Maatschappelijke trends en ontwikkelingen hebben in meer of mindere mate invloed op het onderwijs. Dat zien we op het gebied van besturen, toezicht houden, verantwoorden, inspectie en politiek.

In de samenleving ervaren we dat het individu een steeds belangrijkere plek inneemt. De wet- en regelgeving komt daar meer en meer aan tegemoet. Dat deze ontwikkeling leidt naar een samenleving waarin de gemeenschapszin en naastenliefde ver te zoeken is, staat buiten kijf.

Zo'n maatschappij staat haaks op een christelijke maatschappij(visie) en daarmee ook op de christelijke visie op onderwijs. Voor het christelijk/reformatorisch onderwijs ligt hier een belangrijke opdracht in de vorming en toerusting van de kinderen. Dat vraagt om een heldere en Bijbels gefundeerde visie op onderwijs.

Over het algemeen werden de Mantumscholen bezocht door vooral kinderen met een reformatorische kerkelijke achtergrond. In de afgelopen jaren zien we daarin geleidelijk verandering ontstaan en neemt het aandeel van kinderen met een niet-reformatorische achtergrond langzaam toe.

Binnen de reformatorische gezindte verandert ook het nodige. Veel van wat eerst min of meer vanzelfsprekend was, is dat niet meer. Op het gebied van geloof en leefwijze wordt veel verschil gezien. De diversiteit van de oorspronkelijke populatie is flink toegenomen.

Daarbij komt dat een deel van deze ouders niet meer automatisch kiest voor een reformatorische school. We zien dat bij de keus voor het vervolgonderwijs of als ouders verhuizen naar een andere plaats. Meerdere aspecten bepalen de uiteindelijke schoolkeuze.

### Strategische agenda van de PO-Raad

De PO-Raad heeft een strategische agenda opgesteld en daarvan geven we een samenvatting.

- Onderwijs is samen opgroeien:  
over alle kinderen laten meedoen en het belang van samenwerken met andere partijen die om het kind heen staan;
- Onderwijskwaliteit is verantwoordelijkheid nemen:  
over het zelf sturen op eigen onderwijskwaliteit en dat het belangrijk is om als sector zelf te laten zien hoe we dat doen;

- Innoveren is samen leren: over het ontwikkelen, ophalen en delen van kennis in de school en het gezamenlijk optrekken om te kunnen innoveren;
- Leraar is een waardevol beroep: over hoe scholen en besturen de sector aantrekkelijk kunnen maken voor nieuwe en zittende werknemers en hoe dat bijdraagt aan goed onderwijs;
- Besturen is een vak: hoe schoolbesturen hun professionaliteit verder kunnen blijven ontwikkelen. Bestuurlijke visitaties maken hier deel van uit.

### **Samenwerkingsverband Berséba**

De scholen van Mantum zijn aangesloten bij het samenwerkingsverband Berséba. Gezamenlijk moeten de scholen van het samenwerkingsverband zorg dragen voor een dekkend netwerk van ondersteuning voor alle leerlingen (passend onderwijs). Een belangrijke ambitie van het samenwerkingsverband is het verlangen naar meer inclusief onderwijs. Daarmee wordt aangegeven dat – voor zover mogelijk – elk kind op de reguliere basisschool en thuis nabij kan leren. Om dit mogelijk te maken, is specialistische expertise rond de leerling in de school nodig: maatschappelijk werk, therapeuten, jeugdzorg, enz. Voor de manier waarop het onderwijs nu is georganiseerd zal dat ook gevolgen hebben. Het lijkt onmogelijk binnen het huidige organisatiemodel dit verlangen naar inclusief onderwijs te realiseren.

### **Onderwijsconcepten**

Lang gebruikte onderwijsconcepten (gebaseerd op het leerstofjaarklassensysteem) worden als minder toereikend ervaren om recht te doen aan de ontwikkelingsfase van elk kind. Steeds duidelijker wordt de stem om het onderwijs anders en daarmee kindgericht in te richten. Hiervoor zijn en worden verschillende concepten ontwikkeld. In veel van deze concepten staat het individuele kind centraal. Onze christelijke visie op onderwijs is bepalend in hoeverre en op welke wijze deze concepten bruikbaar zijn.

