



Koersplan 2022-2026

Datum	6 december 2022
Versie	Definitief
Periode	2022-2026

Inhoud

1. Inleiding.....	3
2. Vooraf.....	4
3. Trends en ontwikkelingen	5
4. Analyse	6
5. Identiteit en grondslag	8
6. Kernwaarden	9
7. Visie en kernambities	10
7.1 Visie	10
7.2 Kernambities	10
8. Monitoring en verantwoording.....	24
9. Planning.....	25

1. Inleiding

Dit koersplan is het resultaat van de ontmoetingen en gesprekken die plaatsvonden binnen Mantum. We hebben geluisterd naar kinderen, ouders, medewerkers en onze omgeving. Dit koersplan past bij wat wij als Mantum van harte willen zijn. Niet alleen voor nu, maar ook in de toekomst.

Dit koersplan moet niet gelezen worden als een routekaart naar een gewenste toekomst. Dit koersplan biedt focus en inspiratie om christelijk onderwijs aan te bieden nu en in de toekomst. Bij het bepalen van de koers hebben we oog voor de behoeften van kinderen, ouders en aandacht voor de maatschappelijke vraagstukken die de christelijke identiteit van ons onderwijs raken.

Mantum staat voor goed en gedegen onderwijs voor de kinderen die aan onze scholen zijn toevertrouwd. Goed onderwijs kun je alleen realiseren wanneer ook de mensen die (in)direct zorgdragen voor dat onderwijs in de organisatie centraal staan en de professionele mogelijkheid hebben om daaraan bij te dragen.

We realiseren ons dat in onze samenleving het individu centraal staat. Vanuit onze christelijke visie op een samenleving benadrukken wij dat ook de medemens ertoe moet doen. Ons onderwijs is enerzijds gericht op de individuele behoeften van de kinderen en anderzijds op het leren inzetten van de eigen gaven voor de medemens, of in dit geval, de medeleerling(en). We willen de kinderen leren om God en je medemens lief te hebben.

Graag nemen we u mee op onze weg richting 2026. Een weg waarin wij gaan leren, ontwikkelen en ontdekken. Het bestuur spreekt de wens uit dat alle betrokkenen bij onze scholen dat verlangen deelt en in praktijk wil brengen. Biddend en werkend.

Matthijs Weerheim
directeur-bestuurder

2. Vooraf

Mantum omvat vier basisscholen, waaronder drie scholen waar onderwijs en opvang samenkomen in één gebouw. De scholen liggen verspreid over de gemeenten Vlaardingen, Westland, Den Haag en Benthuisen. Binnen Mantum werken momenteel zo'n 95 medewerkers die het onderwijs verzorgen voor ongeveer 600 leerlingen. De omvang van de scholen varieert van 100 tot 190 leerlingen.

De directeur-bestuurder is als bestuurder verantwoordelijk voor de gehele organisatie en legt verantwoording af aan het toezichthoudend bestuur. Iedere Mantumschool heeft een eigen directeur. Het bestuurskantoor ondersteunt de directeuren en het bestuur ten aanzien van de verschillende beleidsdomeinen en dan met name op HRM, facilitair en financieel.

Mantum participeert in het samenwerkingsverband Passend Onderwijs Berséba (regio Randstad) en in de federatie primair onderwijs Rijnmond. Daarnaast participeert Mantum in verschillende landelijke en regionale overleg- en werkstructuren.

Dit nieuwe Koersplan is een resultaat van gezamenlijke inzet. In het proces eraan vooraf is direct en indirect inbreng verzameld van het algemeen bestuur, directeuren, medezeggenschapsraad, identiteitsraden, stakeholders, ouders en leerlingen.

Zo is een gedragen strategisch beleidsplan ontstaan die als onderlegger gebruikt is bij het ontwikkelen van dit koersplan.

In dit koersplan focussen we op 5 kernambities in lijn met de ontwikkelingen die al eerder zijn ingezet. Waar nodig leggen we nieuwe accenten en zorgen we voor verdieping/ versterking van de verschillende ambities en gezamenlijke richting, met voldoende ruimte voor het maken van schoolkeuzes.

3. Trends en ontwikkelingen

Demografisch

De samenstelling van de samenleving verandert. Hoewel een groeiend aantal jonge gezinnen naar het stedelijk gebied trekken, zien wij in onze regio het aantal gezinnen met een reformatorische achtergrond afnemen.

Hierdoor zien wij het aantal kinderen met een reformatorische achtergrond afnemen. Daarnaast zien we in verhouding het aantal kinderen met een bredere christelijke achtergrond toenemen. Op onze stadsscholen zien we het aantal gezinnen met een niet-Nederlandse herkomst toenemen.

Landelijk, maar zeer zeker ook in onze regio, zal het lerarentekort verder toenemen. Dat wordt veroorzaakt door een grotere uitstroom van oudere leerkrachten en een lagere instroom op de Pabo. Hier ligt een grote uitdaging voor de sector als geheel en voor Mantum in de eigen regio. Mantum richt zich vooral op het binden van bestaand en werven van nieuw personeel. Hier kunnen we onder andere denken aan de ontwikkeling naar het Samen Opleiden en een stevige ondersteuning van de startende leerkracht.

Ecologisch

Duurzaamheid en energiebesparing staat hoog op de vele agenda's. Door de PO Raad is voor het onderwijs een routekaart verduurzaming van schoolgebouwen ontwikkeld. Mantum zet zich al vele jaren intensief in voor de verduurzaming en energievermindering bij de bouw- en renovatietrajecten van haar scholen. We hebben een Bijbels opdracht om kinderen te leren de aarde te bouwen én te bewaren. Daarbij gaat het niet alleen om het terugdringen materiaalgebruik en het hergebruik daarvan, maar ook om een gezonde leefstijl met zorg voor de schepping.

Sociaal cultureel

Diverse onderzoeken voorspellen een toenemende kansenongelijkheid en tweedeling in de samenleving. Het onderwijs kan er mede voor zorgen dat alle of de meeste kinderen worden toegerust en te helpen bij het verkrijgen van vergelijkbare kansen. Dat kan door onder andere door stevige inzet op de sociale vorming van kinderen en een goede (digitale) ondersteuning. We zorgen voor doelgerichte ondersteuning en begeleiding van de kinderen.

