

Strategieplan 2020/21 – 2024/25

“Ik-gericht en wij-afhankelijk: gecontinueerd”

Opgesteld : voorzitter CvB, F.M. van Veen
Vastgesteld : door CvB op 28 september 2021
na instemming GMR (22 september 2021)
en goedkeuring RvT (28 september 2021)

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. De Kwaliteitscirkel	3
3. Maatschappelijke ontwikkelingen	4
3.1. Lokale / regionale ontwikkelingen	4
3.2. Nationale ontwikkelingen	6
3.3. Internationale / globale ontwikkelingen	11
4. Stand van zaken huidige organisatie	12
4.1. Sterkte-/ zwakteanalyse	12
4.2. Leerlingenaantallen	12
4.3. Wel/niet schaalvergroting	13
5. Missie, visie en motto	14
5.1. Ik-gericht en wij-afhankelijk	15
5.2. Missie, visie en motto	16
6. Speerpunten naar domeinen	17
6.1. Eerste domein: Passend onderwijs	17
6.2. Tweede domein: Identiteit	21
6.3. Derde domein: Kwaliteitszorg	21
6.4. Vierde domein: Human resources en organisatieontwikkeling	22
6.5. Vijfde domein: Bedrijfsvoering	24
6.6. Zesde domein: Samenwerking en communicatie	25
7. Meerjarig activiteitenplan	26
8. Financiële vertaling	26
9. Communicatie	26
10. Evaluatie	26
Bijlage I Meerjarig activiteitenplan	28

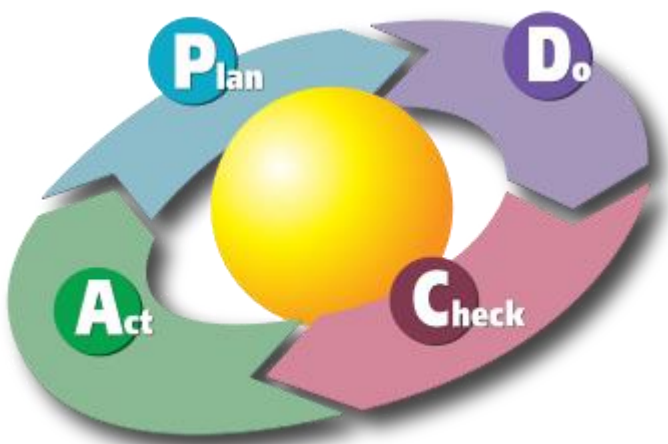
1. Inleiding

In maart van 2020 werd de wereld geconfronteerd met de uitbraak van Covid-19. Deze pandemie heeft een groot effect gehad op het onderwijs in bijna geheel 2020 en ook op een deel van 2021. Ter voorbereiding van dit strategieplan hadden we voor ogen om een aantal onderwerpen breed in de organisatie te bespreken. Vanwege de bewegingsbeperkingen om de verspreiding van het virus zo veel als mogelijk te voorkomen, zijn het aantal ontmoetingen drastisch beperkt. Met de schoolteams, het team van directeuren, de GMR en de RvT is wel gesproken. Het resultaat van deze gesprekken is verwoord in dit document. Voorts is in de opmaat naar dit nieuwe document het vorige strategieplan geëvalueerd.

Behalve dat Covid-19 een effect had op de procesgang om te komen tot dit strategieplan heeft het ook invloed gehad op de voortgang van een aantal ontwikkelprocessen op de scholen en de stichting als geheel. Dat heeft de vraag opgeroepen of in dit strategieplan een volledige nieuwe koers moest worden uitgezet, of dat we juist expliciet door moeten bouwen op het vorige strategieplan. Wij hebben gekozen voor het laatste wat resulteert in een combinatie van het doorontwikkelen van zaken die zijn ingezet in de vorige strategieperiode en borgen van ontwikkelingen die in de voorgaande periode zijn uitgekristalliseerd. Op een beperkt aantal onderwerpen worden nieuwe initiatieven ontplooid.

2. De kwaliteitscirkel

De kwaliteitszorg van Invitare is net als vorige jaren gebaseerd op de PDCA kwaliteitscirkel. Het strategieplan, aansluitende plannen en verslagen passen volledig in de kwaliteitscirkel.



De termen in deze cyclus staan voor het volgende:

- **Plan:** beschrijven van de strategie, beleid, projectplannen of (verbeter)plannen. De beschrijving is bij voorkeur zo concreet mogelijk geformuleerd;
- **Do:** managen en uitvoeren van de plannen. Plannen kunnen worden onderscheiden in processen, mensen en middelen. Aan deze drie onderdelen moet voldoende aandacht worden besteed;
- **Check of study:** regelmatig monitoren en controleren van de voortgang en of de uitvoering in lijn is met de plannen en doelstellingen. Feedback wordt gevraagd en gegeven. Afwijkingen worden gezien als een kans om te leren;
- **Act:** bijsturen van werkzaamheden of plannen op basis van de gegevens die onder check/study zijn verzameld. Als resultaten naar tevredenheid zijn, gaat het in deze fase om de vraag hoe een en ander te borgen.