### **Voldoende leraren**

De komende jaren ontstaat een structureel lerarentekort. De sector vergrijsst en de instroom van nieuwe leerkrachten vermindert. Voor veel jongeren is een baan in het onderwijs geen aantrekkelijk perspectief. Er moet gezorgd worden voor de aantrekkelijkheid van het beroep. Het gaat erom leerkrachten te vinden, te binden en te boeien. Binnen verschillende netwerken en in samenwerking met partners (o.a. Klaswijs) is Mantum proactief.

## **3. Terugblik en analyse**

### **‘Samen kom je verder’**

In het strategisch beleid van 2015-2019 zijn drie uitgangspunten excellent, lerend en liefdevol uitgewerkt in zeven strategische thema's (ambities). De meeste ambities zijn behaald.

Elk half jaar zijn de vorderingen geëvalueerd.

Van enkele thema's een korte beschrijving.

#### **Bovengemiddelde en stabiele leeropbrengsten**

In de afgelopen beleidsperiode zijn de leeropbrengsten in de meeste gevallen boven het landelijk gemiddelde uitgekomen. Alle scholen van Mantum voldoen ruim aan de gestelde kwaliteitsnormen van de onderwijsinspectie.

Een ononderbroken ontwikkeling van kinderen van 0-13 jaar

Op 3 van onze scholen is een aanbod voor kinderen van 0-13 jaar. Op 1 school zal dit na de nieuwbouw (2021) plaats gaan vinden. Met de partners is het aanbod afgestemd en wordt gestreefd naar een doorgaande lijn. Voor de kinderen kan de doorgaande lijn verbeterd worden. Eigenlijk moeten zij op geen enkele manier merken dat er 'schotten' zijn. Zo'n totaal aanbod kan in een IKC-concept en vraagt om een kindgerichte manier van organiseren.

#### **Professionele Leergemeenschap**

Er zijn verschillende initiatieven genomen om de teams te laten functioneren als leergemeenschappen. Deze ontwikkeling is op de scholen in gang gezet en dat zien we terug in de praktijk. Dat gaat met vallen en opstaan. In het huidige koersplan leggen we de nadruk op 'van belerend naar lerend'. Hierdoor worden medewerkers (samen) verantwoordelijk voor de eigen professionaliteit. Goed kunnen zijn in je vak met groeimogelijkheden, vraagt om een manier van werken en leren samen met andere professionals.

#### **Huisvesting**

Goede en functionele huisvesting is een randvoorwaarde voor goed onderwijs aan de kinderen. Dat zijn vaak langdurige processen en daarom zijn we al heel wat jaren bezig om dat te realiseren. Aan het einde van deze beleidsperiode zullen drie schoolgebouwen de beschikking hebben over goede en functionele huisvesting. Voor het laatste (vierde) schoolgebouw zijn ook de voorbereidingen getroffen.

#### **Besturen en toezichthouden**

Er is een striktere scheiding aangebracht tussen besturen en toezichthouden. In de nieuwe manier van werken is de directeur-bestuurder nog de enige uitvoerend bestuurder en de andere bestuurders zijn toezichthouders. In de komende beleidsperiode zal hieraan verder invulling worden gegeven, met het voornemen de kwaliteit van besturen en toezichthouden sterk te verbeteren.

#### **Analyse en opbrengsten**

##### **SWOT**

##### **Sterk:**

Bijbelgetrouw onderwijs en sterke/ herkenbare identiteit.  
Zelfevaluaties en kwaliteitsreviews op de kwaliteit van de scholen.  
Voldoen ruim aan de kwaliteitseisen van de onderwijsinspectie.

##### **Zwak:**

Organisatie van onderwijs gericht op de gemiddelde leerling en de leerstof (met differentiatie).  
Aanpassingen t.b.v. de diversiteit van de huidige populatie.  
Mantum is te onbekend bij de 'achterban' en ouders.