Technologisch

Op het gebied van de kunstmatige intelligentie (Artificial Intelligence), robotisering en interactieve techniek zijn grote ontwikkelingen gaande. Vaardigheden die hiervoor nodig zijn, gaan verder dan internet competenties en mediawijsheid. Leermiddelen zullen steeds meer ingericht zijn voor het individu en het is de verwachting dat leren steeds meer onafhankelijk van tijd en locatie mogelijk zal zijn.

Economisch

Door de ontwikkelingen op het gebied van de automatisering, digitalisering en robotisering gaan bestaande banen verdwijnen of veranderen en nieuwe banen ontstaan. De toekomstige arbeidsmarkt zal onvoorspelbaarder en complexer zijn dan de huidige, waarbij meer dan ooit een beroep zal worden gedaan op creatief denken, oplossingsgerichtheid, samenwerkingsvaardigheden, executieve vaardigheden en (digitale) geletterdheid. Het onderwijs dient gericht te zijn op een leven lang ontwikkelen en een vroegtijdig toerusten.

Samenleving

In de samenleving hebben de veranderingen invloed op allerlei gebieden. Tegengestelde meningen en belangen worden explicieter en daarbij valt op dat de onverdraagzaam naar elkaar toeneemt. De samenleving is sterk gericht op het individu. Er is weinig ruimte voor minderheden om zich uit te spreken. Het onderwijs wordt meer en meer ingericht op met name de ontwikkeling van het individu en naar onze mening wordt hierdoor het proces van individualisering extra versterkt. De interpretatiewijziging van artikel 23 van de grondwet past in deze ontwikkeling. Vanuit het Bijbelse perspectief behoort elk mens God lief te hebben boven alles en de naaste (medemens) als zichzelf. Mantum wil zich richten op een onderwijsomgeving waarin kinderen (en medewerkers) niet alleen leren voor zichzelf, maar dat er ook betrokkenheid en zorg is op de medemens/ -leerling. De verbinding van het individueel leren en de zorg aan de medemens reikt kinderen een manier van leven aan die in lijn is met wat God van ons vraagt en waar de samenleving baat bij kan hebben.

Besturen en toezichhouden

De nieuwe code goed bestuur heeft impact op de manier waarop het bestuur en toezicht is verbonden aan goed onderwijs voor alle kinderen. Dat moet zichtbaar en merkbaar worden in de praktijk.

4. Analyse

De inbreng van het algemeen bestuur, directeuren, medezeggenschapsraad, identiteitsraden, stakeholders, ouders en leerlingen heeft de volgende analyse opgeleverd.

SWOT - samenvatting

Sterkten

- De christelijke identiteit (normen en waarden) zijn zicht- en merkbaar in onze scholen. Hierbij is oog voor de diversiteit van de populatie.
- Er is een open cultuur en goede sfeer binnen de vereniging en de scholen. In onze scholen ontmoeten mensen met verschillende achtergronden en christenen elkaar.
- De medewerkers zijn professioneel, betrokken en gedreven.
- In de scholen is een veilig leer- en werkklimaat voor de leerlingen en de medewerkers. De kernwaarden komen tot uiting.
- Er zijn voldoende financiële middelen.

Zwaktes

- Herkenbaar en in verbinding blijven naar/met de oorspronkelijke 'achterban' vanwege de breder wordende populatie.
- De breder worden populatie heeft invloed op de oorspronkelijke cultuur en sfeer van de school.
- De werkdruk is hoog, veel duo-leerkrachten en in verhouding weinig meesters.
- Het vervullen van de vacatures in de identiteits-, medezeggenschapsraden en het toezichthoudend bestuur.

Kansen

- Het onderwijs, de leeropbrengsten en het schoolklimaat op de scholen moet goed zijn.
- Bezinning op de scholen wat de Bijbelse kernidentiteit is en hoe dat in de praktijk – met het oog op de lokale populatie – zicht- en merkbaar is. Duidelijkheid wat betreft het profiel van de scholen: de waarden (opvattingen) en de normen (vormen/regels).
- Onze scholen bieden plek en ruimte aan kinderen en ouders met een christelijke identiteit en andere achtergronden.
- Het binden, boeien en werven van personeel.
- Het burgerschapsonderwijs in samenhang in praktijk brengen en integreren in het onderwijs op de scholen.
- De digitalisering en de automatisering. Hierbij geldt wel dat medewerkers en kinderen deze middelen ondersteunend en verantwoord kunnen gebruiken.

Bedreigingen

- De huizenmarkt in de regio is niet aantrekkelijk voor jonge en startende gezinnen: in verhouding weinig en dure woningen. Starters en/of gezinnen met reformatorische identiteit verhuizen en hierdoor neemt op de scholen het aandeel kinderen met deze achtergrond af.
- Relatie met vorige punt: de scholen hebben in een periode van 20-25 jaar te maken gehad met leerlingenkrimp. Een deel ervan zijn onder de opheffingsnorm gekomen en maken gebruik van de ontheffing van de laatste school van een richting.
- De uitstroom van gepensioneerde leerkrachten is hoger dan de instroom van startende leerkrachten. Daarbovenop speelt ook het afbreukrisico van de startende leerkrachten (t/m drie werkjaren) een belangrijke rol.
- De complexiteit van de zorgleerlingen neemt toe en dat heeft invloed op het leef-/leerklimaat in de groepen.
- De maatschappelijke en politieke thema's die de identiteit van de scholen raken. Een andere kijk op de vrijheid van onderwijs en inrichting heeft/krijgt invloed op de inhoud van de programma's.

Evaluatie koersplan 2019-2022

Het koersplan 2019-2022 is elk halfjaar geëvalueerd in een rapportage. De uitkomsten daarvan zijn gedeeld met het intern toezicht, de medezeggenschap en de directieleden.