Het strategieplan beschrijft de kaders voor de gewenste ontwikkeling van de organisatie als geheel voor een periode van vier jaar. Elk jaar wordt aansluitend op het strategieplan op stichtingsniveau een jaarplan gemaakt en aan het einde van het schooljaar een jaarevaluatie. Van jaar tot jaar kunnen prioriteiten verlegd worden, waarbij de uitgezette koers zo veel als mogelijk wordt vastgehouden tenzij er aanleiding is om de richting bij te stellen. In de (meerjaren)begroting en het (meerjaren)formatieplan worden de plannen financieel vertaald. Aansluitend wordt in het jaarlijkse bestuursverslag en de jaarrekening verslag gedaan over de voortgang van de plannen.

De scholen richten zich in hun planvorming enerzijds op de bovenschoolse organisatie-doelen en beleidsdocumenten en anderzijds op eigen plannen. De eigen plannen zijn verwoord in het vierjaarlijkse schoolplan. Wij hebben in 2020 gekozen om het schoolplan "light" te formuleren volgens het format van Onderwijsadviesbureau OMJS (Onderwijs Maak je samen). Hierin is ruimte voor de visie die de scholen hebben op de eigen pedagogische en onderwijskundige uitgangspunten. De school maakt vervolgens een eigen jaarplan dat aansluit op het schoolplan en de bovenschoolse plannen. Aan het einde van elk schooljaar evalueert de directeur met het team het schooljaar en stelt vervolgens het jaarplan bij.

3. Maatschappelijke ontwikkelingen

De scholen van Invitare staan midden in de maatschappij. Via de ouders, leerlingen en leerkrachten komen ontwikkelingen op globaal, nationaal en lokaal niveau de school binnen. Onderstaand in willekeurige volgorde een aantal onderwerpen die van belang zijn voor de ontwikkeling van onze scholen.

3.1. Lokale en regionale ontwikkelingen

Samenwerking gemeente

Invitare heeft scholen in zes gemeenten in de kop van Noord-Limburg en het Land van Cuijk. Ruim vier jaar geleden schreven we dat, na de overheveling van de onderhoudsverplichtingen van de gemeenten richting de schoolbesturen, het leek alsof er bij een aantal gemeenten weinig onderwerpen meer waren waarover zinvol overleg wenselijk was. Begin 2021 blijkt dat we in de tussenliggende jaren grote stappen hebben gezet. Het overleg met de gemeentes is inhoudelijk geïntensiveerd en op de valreep naar de jaarwisseling heeft in 2020 in het Land van Cuijk zelfs een overleg plaatsgevonden over de Regionaal Educatieve Agenda (REA). Een bemoedigende opmaat naar de nieuwe fusiegemeente in Land van Cuijk. Ten aanzien van de gemeente Grave zijn wij blij dat na het referendum in het voorjaar van 2021 aansluiting bij de gemeente Land van Cuijk een feit is.

In onze Limburgse gemeenten zal samen met ons collega-bestuur de ambitie van een REA ook bespreekbaar gemaakt worden.

Belangrijke onderwerpen op alle gemeentelijke (en nu dus ook regionale) tafels zijn de kwaliteit van Jeugdzorg en Veilig Thuis in relatie tot passend onderwijs, taalverwerving en VVE, breed gesignaleerde gedragsproblemen bij leerlingen en kansenongelijkheid.

Armoede en kansen(on)gelijkheid

Inmiddels is duidelijk dat corona niet alleen een groot effect heeft op onze gezondheid en bewegingsvrijheid, maar ook op de economie en de ontwikkeling van bepaalde sectoren. De rijksoverheid doet via allerlei subsidieprogramma's er alles aan om de economische schade beperkt te houden. Maar het moge duidelijk zijn dat wij op dit moment nog niet goed weten wat de effecten op langere termijn zullen zijn. Tijdens de twee lock-downs in maart 2020 en januari 2021 kregen de scholen een nog helderder beeld van het aantal en de mate van kwetsbaarheid van bepaalde gezinnen. Als wij de gevolgen van de economische crisis optellen bij de toename van armoede betekent dit dat wij ons zorgen moeten maken. Wat betekent dit voor een deel van de kinderen die in onze scholen onderwijs volgen? Zoals Pedro de Bruyckere recent in een webinar aangaf heeft de "flatten-the-curve"-aanpak in het kader van Covid-19 ook een platslaan