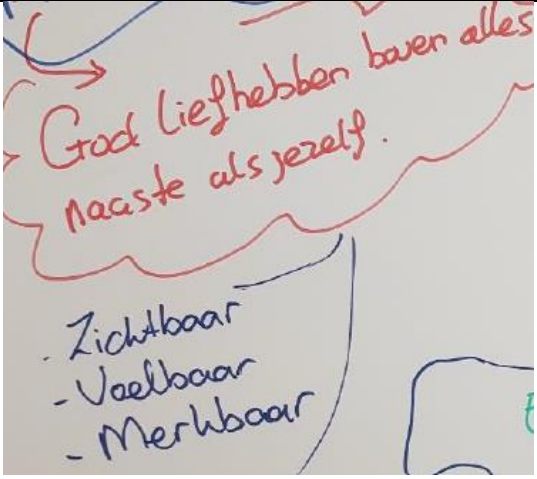
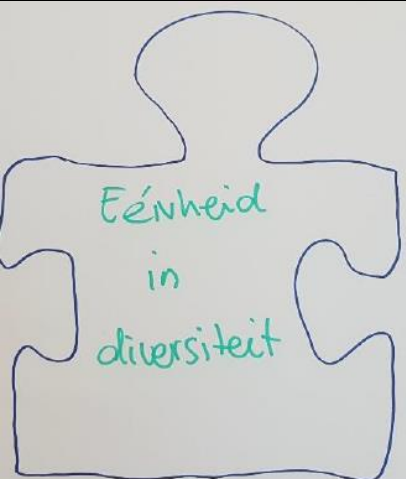

##### **Kansen:**

(Her)profilieren en/of vitaliseren van de identiteit, met aansluiting op diversiteit.  
Zorgen voor voldoende goed en vakbekwaam personeel.  
Van leerstofgericht naar kindgericht onderwijs.  
Onderwijs en kinderopvang 'ontschotten'.

##### **Bedreigingen:**

Lerarentekort zet kwaliteit van het onderwijs onder druk.  
Kerndoelen die de vrijheid van onderwijs (programma en identiteit) onder druk zetten.  
Verdwijnend draagvlak in samenleving voor bijzonder onderwijs.  
Wijziging in bekostiging.

Wenselijke toekomst en puzzels (werksessie alle geledingen):

Acties	Puzzels
 <p>Groet Liefhebben boven alles naaste als jezelf.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zichtbaar</li> <li>- Voelbaar</li> <li>- Merkbbaar</li> </ul>	 <p>Eénheid in diversiteit</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• digitalisering speelt grote rol</li> <li>• het individu is dienend aan de groep</li> <li>• maatschappelijke ontwikkelingen hebben risico's in zich ⇒ in staat zijn om te handelen anticiperen indien nodig</li> <li>• weerbaarheid is een belangrijke kernwaarde behouden van christelijk onderwijs</li> <li>• diversiteit wordt een belangrijk thema</li> </ul>	<p>Puzzels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• traacht om zwakke identiteitsbelied -</li> <li>• invloed van heren de lid</li> <li>• leerling aantallen bekostiging</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; behoud christelijke kernwaarden</li> <li>&gt; Kinderen hebben hun talenten niet voor zichzelf <span style="display: inline-block; vertical-align: middle; font-size: small;">↑ kerkrachten ook niet</span></li> <li>&gt; Recht doen: kind uitgangspunt vs leerstof uitgangspunt</li> </ul>	 <p>lerarentekort</p>

Themabijeenkomst 'kindgericht leren' (bestuur, toezichhouders en directie):

- het kind kan ontwikkelen naar vermogen
- het kind is gelukkig geweest op school
- het kind weet van een of heeft een verlangen naar een relatie met God (Hem kennen en liefhebben)
- het kind kan voor zichzelf en de ander opkomen
- het kind weet 'de weg' in de samenleving
- het kind kan voor zichzelf opkomen (eigen mening) en omgaan met diversiteit
- het kind kan dienstbaarheid en betrokkenheid toepassen
- het kind kan informatie verwerken, toetsen, selecteren, waarderen en toepassen
- het kind heeft creativiteit en kan divergent denken
- het kind heeft voldoende basiskennis