In dit plan beperken we ons daarom tot de belangrijkste aandachtspunten:

- Versterken en ontwikkelen van de kennis en vaardigheden (pedagogisch, didactisch en organisatorisch) medewerkers op het gebied van kindgericht onderwijs.
- Zorgen voor doorgaande lijn in zelfstandig werken en de executieve vaardigheden van leerlingen.
- Gesprekkencyclus: medewerkers hebben leiding en eigenaarschap op de eigen ontwikkeling.
- Het functiebouwwerk actualiseren: met ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden.
- Ontwikkelen van wenkend toekomstperspectief (i.r.t. kernidentiteit en populatie) voor de scholen.
- Burgerschapsonderwijs: o.l.v. procesbegeleider zorgen voor een samenhangend en dekkend aanbod op elke school.
- Boeien en binden van huidige medewerkers en duurzame werving van nieuwe medewerkers.
- Participeren in Samen Opleiden van pabo-studenten.
- Startende leerkrachten, leerkrachtondersteuners en onderwijsassistenten ontvangen coaching on the job door een vaste Mantum-coach en leren van elkaar in starters-intervisiegroep.
- Digitalisering en automatisering.
- Duurzaamheid, energievermindering, minder milieubelastend, bewustwording, enz: rentmeesterschap op schepping (bouwen & bewaren).

5. Identiteit en grondslag

Wij zien de Bijbel als het volmaakte Woord van God en wij onderschrijven de Drie Formulieren van Enigheid¹ die op de Synode van Dordrecht in 1618-1619 zijn vastgesteld.

Een beschrijving van de grondslag is te lezen in de statuten van de vereniging.

¹ De Heidelbergse Catechismus; De Nederlandse Geloofsbelijdenis; Dordtse Leerregels.

6. Kernwaarden

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

De drie kernwaarden geven richting en gelden voor leerlingen, ouders, personeelsleden, schoolleiding, bestuurder en toezichthouders:

1. Dienstbaarheid

- God en je medemens liefhebben.
- Oog, oor en hart hebben voor je medemens.
- Respect voor de bijdrage van een ander.
- Zorg hebben voor jezelf.

2. Lerend

- Elk mens heeft gaven en doet ertoe.
- Iedereen mag groeien en bloeien met de gaven die hij/zij heeft.
- We zetten onze gaven in om met en van elkaar te leren.

3. Geborgenheid

- De leef- en leeromgeving is veilig en liefdevol;
- Iedereen draagt bij aan deze omgeving;
- Leven en leren doen we samen.

7. Visie en kernambities

7.1 Visie

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 medemens, betrokken meedoen in de school, hun dorp, stad, land en de wereld.

7.2 Kernambities

We richten ons het komende koersplan op vijf kernambities.

1. Wij blijven leren en zijn betrokken
2. Wij zijn bewust van kwaliteit en sturen daar gericht op
3. Wij bieden leerlingen een breed fundament in hun ontwikkeling
4. Wij bieden ieder kind gelijke kansen om te groeien en te bloeien
5. Wij ontwikkelen voor elke school een wenkend toekomstperspectief²

Op de volgende pagina's beschrijven we voor elke kernambitie de doelen en acties. Deze doelen zijn richtinggevend voor de schoolplannen en zullen ook worden opgenomen in het koersjaarplan beschreven in realistische, haalbare en betaalbare doelen.

² Dat past bij de populatie en identiteit.

1. Wij blijven leren en zijn betrokken

Mantum beschikt over vakbekwame medewerkers die zich gedreven door liefde en betrokkenheid inzetten voor de kinderen.

We zorgen voor regelmatige momenten om kennis en leerervaringen uit te wisselen en te reflecteren op de bevindingen. We ontwikkelen een cultuur met ruimte voor het experiment en het borgen van wat goed gaat. We stimuleren de kennisuitwisseling tussen de collega's van de eigen school en met de andere scholen.

We spannen ons in als opleidingsscholen in de vorming en het aantrekken van aankomende leraren.

We richten ons actief op de werving en het behouden en ontwikkelen van medewerkers die vanuit hun christelijke identiteit de kinderen kunnen begeleiden in de persoonsvorming en toerusting.

	Wat is bereikt in 2026?	Hoe is dit meetbaar en/of merkbaar?
1.	We hebben voldoende gemotiveerde en vakbekwame medewerkers.	<ul style="list-style-type: none">• Mantum staat bekend als een aantrekkelijke werkgever en heeft een aantrekkelijk werving- en selectiebeleid.• De scholen van Mantum hebben de werving en mobiliteit van personeel op elkaar afgestemd.• Mantum participeert actief in initiatieven³ die eraan bijdragen dat er meer reformatische leerkrachten beschikbaar komen.• Medewerkers handelen als ambassadeurs van Mantum. Zij interesseren studenten en zij-instromers en delen uitnodigende en bekrachtigende verhalen.
2.	We tonen sterk werkgeverschap met oog voor de medewerkers.	<ul style="list-style-type: none">• De medewerkers van Mantum ervaren voldoende welbevinden en welzijn.• Mantum heeft een aantrekkelijk pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden. Het pakket dient aan te sluiten bij de behoefte van de medewerkers en moet passen binnen de vastgestelde financiële kaders van Mantum.

³ Op dit moment ondersteunt Mantum de volgende initiatieven: Klaswijs (werving en selectie), En dan ben je Leraar.

		<ul style="list-style-type: none"> • Mantum zorgt ervoor dat alle startende leerkrachten en onderwijsondersteunende medewerkers (t/m 3^e jaar) door een (interne) coach/begeleider goed worden ondersteund en begeleid. Daarnaast leren en delen alle starters ervaringen in een Mantum-intervisiegroep.
		<ul style="list-style-type: none"> • Het mobiliteitsbeleid zorgt ervoor dat de juiste medewerker op de juiste plek werkt en zorgt voor de continuïteit in het belang van de school en Mantum.
		<ul style="list-style-type: none"> • De tevredenheidsscores⁴ van de medewerkers zijn ruim voldoende.
		<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers worden begeleid en ondersteund in de fasen van hun ontwikkeling en loopbaan. We zien en benutten de specialisaties, talenten, ambities en ervaringen van onze medewerkers.
3.	We zijn een lerende organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Mantum participeert in Samen In Ontwikkeling (Driestar Hogeschool) en alle scholen ontwikkelen zich naar een erkende SAM-opleidingsschool.
		<ul style="list-style-type: none"> • Mantum zorgt voor een optimale professionalisering van de medewerkers. De scholen stemmen doelgericht af op de persoonlijke, school en organisatieontwikkeling. <p>Mantum boeit en bindt medewerkers door hen intellectueel te stimuleren en kansen te bieden op professionalisering en mobiliteit en stelt hiervoor budgetten beschikbaar.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • De gesprekkencyclus is dusdanig ingericht, dat de medewerkers verantwoordelijk is voor zijn eigen professionaliteit en bekwaamheid. Hierin wordt professionele ruimte geboden.

⁴ Huidig meetinstrument is WMK.

2. Wij zijn ons bewust van kwaliteit en sturen daar gericht op

Kwaliteit is dat wij de kinderen op maat onderwijs aanbieden en dat daarbij groei en ontwikkeling wordt gezien. De kwaliteit is zichtbaar in de wijze waarop onze medewerkers zich inzetten, zowel in de klas als daarbuiten: gedreven, doelgericht en met aandacht voor de medemens.

Kwaliteit is dat wij fysieke, mentale en sociale veiligheid bieden aan elk kind, de ouders en de medewerkers. Kwaliteit is dat wij ervoor zorgen dat:

- ieder kind wordt gezien;
- het kind tot passende prestaties wordt aangezet;
- de onderlinge relaties goed zijn;
- de schoolleiding en de medewerkers benaderbaar zijn.

De kwaliteit van ons onderwijs borgen wij door een eenduidig kwaliteitssystem, een collectief kwaliteitsbewustzijn en een kwaliteitscultuur in alle lagen van de organisatie.

Wij maken bewuste keuzes vanuit een integraal perspectief, waarbij wij personele en onderwijskundige aspecten betrekken.

	Wat is bereikt in 2026?	Hoe is dit meetbaar en/of merkbaar?
1.	We hebben een breed gedragen kwaliteitsbewustzijn	<ul style="list-style-type: none">• De basiskwaliteit van het onderwijs is op alle scholen op orde.
		<ul style="list-style-type: none">• De gemiddelde leerresultaten voldoen minimaal aan de normen die passen bij de leerlingpopulatie, met het streven op of boven het landelijk gemiddelde.
		<ul style="list-style-type: none">• De scholen van Mantum hebben een uniforme werkwijze en instrumentarium in het realiseren van goede kwaliteitszorg en (leer)opbrengsten.
		<ul style="list-style-type: none">• Mantum is kwaliteitsbewust in alle lagen van de organisatie. Dat komt onder andere tot uiting in de jaarlijkse schoolbezoeken, de periodieke kwaliteitsreviews, (interne) audits en rapportages.
2.	We werken vanuit vertrouwen en vakmanschap	<ul style="list-style-type: none">• De Mantum netwerkbijeenkomsten van de intern begeleiders zijn gericht op het verbeteren van de kwaliteitszorg en de (leer)opbrengsten van de scholen.

		<ul style="list-style-type: none">• De directeuren of andere leidinggevenden wisselen met de medewerkers ervaringen en ontwikkelingen uit over de leerresultaten (trends), sfeer, professionele kwaliteiten en het realiseren van de ambities.
--	--	--

3. Wij bieden leerlingen een breed fundament in hun ontwikkeling

Naast de kennis en vaardigheden in de basisvakken bieden we de kinderen de ruimte zich breed te ontwikkelen. Hierbij gaat het over persoonsvorming, sociale vaardigheden, digitale geletterdheid en burgerschapsvorming. Deze ontwikkeldomeinen dienen in de school herkenbaar en merkbaar aanwezig te zijn.

Een breed fundament is nodig om de talenten te benutten en bij te dragen aan de veranderende samenleving.

Mantum scholen bieden een breed aanbod op het vlak van de sociale vaardigheden en christelijk burgerschap, aangevuld met een schoolspecifiek eigen aanbod, waarmee ze zichzelf profileren.

Mantum scholen ontwikkelen door op kindgericht onderwijs en richt zich op de kindgerichte zijde van de dimensies van onderwijs.

	Wat is bereikt in 2026?	Hoe is dit meetbaar en/of merkbaar?
1.	<p>We bieden een leeromgeving met ruimte voor ontdekking en ontplooiing.</p> <p>We laten ervaren wat 'geloof, hoop en liefde' inhoudt, dat leerlingen geliefd zijn en hoe ze met hart en hand ervoor hun medeleerling zijn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Elke school heeft een doorgaande lijn in de brede vaardigheden. Alle kinderen groeien in zelfstandigheid en ontvangen een aanbod dat leidt tot groei in hogere-orde-denkvaardigheden. De scholen hebben een kindgerichte leeromgeving volgens het dimensiemodel <u>Kindgericht onderwijs</u>. In de schoolplannen zijn hiervoor haalbare en uitdagende doelen opgenomen.
		<ul style="list-style-type: none"> De scholen hebben leerkrachten en onderwijsondersteunende medewerkers die pedagogisch, didactisch en organisatorisch het <u>Kindgericht onderwijs</u> kunnen toepassen.
		<ul style="list-style-type: none"> De scholen zijn ingericht op een manier dat de leerlingen hun eigen mogelijkheden kunnen ontdekken en ontplooiën. De materialen en techniek ondersteunen dat.
		<ul style="list-style-type: none"> De scholen bieden in de brede zin aandacht aan een coöperatieve leeromgeving en activiteiten.