- de leerkracht moet goede interventies kunnen doen: leerproces begeleiden, kinderen coachen, afstemmen en observeren
- zorg dat het werk van de leerkracht echt teamwerk wordt (op alle niveaus)
- mindset van leerkrachten: doe aan persoonsvorming van kinderen
- ieder kind is uniek, maar leren functioneren binnen groep

## 4. Visie en missie

In de regio Westland, Den Haag, Alphen aan den Rijn en Vlaardingen bieden vier Mantumscholen christelijk/ reformatorisch primair onderwijs en opvang aan.

### 4.1 Identiteit en grondslag

Mantum onderwijs heeft als grondslag de Bijbel als het onfeilbaar Woord van God en onderschrijft de Drie Formulieren van Enigheid zoals die door de Synode van Dordrecht in 1618-1619 zijn vastgesteld.

Een uitvoeriger beschrijving van de grondslag en andere zaken is te vinden in de statuten van de vereniging.

Deze grondslag verbindt de scholen van Mantum aan elkaar. Wel heeft iedere school lokale eigenheid. Elke school staat immers op een eigen plek in de samenleving en geeft daar betekenis aan.

### 4.2 Missie en kernwaarden

Kernwaarden vormen de basis van onze identiteit, onze doelen en voor de manier waarop wij werken. Het zijn de waarden waar wij onszelf en elkaar op (kunnen) aanspreken en vertrouwen.

Voor ons zijn dat de onderstaande kernwaarden:

#### **Dienstbaarheid**

- God en je naaste liefhebben is waar het om gaat.
- Oog, hart en zorg hebben voor een ander.



- Hart en handen voor de ander, en niet alleen op onszelf gericht.
- Open blik en respect voor elkaars bijdragen.

#### **Lerend**

- Iedereen heeft verschillende gaven ontvangen.
- Iedereen mag en kan groeien en bloeien met deze gaven.
- We doen recht aan de gaven en (on)mogelijkheden (gaven-gericht).
- Inzetten van gaven om van en met elkaar te leren.
- Voor bestuur, directie, medewerkers, kinderen en ouders.

#### **Geborgenheid**

- Leven en leren doen we samen.
- De leef- en leeromgeving is liefdevol en veilig.
- Iedereen draagt bij aan een liefdevolle en veilige omgeving.

### 4.3 Visie en opdracht

***Alle kinderen van 0 – 13 jaar gelijke kansen bieden om in een liefdevolle en lerende omgeving hun gaven te ontplooiën en op te groeien als personen die weten wat het is om God lief te hebben en met oog voor de ander, betrokken meedoen in de school, hun dorp, stad, land en de wereld.***

Als wij dat vertalen naar onze scholen komen we op het volgende:

#### Richting

- Alle scholen ontwikkelen talent-/kindgericht onderwijs. Daaronder verstaan wij het afstemmen van het curriculum, didactiek en pedagogiek in een sociale context voor en door kinderen om tegemoet te komen aan de leerbehoeftes en samen leren.
- Alle scholen geven in een sociale context ruimte aan de ontwikkeling van talenten en gaven van kinderen.

#### Ruimte

- Alle scholen zijn binnen de kaders van Mantum en het koersplan vrij in de onderwijskundige invulling van het onderwijs.

#### Samen

- Iedere school is een professionele leergemeenschap, waarin leren van en met elkaar vanzelfsprekend is.
- In iedere school heeft de professional ontwikkelkansen, gebaseerd op de Rijnlandse principes.
- Alle scholen samen vormen een lerende organisatie.

#### Resultaten

- Iedere school heeft minimaal het basisarrangement.
- De gemiddelde eindtoetsscore over een periode van drie jaar is op of boven het landelijk gemiddelde.
- Bij de tussenscores behalen de kinderen leerresultaten die behoren bij hun ontwikkelperspectief.