		<ul style="list-style-type: none"> • We zorgen op elke school voor een vreedzaam schoolklimaat waarin men liefde geeft en ontvangt. Dat geldt ook voor de omgang met de ouders. Dat is merkbaar in de toegankelijkheid, de tijd, luisterhouding, feedbackruimte, enz.
		<ul style="list-style-type: none"> • Dat het onderwijs de Bijbel als basis heeft is merk-, zicht en voelbaar in de scholen, in het gehele onderwijsaanbod en in relatie tot de ouders.
2.	We bieden een omgeving waarin leerlingen zich kunnen vormen tot christelijk burger en vanuit dat besef contacten kan leggen en netwerken onderhouden.	<ul style="list-style-type: none"> • Onze scholen bieden een breed aanbod aan persoonsvorming, burgerschapsvorming en wereldoriëntatie.
		<ul style="list-style-type: none"> • Burgerschapsvorming krijgt inhoud binnen het kader van onze visie op burgerschapsvorming en de sociale veiligheid voor leerlingen, waarbij maatschappelijke en politieke thema's in het onderwijs worden betrokken.
		<ul style="list-style-type: none"> • Elke medewerker heeft een helder beeld van de vormingsdoelen van de school als het gaat om persoonsvorming en toerusting. Vervolgens is elke medewerker voldoende vaardig de leerlingen te begeleiden in de persoonsvorming en toerusting.
3.	We leren de leerlingen brede vaardigheden (o.a. wereldoriëntatie, cultuur, sociale vaardigheden, burgerschap en digitale vorming).	<ul style="list-style-type: none"> • Scholen zorgen voor afwisseling in het programma en besteden aandacht aan vormingsgebieden zoals cultuureducatie, beweging, wetenschap, techniek en verwondering over de schepping. Dat is zichtbaar in de praktijk van elke school en heeft een plek in het schoolplan.
		<ul style="list-style-type: none"> • Onze leerkrachten en onderwijsondersteunende medewerkers beschikken over voldoende ICT-vaardigheden en kunnen de door school gebruikte programma's ruimschoots benutten.
		<ul style="list-style-type: none"> • Leerlingen ontwikkelen zich met behulp van een doorgaande lijn op ICT naar beheersing van digitale geletterdheid: computervaardigheden, informatie opzoeken, communiceren en kritisch kunnen omgaan met sociale media.

4. Wij bieden ieder kind gelijke kansen om te groeien en te bloeien

We denken bewust na over wat we de kinderen willen meegeven en wat we van waarde vinden om deel te kunnen nemen aan de maatschappij. We streven ernaar dat de kinderen voldoende basisvaardigheden hebben in taal, lezen en rekenen. Dat is onmisbaar voor het versterken van kansen en voor het maken van keuzes.

We zorgen voor een hoge kwaliteit van het onderwijs, vakbekwame leerkrachten, effectieve en efficiënte ondersteunende systemen en processen.

Onze inzet is dat alle leerlingen toegerust worden met voldoende kennis en vaardigheden om hun talenten te ontplooiën, keuzes te maken, samen te werken aan een medemenselijke leefomgeving en gelukkig te kunnen zijn.

De interactie tussen leraar en leerling heeft aantoonbaar invloed op de prestaties. Door bewust te zijn van verschillen en daarnaar te handelen, geven we kinderen de mogelijkheid om kansen te benutten en zich positief te ontwikkelen. Wij zetten hiervoor in op een goede samenwerking van ouders en school.

Het versterken van de kansen voor alle kinderen doen we door het afstemmen op en rekening houden met ieders eigenheid, sociaal culturele achtergrond en talenten. De thuissituatie van de kinderen is divers en heeft in zekere mate invloed op hun prestaties. We vinden het belangrijk dat ons onderwijs hieraan recht doet en dat vraagt van ons keuzes m.b.t. extra inzet.

	Wat is bereikt in 2026?	Hoe is dit meetbaar en/of merkbaar?
1.	We zorgen ervoor dat elke leerling beschikt over voldoende kennis en vaardigheden op het gebied van taal, lezen en rekenen.	<ul style="list-style-type: none">• Leerkrachten zijn op de hoogte van actuele ontwikkelingen in hun vakgebied en vertalen deze kennis naar de eigen praktijk.
		<ul style="list-style-type: none">• Op de scholen is (begrijpend) lezen, taal en rekenen een kernopdracht binnen een breed onderwijsaanbod en brede ontwikkeling.
		<ul style="list-style-type: none">• Iedere leerling laat voldoende en bij hem/haar passende vaardigheidsgroei zien.

		<ul style="list-style-type: none"> • Leerkrachten beschikken over kennis en goede vakdidactische en pedagogische kennis en vaardigheden. Leerkrachten hebben kennis van de leerlijnen van taal, lezen, rekenen en Engels en weten dat toe te passen in de praktijk. Ook weten zij effectieve instructie- en coöperatieve methoden toe te passen.
		<ul style="list-style-type: none"> • Leerkrachten kennen de context waarbinnen de leerlingen opgroeien, erkennen de invloed daarvan en houden rekening met verschillen.
2.	We versterken de ontwikkelkansen voor leerlingen door integrale samenwerking.	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een goede samenwerking tussen onderwijs en opvang, welke zichtbaar is én bijdraagt aan een inhoudelijke doorgaande lijn.
		<ul style="list-style-type: none"> • We zijn samen met de peuteropvang alert op signalen in de taalontwikkeling van jonge kinderen.
		<ul style="list-style-type: none"> • We zijn door middel van de directeuren en intern begeleiders actief betrokken bij de ontwikkeling van de regionaal educatieve agenda's in de verschillende gemeentes.
		<ul style="list-style-type: none"> • We werken structureel samen met gemeenten, samenwerkingsverband(en), opleidingen, kinderopvang en scholen voor het Voortgezet onderwijs aangaande de doorgaande lijn in de ontwikkeling van kinderen.
		<ul style="list-style-type: none"> • Scholen werken samen met ouders en andere partijen om leerlingen in (taalzwakke) gezinnen te ondersteunen en verder te helpen.
3.	We hebben hoge verwachtingen van leerlingen en hebben oog voor behoeften van leerlingen.	<ul style="list-style-type: none"> • Leerkrachten hebben zicht op de onderwijsbehoeften van leerlingen in hun specifieke context en kunnen daarop inspelen.
		<ul style="list-style-type: none"> • Leerkrachten zijn zich bewust van verschillen tussen leerlingen. Ze hebben een open blik en zien ze zoals ze zijn.
		<ul style="list-style-type: none"> • Leerkrachten weten wat de oorzaken zijn van kansenongelijkheid en weten wat kansengelijkheid bevordert en wat dat belemmert.

		<ul style="list-style-type: none">• Leerkrachten concretiseren hoge verwachtingen van leerlingen in gedrag.
		<ul style="list-style-type: none">• Er is oog voor de verbinding tussen school en thuis om het leren van kinderen te optimaliseren. Ouder-kind-leerkracht gesprekken worden ingezet en dragen bij aan de verbinding.
		<ul style="list-style-type: none">• Leerkrachten zijn of worden voldoende vaardig op het gebied van onderwijs op lezen, taal en rekenen.

5. Wij ontwikkelen voor elke school een wenkend toekomstperspectief

De diversiteit op de scholen is in de achterliggende periode(s) toegenomen en passend aan de populatie in de regio waar onze scholen deel van uitmaken.

Wij willen dat onze scholen een plek zijn waar de Bijbel de basis is en waar kinderen en ouders die voor dit onderwijs kiezen zich welkom weten.

Wij gaan voor alle scholen een toekomstperspectief opstellen, waarin duidelijk wordt waar de school voor staat, voor wie en op welke manier dat merkbaar is. Wij willen dat in deze diversiteit van de populatie alle ouders zich betrokken weten bij de school en daaraan graag een bijdrage leveren.

	Wat is bereikt in 2026?	Hoe is dit meetbaar en/of merkbaar?
1.	De identiteit van Mantum is intern en extern eenduidig, herkenbaar en merkbaar.	<ul style="list-style-type: none"> Mantum concretiseert en beschrijft de kernidentiteit van de organisatie en beschrijft een realistisch toekomstperspectief. Mantum is voor de eigen achterban, voor partners en andere externen herkenbaar in de identiteit en wat ervan verwacht kan worden.
2.	De identiteit en het profiel van Mantum en de scholen zijn duidelijk, passend en hebben een wenkend toekomstperspectief.	<ul style="list-style-type: none"> Mantum ontwikkelt een (kern)identiteitskader waarbinnen de scholen de eigen identiteit en het profiel kunnen vormgeven om te komen tot een wenkend toekomstperspectief. Scholen concretiseren de kernidentiteit/ het profiel en weten wat wel en niet opgeefbaar is en wat er wel/niet aan toegevoegd kan worden. Hierbij gaat het erom wat de school christelijk/reformatorisch maakt en hoe aangesloten wordt op de (veranderende) populatie van de school. Bij het concretiseren van de kernidentiteit en het profiel van de school zijn het team, de identiteitsraad en de ouders betrokken. Met de identiteitsraad is afstemming een voorwaarde.

		<ul style="list-style-type: none">• Elke school beschrijft op basis van de geconcretiseerde kernidentiteit en schoolontwikkelingen een realistisch en wenkend toekomstperspectief.
--	--	--

6. Overig | Randvoorwaarden

Wat is bereikt in 2026?	Hoe is dit meetbaar en/of merkbaar?
Over een periode van meerdere jaren wordt het publieke financiële vermogen vergroot. ⁵	<p>Het weerstandsvermogen is geconsolideerd tussen de 5,5 en 10%.</p> <p>Het gewenste minimaal publieke vermogen bedraagt circa 800.000 euro (in 2020 was dat 17k negatief).</p> <p>Daarbij is het uitgangspunt dat de publieke materiële vaste activa altijd lager zijn dan het publiek eigen vermogen. Dat resulteert in een publiek weerstandsvermogen van minimaal 0%. Door een privaat vermogen van circa 1.000.000 euro is het weerstandsvermogen tussen 10 en 20% en daarmee ruimschoots voldoende.</p> <p>Vanwege deze stevige financiële positie is het voldoende een geleidelijk herstel van het publieke vermogen te realiseren door een reëel meerjarlijks positief resultaat.</p> <p>Het doel is dat in 2035 de publieke vermogenspositie is hersteld op minimaal 800.000 euro, met in achtneming van het hierboven gestelde uitgangspunt. Geconsolideerd mag het weerstandsvermogen in deze beleidsperiode niet onder de 10% komen.</p>
Mantum streeft naar continuïteit van de scholen.	<p>Elke school heeft een stabiele instroom van leerlingen en streeft ernaar op of boven de opheffingsnorm te blijven of te komen.</p> <p>We erkennen dat dit kan schuren met de huidige identiteitsbeleving. Er zal evenwicht aangebracht worden tussen identiteitsbeleving en het hebben of krijgen van voldoende instroom van leerlingen.</p>
De strategische positionering van Mantum is verstevigd.	<p>Mantum participeert in meerdere regionale en landelijke overleggen en organisaties.</p> <p>In de komende beleidsperiode wordt de participatie in deze netwerken verdeeld onder het management, zodat de continuïteit beter gewaarborgd is.</p> <p>Hiervoor wordt een netwerkoverzicht gemaakt, waarin doelen en uitvoering worden beschreven.</p>
Mantum streeft naar een transparante manier van besturen waar 'goed bestuur, goed toezicht' ervaren wordt.	De code Goed Bestuur zal worden toegepast.

⁵ Zie vermogensanalyse 2021

		Op onderdelen waar dat niet wenselijk is vanwege de continuïteit van het besturen en toezichthouden zal gemotiveerd worden afgeweken van de code. In alle gevallen wordt daarvan gerapporteerd in het jaarverslag.
	De gebouwen en andere voorzieningen zijn functioneel, passend bij de onderwijsvisie/-concept en ondersteunen de teams in hun werk en de kinderen in hun ontwikkeling.	Voor nieuwbouw en renovatie vindt dat plaats binnen de daarvoor beschikbaar gestelde normbudgetten en goedgekeurde investeringsplannen die passen binnen de financiële kaders van Mantum.

8. Monitoring en verantwoording

Jaarlijks

Bestuursverslag

Op verenigingsniveau wordt jaarlijks verantwoording afgelegd in het bestuursverslag. Hiervan wordt ook een publieksversie gemaakt.