### 4.3.1 Vraagstukken

Vanuit de visie en opdracht ontstaan de volgende (strategische) vraagstukken.

1. Hoe zorgen we voor talentgericht-onderwijs waarbinnen aan elk kind wordt recht gedaan?
2. Hoe zorgen we voor een leef-/leeromgeving waarbinnen zorg is voor anderen (de naaste)?
3. Hoe maken we een lerende organisatie met professionele groeimogelijkheden voor alle medewerkers?
4. Hoe zorgen we voor een Bijbels gefundeerd profiel waarmee wordt rechtgedaan aan 'identiteit in diversiteit'?
5. Hoe zorgen wij voor een omgeving waarin we rechtdoen aan leefbaarheid en welbevinden?

### 4.3.2 Koersuitspraken en ontwikkelthema's

Vanuit de vraagstukken zijn de koersuitspraken en ontwikkelthema's beschreven.

<b>1. Vraagstuk</b>	
<i>Hoe zorgen we voor talentgericht-onderwijs waarbinnen aan elk kind wordt recht gedaan?</i>	
<b>Koersuitspraak</b>	<b>Ontwikkelthema's</b>
<p>Elke school ontwikkelt talentgericht (kindgericht) onderwijs, met afstemming van het curriculum, didactiek en pedagogiek in een sociale context voor en door kinderen om tegemoet te komen aan de leerbehoeftes en het samen leren.</p> <p>In de sociale context wordt ruimte gegeven aan de ontwikkeling van talenten en gaven van kinderen.</p>	<p><b>Versterken kennis van alle professionals</b> Versterken van kennis op het gebied van leer- en ontwikkelingslijnen van kinderen, van leren en leerprincipes en de onderliggende didactiek en pedagogiek. Deze manier van leren en ontwikkelen moet plaatsvinden in een sociale en liefdevolle context waarbinnen kinderen niet alleen en samen leren, maar ook met oog voor andere kinderen.</p> <p><b>Versterken van vaardigheden en attitude van alle professionals</b> Van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ van onderwijsgeven naar leren; coach, leermeester, critical friend, mediator;</li> <li>▪ het voeren van leergesprekken met kinderen en het kunnen bijhouden van de ontwikkeling<sup>1</sup>;</li> <li>▪ een ontwikkelingsondersteunende mindset;</li> <li>▪ leiderschap vanuit de ambitie om de koers te realiseren en veranderkundig handelen in een ontwikkelingsklimaat;</li> <li>▪ creatief denken, verbindingen leggen en (als dat nodig is) doorpakkende organisatie.</li> </ul> <p><b>Inrichten van een rijke, ontwikkelingsgerichte omgeving die bij elk kind kan aansluiten</b> De materialen en middelen, het gebouw, ICT en robotisering, etc. zijn ondersteunend in deze rijke en ontwikkelingsgerichte omgeving.</p> <p><b>Iedereen heeft kennis van de context</b> Elke school ontwikkelt de eigen en specifieke context/leeromgeving die past bij het talent-/ kindgericht onderwijs en bij de eigen mogelijkheden. Er wordt gezorgd voor voldoende diversiteit van deze leeromgeving, zodat ingespeeld wordt op de behoefte van kinderen.</p>

<sup>1</sup> Bijvoorbeeld: portfolio

<b>2. Vraagstuk</b>	
<i>Hoe zorgen we voor een leef-/leeromgeving waarbinnen zorg is voor anderen (de naaste)?</i>	
<b>Koersuitspraak</b>	<b>Ontwikkelthema's</b>
We zorgen voor een kindgerichte context die gericht is op het individuele vermogen van het kind en waarin recht gedaan wordt aan dienstbaarheid en geborgenheid.	<p><b>Leren en leven doen we samen</b>  Zorg hebben en dragen voor jezelf, anderen en materialen.  Bouwen aan relaties en zorgen voor ontmoetingen (oor, oog en hart voor elkaar).  Coöperatieve leerstrategieën/ structuren zijn hiervoor bruikbaar. Deze context biedt: een gelijke deelname; individuele aanspreekbaarheid; positieve wederzijdse afhankelijkheid; samenwerkingsvaardigheden en interactie.</p> <p>Nodig is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dat de professionals kennis hebben en vaardig zijn met de basisprincipes coöperatieve structuren en strategieën;</li> <li>▪ dat in elke school wordt afgestemd welke structuren passen in de organisatie en gebruikt kunnen worden;</li> <li>▪ kinderen kennen deze manier van werken en zijn vaardig die toe te passen.</li> </ul> <p><b>Ruimte voor creativiteit en benutten van gaven</b>  Elk kind heeft gaven en kan die benutten.  Die gaven willen we naar vermogen aanspreken.  Binnen deze context wordt ingestoken op de creativiteit van kinderen en het kind leren divergent te denken (proces van het bedenken van nieuwe ideeën, het komen met oplossingen en het zoeken naar alternatieven).</p>

<b>3. Vraagstuk</b>	
<i>Hoe maken we een lerende organisatie met professionele groeimogelijkheden voor alle medewerkers?</i>	
<b>Koersuitspraak</b>	<b>Ontwikkelthema's</b>
We bieden onze medewerkers optimale groeimogelijkheden. Voor deze groei in professionaliteit ontwikkelen we ons naar een lerende organisatie <sup>2</sup> .	<p><b>Versterken van de kennis en vaardigheden van professionals</b>  Het versterken van de kennis en vaardigheden van de professionals is gericht op de transformatie van een belerende naar een lerende organisatie en manier van werken.</p> <p>De belangrijkste aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ leiding kunnen geven aan zichzelf;</li> <li>▪ het bieden van ontwikkelkansen;</li> <li>▪ zorgen voor uitdaging;</li> <li>▪ zoeken van de zone van de naaste ontwikkeling;</li> <li>▪ er is pluriformiteit;</li> <li>▪ fouten maken is nodig om van te leren;</li> <li>▪ dienstbaar zijn;</li> <li>▪ feedback kunnen geven en ontvangen;</li> <li>▪ gesprekkencyclus daarop aanpassen;</li> <li>▪ co-creatie.</li> </ul>

<sup>2</sup> Rijnlandse principes

**Versterken van vaardigheden en attitude leidinggevenden**

Voor de groei naar een lerende organisatie is passend leiderschap van groot belang. De attitude en vaardigheden zijn gericht op:

- leiding kunnen geven aan zichzelf;
- processen kunnen inrichten om te komen tot een nieuwe praktijk;
- geven van procesbegeleiding in organisatie-, onderwijskundige en teamontwikkeling;
- het wegwijs (laten) maken en ondersteunen van (startende) medewerkers.

**Groeimogelijkheden in functie**

In een lerende organisatie wordt verschillend invulling gegeven aan de bestaande functies. Het functiebouwwerk is zodanig ingericht dat het hierbij past. Voor alle medewerkers zijn er ontwikkelmogelijkheden.

**Bestuurlijke inspiratie en verdieping**

Besturen en toezicht houden is een vak en vraagt de nodige kennis en vaardigheden.

Eén keer per jaar zorgen we voor een inspirerende strategisch verdiepingsmoment voor bestuur, toezichthouders en directeuren.

Het onderwerp wordt zorgvuldig gekozen en gekoppeld aan ontwikkelingen.