Halfjaarlijks

Monitor-rapportage

Het bestuur rapporteert de toezichthouders en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad door middel van een beleidsevaluatie/ -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

Het bestuur rapporteert de toezichthouders over:

- identiteit/ cultuur en algemene informatie
- onderwijs en kwaliteit
- personeel: professionele ontwikkeling, verzuim, etc.
- financieel en risicomanagement
- huisvesting en facilitair

9. Planning

In de onderstaande matrix is de planning voor de komende beleidsperiode uitgezet. In de bestuurlijk jaarplannen wordt dit concreet uitgewerkt. Op schoolniveau worden de kernambities en -activiteiten opgenomen in de schoolplannen van 2023-2027.

	ontwikkelen
	gereed/ ontwikkeld
	borgen
	doorlopend

Kernambitie 1: Wij blijven leren en zijn betrokken						
		2023	2024	2025	2026	Toelichting
1	We hebben voldoende gemotiveerde en vakbekwame medewerkers					
	Mantum staat bekend als een aantrekkelijke werkgever en heeft een aantrekkelijk werving- en selectiebeleid.					
	De scholen van Mantum hebben de werving en mobiliteit van personeel op elkaar afgestemd.					
	Mantum participeert actief in initiatieven ⁶ die eraan bijdragen dat er meer reformatorische leerkrachten beschikbaar komen.					
	Medewerkers handelen als ambassadeurs van Mantum. Zij interesseren studenten en zij-instromers en delen uitnodigende en bekrachtigende verhalen.					
2	We zijn een goede werkgever met oog voor de medewerkers.					
	De medewerkers van Mantum ervaren voldoende welbevinden en welzijn.					
	Mantum heeft een aantrekkelijk pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden. Het pakket dient aan te sluiten bij de behoefte van de medewerkers en moet passen binnen de vastgestelde financiële kaders van Mantum.					Vervolg op beleid 2022.

⁶ Op dit moment ondersteunt Mantum de volgende initiatieven: Klaswijs (werving en selectie), En dan ben je Leraar.

	Mantum zorgt ervoor dat alle startende leerkrachten en onderwijsondersteunende medewerkers (t/m 3 ^e jaar) door een (interne) coach/begeleider goed worden ondersteund en begeleid. Daarnaast leren en delen alle starters ervaringen in een Mantum-intervisiegroep.					Vervolg op beleid 2022.
	Het mobiliteitsbeleid zorgt ervoor dat de juiste medewerker op de juiste plek werkt en zorgt voor de continuïteit in het belang van de school en Mantum.					
	De tevredenheidsscores ⁷ op welbevinden, welzijn en veiligheid van de medewerkers zijn ruim voldoende.					
	Medewerkers worden begeleid en ondersteund in de fasen van hun ontwikkeling en loopbaan. We zien en benutten de specialisaties, talenten, ambities en ervaringen van onze medewerkers.					
	3 We zijn een lerende organisatie					
	Mantum participeert in Samen In Ontwikkeling (Driestar Hogeschool) en alle scholen ontwikkelen zich naar een erkende SAM-opleidingsschool.					
	Mantum zorgt voor een optimale professionalisering van de medewerkers. De scholen stemmen doelgericht af op de persoonlijke, school en organisatieontwikkeling. Mantum boeit en bindt medewerkers door hen intellectueel te stimuleren en kansen te bieden op professionalisering en mobiliteit en stelt hiervoor budgetten beschikbaar.					
	De gesprekkencyclus is dusdanig ingericht, dat de medewerkers verantwoordelijk is voor zijn eigen professionaliteit en bekwaamheid. Hierin wordt professionele ruimte geboden.					

⁷ Meetinstrument is WMK.

Kernambitie 2: Wij zijn ons bewust van kwaliteit en sturen daar gericht op						
		2023	2024	2025	2026	Toelichting
1	We hebben een breed gedragen kwaliteitsbewustzijn					
	De basiskwaliteit van het onderwijs is op alle scholen op orde.					
	De leerresultaten voldoen minimaal aan de normen die passen bij de leerlingpopulatie, met het streven op of boven het landelijk gemiddelde.					
	De scholen van Mantum hebben een uniforme werkwijze en instrumentarium in het realiseren van goede kwaliteitszorg en (leer)opbrengsten.					Voorgaand beleid: ruimte voor schoolkeuzes.
	Mantum is kwaliteitsbewust in alle lagen van de organisatie. Dat komt onder andere tot uiting in de jaarlijkse schoolbezoeken, de periodieke kwaliteitsreviews, (interne) audits en rapportages.					In 2023 updaten van bestaande en daarna weer doorlopend.
2	We hebben cultuur waarin we vanuit vertrouwen en vakmanschap verbeteren					
	De Mantum netwerkbijeenkomsten van de intern begeleiders zijn gericht op het verbeteren van de kwaliteitszorg en de (leer)opbrengsten van de scholen.					Gericht op verbetering en doelgerichtheid van bestaande netwerk.
	De directeuren of andere leidinggevendenden wisselen met de medewerkers ervaringen en ontwikkelingen uit over de leerresultaten (trends), sfeer, professionele kwaliteiten en het realiseren van de ambities.					In 2023 updaten van bestaande en daarna weer doorlopend.

Kernambitie 3: Wij bieden leerlingen een breed fundament in hun ontwikkeling

		2023	2024	2025	2026	Toelichting
1	De leeromgeving biedt voldoende ruimte waarin leerlingen hun eigen mogelijkheden kunnen ontdekken en ontplooien. Leerlingen ervaren dat ze geliefd zijn, wat het liefhebben van God inhoudt en hoe ze er kunnen zijn voor hun medeleerlingen. Hierbij beseffen we dat liefde en geloof niet maakbaar is, het is een gave.					
	Elke school heeft een doorgaande lijn in de brede vaardigheden. Alle kinderen groeien in zelfstandigheid en ontvangen een aanbod dat leidt tot groei in hogere-orde-denkvaardigheden. De scholen hebben een kindgerichte leeromgeving volgens het dimensiemodel <u>Kindgericht onderwijs</u> . In de schoolplannen zijn hiervoor haalbare en uitdagende doelen opgenomen.					
	De scholen hebben leerkrachten en onderwijsondersteunende medewerkers die pedagogisch, didactisch en organisatorisch het <u>Kindgericht onderwijs</u> kunnen toepassen.					
	De scholen zijn ingericht op een manier dat de leerlingen hun eigen mogelijkheden kunnen ontdekken en ontplooien. De materialen en techniek ondersteunen dat.					
	De scholen bieden in de brede zin aandacht aan een coöperatieve leeromgeving en activiteiten.					In 2023 updaten van bestaande en daarna weer doorlopend.
	We zorgen op elke school voor een vreedzaam schoolklimaat waarin men liefde geeft en ontvangt. Dat geldt ook voor de omgang met de ouders. Dat is merkbaar in de toegankelijkheid, de tijd, luisterhouding, feedbackruimte, enz.					
	Dat het onderwijs de Bijbel als basis heeft is merk-, zicht- en voelbaar in de scholen, in het gehele onderwijsaanbod en in relatie tot de ouders.					
2	Leerlingen kennen zichzelf als christelijk burger, kunnen vanuit dat besef contacten leggen en netwerken onderhouden.					
	Onze scholen bieden een breed aanbod aan persoonsvorming, burgerschapsvorming en wereldoriëntatie.					2022-2023: visie en samenhangende werkwijze.