<b>4. Vraagstuk</b>	
<b><i>Hoe zorgen we voor een Bijbels gefundeerd profiel waarmee wordt rechtgedaan aan 'identiteit in diversiteit'?</i></b>	
<b>Koersuitspraak</b>	<b>Ontwikkelthema's</b>
<p>Het onderwijs op onze scholen gaat uit van de Bijbels normen en waarden. Dat is 'verweven' in het onderwijs(aanbod) van elke dag.</p> <p>Dat verplicht ons ook een geïnspireerde bijdrage aan de samenleving te bieden.</p> <p>We ontwikkelen een helder Bijbels gefundeerd profiel, waarin recht wordt gedaan aan de kernboodschap en de diversiteit (van beleving en invulling) van de populatie.</p>	<p><b>Vitaliseren van de identiteit</b></p> <p>Voor onze scholen kiezen we nadrukkelijk voor 'identiteit in diversiteit'. Voor de ontwikkeling naar een Bijbels gefundeerd profiel vitaliseert elke school de identiteit. Dat is één van de zeven V-s<sup>3</sup> en houdt in dat we het eigene van christelijk onderwijs vitaliseren: wat is de kern en hoe geven we daar op een eigentijdse manier vorm aan?</p> <p>Hiermee gaan we een eigen(tijds) verhaal ontwikkelen en biedt een wenkend perspectief voor medewerkers, ouders en kinderen.</p> <p><b>Burgerschap</b></p> <p>Burgerschap is een onderwerp waar elke school invulling aan moet geven. Onze scholen gaan burgerschap een geïntegreerde plek in het curriculum geven. We gaan uit van en geven invulling aan christelijk burgerschap en vanuit Bijbels perspectief leveren we een Bijbels geïnspireerde bijdrage en voorbeeld aan de samenleving. We hebben aandacht voor maatschappelijke druk op het sturen op onderwerpen die raken aan de identiteit van het christelijk leven.</p>

<sup>3</sup> Scholen met lef, Dick den Bakker (uitgave van Verus)

<b>5. Vraagstuk</b>	
<i>Hoe zorgen wij voor een omgeving waarin we rechtdoen aan leefbaarheid en welbevinden?</i>	
<b>Koersuitspraak</b>	<b>Ontwikkelthema's</b>
De Bijbelse uitgangspunten verbinden met de praktijk op werken en leven. We stimuleren de zorg voor een leefbare omgeving waarin welzijn en welbevinden ervaren wordt.	<p><b>Zorgen voor voldoende leerkrachten</b></p> <p>Nu en nog meer in de komende jaren krijgen we te maken met een onbalans in de uitstroom en instroom van leerkrachten. Het is de verwachting dat de tekorten gaan toenemen.</p> <p>In onze samenwerkingsverbanden en landelijk zijn er verschillende initiatieven om meer mensen warm te maken voor het onderwijs en te binden aan de eigen school.</p> <p>We zetten erop in dat alle scholen tijdig en effectief voldoende leerkrachten kunnen aantrekken en binden.</p> <p>Aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennis kunnen nemen van elkaars aanpak</li> <li>• Instroom en binding bevorderen</li> <li>• Bekendheid</li> <li>• Ruimte voor experimenten</li> <li>• Uitbouw van bestaande werkwijzen</li> <li>• Doorstroom in andere of binnen functie(s).</li> </ul> <p><b>Ondersteunen van startende leerkrachten</b></p> <p>In de praktijk blijkt dat startende leerkrachten een hoog afbreukrisico ervaren. We gaan ervoor zorgen dat starters meer ondersteuning ontvangen. We bieden starters een steviger basis en omgeving. We denken hierbij aan het samenstellen van startersgroep(en) die samen (met deskundigen) activiteiten doen. We zorgen hierbij voor afstemming met samenwerkingspartners.</p> <p>Mogelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ervaringen delen</li> <li>• Intervisie</li> <li>• Coaching on the job.</li> </ul> <p><b>Verminderen van werkdruk en versterken van welbevinden</b></p> <p>Van de medewerkers wordt veel verantwoordelijkheid en inzet gevraagd. Het verminderen van de werkdruk en versterken van het welbevinden is nodig. We ontwikkelen naar een werkomgeving/ organisatie waarbinnen deze onderwerpen een prominente plek hebben (geïntegreerd met andere ontwikkelingen binnen de school/ organisatie) en ervoor zorgen dat onze medewerkers met plezier en vreugde hun werk kunnen doen.</p> <p><b>Inzet van ICT, automatisering en robotisering</b></p> <p>We realiseren inspiratie- en bezinningsmomenten en bieden de mogelijkheden om te experimenteren met nieuwe technieken op het gebied van ict, automatisering en robotisering.</p> <p>Aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visieontwikkeling en mediawijsheid</li> <li>• Inspiratie opdoen</li> <li>• Experimenteren, betekenis geven en evalueren</li> <li>• Nodig voor nieuwe onderwijsconcepten</li> <li>• Werkdrukvermindering</li> <li>• Gebruiksvriendelijk</li> </ul>