	Burgerschapsvorming krijgt inhoud binnen het kader van onze visie op burgerschapsonderwijs en de sociale veiligheid voor leerlingen, waarbij maatschappelijke en politieke thema's in het onderwijs worden betrokken.					2022-2023: visie en samenhangende werkwijze.
	Elke medewerker heeft een helder beeld van de vormingsdoelen van de school als het gaat om persoonsvorming en toerusting. Vervolgens is elke medewerker voldoende vaardig de leerlingen te begeleiden in de persoonsvorming en toerusting.					
3	Leerlingen zijn creatief, oplossingsgericht en verruimen hun blikveld.					
	Scholen zorgen voor afwisseling in het programma en besteden aandacht aan vormingsgebieden zoals cultuureducatie, beweging, wetenschap, techniek en verwondering over de schepping. Dat is zichtbaar in de praktijk van elke school en heeft een plek in het schoolplan.					
4	Leerlingen zijn informatievaardig en mediawijs.					
	Onze leerkrachten en onderwijsondersteunende medewerkers beschikken over voldoende ICT-vaardigheden en kunnen de door school gebruikte programma's ruimschoots benutten.					2023: update bestaande.
	Leerlingen ontwikkelen zich met behulp van een doorgaande lijn op ICT naar beheersing van digitale geletterdheid: computervaardigheden, informatie opzoeken, communiceren en kritisch kunnen omgaan met sociale media.					

Kernambitie 4: Wij bieden ieder kind gelijke kansen om te groeien en te bloeien

		2023	2024	2025	2026	Toelichting
1	Iedere leerling beschikt over voldoende kennis en vaardigheden op het gebied van taal, lezen en rekenen.					
	Leerkrachten zijn op de hoogte van actuele ontwikkelingen in hun vakgebied en vertalen deze kennis naar de eigen praktijk.					
	Op de scholen is (begrijpend) lezen, taal en rekenen een kernopdracht binnen een breed onderwijsaanbod en brede ontwikkeling.					
	Iedere leerling laat voldoende en bij hem/haar passende vaardigheidsgroei zien.					
2	Leerlingen worden uitgedaagd om te leren en hebben plezier in het leren.					
	Leerkrachten beschikken over kennis en goede vakdidactische en pedagogische kennis en vaardigheden. Leerkrachten hebben kennis van de leerlijnen van taal, lezen, rekenen en Engels en weten dat toe te passen in de praktijk. Ook weten zij effectieve instructie- en coöperatieve methoden toe te passen.					
	Leerkrachten kennen de context waarbinnen de leerlingen opgroeien, erkennen de invloed daarvan en houden rekening met verschillen.					
3	We versterken kansen door integrale samenwerking.					
	Er is een goede samenwerking tussen onderwijs en opvang, welke zichtbaar is én bijdraagt aan een inhoudelijke doorgaande lijn.					
	We zijn samen met de peuteropvang alert op signalen in de taalontwikkeling van jonge kinderen.					
	We zijn door middel van de directeuren en intern begeleiders actief betrokken bij de ontwikkeling van de regionaal educatieve agenda's in de verschillende gemeentes.					2023: update bestaande.
	We werken structureel samen met gemeenten, samenwerkingsverband(en), opleidingen, kinderopvang en scholen voor het Voortgezet onderwijs aangaande de doorgaande lijn in de ontwikkeling van kinderen.					2023: update bestaande.

	Scholen werken samen met ouders en andere partijen om leerlingen in (taalzwakke) gezinnen te ondersteunen en verder te helpen.					
3	We hebben hoge verwachtingen van leerlingen en hebben oog voor behoeften van leerlingen.					
	Leerkrachten hebben zicht op de onderwijsbehoeften van leerlingen in hun specifieke context en kunnen daarop inspelen.					
	Leerkrachten zijn zich bewust van verschillen tussen leerlingen. Ze hebben een open blik en zien ze zoals ze zijn.					
	Leerkrachten weten wat de oorzaken zijn van kansenongelijkheid en weten wat kansengelijkheid bevordert en wat dat belemmert.					
	Leerkrachten concretiseren hoge verwachtingen van leerlingen in gedrag.					
	Er is oog voor de verbinding tussen school en thuis om het leren van kinderen te optimaliseren. Ouder-kind-leerkracht gesprekken worden ingezet en dragen bij aan de verbinding.					
	Leerkrachten zijn of worden voldoende vaardig op het gebied van onderwijs op lezen, taal en rekenen.					

Kernambitie 5: Wij ontwikkelen voor elke school een wenkend toekomstperspectief

		2023	2024	2025	2026	Toelichting
1	De identiteit van Mantum is intern en extern eenduidig, herkenbaar en merkbaar.					
	Mantum concretiseert en beschrijft de kernidentiteit van de organisatie en beschrijft een realistisch toekomstperspectief.					
	Mantum is voor de eigen achterban, voor partners en andere externen herkenbaar in de identiteit en wat ervan verwacht kan worden.					
2	De identiteit en het profiel van Mantum en de scholen zijn duidelijk, passend en hebben een wenkend toekomstperspectief.					
	Mantum ontwikkelt een (kern)identiteitskader waarbinnen de scholen de eigen identiteit en het profiel kunnen vormgeven om te komen tot een wenkend toekomstperspectief.					
	Scholen concretiseren de kernidentiteit/ het profiel en weten wat wel en niet opgeefbaar is en wat er wel/niet aan toegevoegd kan worden. Hierbij gaat het erom wat de school christelijk/reformatorisch maakt en hoe aangesloten wordt op de (veranderende) populatie van de school.					
	Bij het concretiseren van de kernidentiteit en het profiel van de school zijn het team, de identiteitsraad en de ouders betrokken. Met de identiteitsraad is afstemming een voorwaarde.					
	Elke school beschrijft op basis van de geconcretiseerde kernidentiteit en schoolontwikkelingen een realistisch en wenkend toekomstperspectief.					