	<p><b>Cao-PO en sociale wetgeving</b> Cao-PO en sociale wetgeving zijn blijvend in ontwikkeling. We zorgen ervoor dat wijzigingen en aanpassingen tijdig gestalte krijgen binnen onze scholen. Onderlinge afstemming is blijvend nodig.</p> <p><b>Vervangingspool (Klaswijs)</b> We participeren in FPO-verband in de vervangingspool Klaswijs. We evalueren en optimaliseren het functioneren en de effectiviteit van de vervangingspool.</p> <p><b>Duurzaamheid en leefbaarheid</b> We hebben de verantwoordelijkheid (rentmeesterschap) te zorgen voor een lage milieubelasting en de leefbaarheid in het algemeen. We laten ons inspireren, vergroten onze kennis en verkennen routes die helpen bij minderen op materialen, producten en energie.</p> <p>Aandachtspunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organisatie is transparant en relevante documenten zijn vind- en bruikbaar;</li> <li>▪ ict-rol in verduurzamen van werk- en leefomgeving;</li> <li>▪ huisvesting voldoet minimaal aan wettelijke eisen van de ‘frisse school’;</li> <li>▪ minder energieverbruik bestaande gebouwen;</li> <li>▪ (bijna) energieneutraal en circulair bouwen en beheer nieuwe gebouwen, mits dat past binnen de financiële mogelijkheden/kengetallen en een sluitende exploitatie;</li> <li>▪ minder belasting van het milieu;</li> <li>▪ elke school gaat elke vorm van verspilling van energie en materiaal tegen;</li> <li>▪ samenwerking is hiervoor nodig (netwerksamenleving).</li> </ul>
--	--

## 5. Verantwoording

### 5.1 Bestuur en toezicht

Mantum hecht aan een gedegen scheiding van besturen en toezichthouden (good governance). De Code voor Goed Bestuur is leidend en de scheiding is vormgegeven door middel van het Raad van Beheermodel (one-tier). De functionele scheiding is als volgt:

- Bevoegd gezag: directeur-bestuurder.
- Toezichthouders: vijf gekozen leden.

In het toetsingskader en het bestuurs- en toezichtsreglement is aangegeven hoe leiding wordt gegeven aan de organisatie en op welke wijze er toezicht wordt gehouden.

### 5.2 Monitoring en verantwoording

Jaarlijks

#### **Bestuursverslag**

Op Manum-niveau wordt jaarlijks verantwoording afgelegd in het bestuursverslag. Hiervan wordt ook een publieksversie gemaakt.



Halfjaarlijks

### **Monitor-rapportage**

Per half jaar verantwoord het bestuur zich naar de toezichthouders door middel van een monitor-rapportage.

In de verantwoording geeft de bestuurder aan:

- of de activiteiten bijdragen aan de koersuitspraken en ontwikkelthema's;
- welke aandachtspunten en risico's er zijn;
- wel/ geen budgetoverschrijdingen.

Kwartaal

### **Managementrapportage**

Elk kwartaal wordt met een kwartaalrapportage aan de toezichthouders verantwoording afgelegd van de beleidsuitvoering, ontwikkelingen en financiële ontwikkelingen.

### **Scholen**

Elke school volgt eenzelfde beleidscyclus naar het uitvoerend bestuur en leggen ook extern verantwoording af in de schoolgids, website en via Vensters PO.

## **6. Betekenis van de koersuitspraken voor de scholen**

Dit koersplan is de leidraad voor het schoolbeleid. Op schoolniveau wordt de koers verwerkt in de eigen plannen en activiteiten. In de praktijk betekent dit dat alle schoolplannen naast de wettelijke verplichte onderwerpen ook aandacht besteden aan de koersuitspraken van dit koersplan.

## **7. Bijlagen**

### **7.1 Planning**