SCB: De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hangen nauw samen met armoede in Nederland. En deze armoede zal stijgen als gevolg van de coronacrisis, vooral bij traditioneel kwetsbare groepen. In het kielzog van de toename van de armoede onder de beroepsbevolking zal ook de armoede onder kinderen stijgen. Wanneer mensen langer dan een jaar in armoede leven, dan neemt de kans dat zij hier ooit nog uit komen in sterke mate af. Dit komt onder andere door de stress die dit oplevert, waardoor zij minder actie kunnen en gaan ondernemen om uit de armoede te komen. Problematische schulden versterken de negatieve spiraal.

van de ongelijkheidscurve van leerlingen teweeg gebracht. De kansenongelijkheid lijkt dus groter geworden en vraagt onze aandacht.

Bevolkingskrimp

Net als in grote delen van Nederland is er vooralsnog sprake van ontvolking en vergrijzing van de landelijke gebieden ten zuiden van Nijmegen. In vijf van onze gemeenten (met uitzondering van Cuijk) is er nog steeds sprake van bevolkingskrimp. Wel is de krimp relatief gezien groter in de kerkdorpen dan in de kernen waar onze scholen gesitueerd zijn. Onze collega schoolbesturen hebben de afgelopen jaren dan ook een grotere krimp van leerlingen meegemaakt dan Invitare. Toch blijft het leerlingenaantal ook voor ons uiterst belangrijk om te volgen zodat tijdig maatregelen genomen kunnen worden. Een krimpende school en in een aantal gevallen een veranderende doelgroep maakt dat de teams flexibel moeten blijven in hun sensitiviteit wat de leerlingen nodig hebben. Daarnaast is met name in Cuijk noord de segregatie langs de lijn van etniciteit nog steeds een punt van zorg waarvoor wij vooralsnog onvoldoende sensitiviteit in de gemeente ervaren.

De Covid-19 pandemie zou mogelijk twee positieve effecten kunnen hebben op de bevolkingsafname. Er zijn berichten dat er mogelijk sprake is van een geboortegolf vanwege de lock-downs. Ook lijkt er een trend te ontstaan van verhuizingen van de randstad naar de meer landelijke gebieden waarbij mensen gebruik zullen blijven maken van werken op afstand. Of deze twee ontwikkelingen daadwerkelijk een positief effect zullen hebben, zal blijken.

3.2. Nationale ontwikkelingen

Ontwikkelingsvertraging

Ondanks dat alle kinderen in juni 2020 na de eerste lock-down weer naar school gingen, bleek schooljaar 2020/21 een grillige start te hebben. Door de Corona regels worstelden we met verzuim van leerlingen en leerkrachten. Tot ver in oktober hadden we last van de lange doorlooptijden van het testen bij de GGD. Klap op de vuurpijl was de start van de tweede lock-down vlak voor de kerstvakantie. De gehele periode bleven we worstelen met de interpretatie van de regels en soms onduidelijke adviezen van de GGD wat te doen bij besmettingen. Vanaf maart 2020 tot het vaststellen van dit document hebben wij ondanks de enorme inzet van al het personeel niet optimaal het onderwijs kunnen vormgeven. De overheid erkende dit door het beschikbaar stellen van de "Subsidie inhaal- en ondersteuningsprogramma's onderwijs" (k€ 241)

en de "Subsidie Extra hulp voor de klas" (k€ 123). Desondanks is het realistisch te verwachten dat de gevolgen van de coronacrisis nog geruime tijd zichtbaar zal zijn. In maart 2021 is het "Nationaal programma onderwijs: steunprogramma voor herstel en perspectief" aangekondigd. De uitgewerkte regeling is nog niet gepubliceerd waardoor qua uitvoering veel details nog onduidelijk zijn. Wel is helder dat de scholen een analyse moeten maken waarin er aandacht is voor de cognitieve, de metacognitieve en de sociaal emotionele ontwikkeling van de leerlingen.

SCP:

...Effecten van de schoolsluiting en het onderwijs op afstand op de ontwikkeling en leerresultaten van leerlingen zijn nog onbekend, maar het verlies aan leertijd in het basis- en voortgezet onderwijs lijkt een ongunstig teken. Daarnaast heeft de plotselinge overgang naar onderwijs op afstand mogelijk een negatieve uitwerking gehad op de kwaliteit van de lessen (SCP 2020). Te vrezen valt dat er negatieve gevolgen zijn voor de leerresultaten van leerlingen, afhankelijk van de omvang en kwaliteit van het onderwijs op afstand, en de inzet van leerlingen thuis.

...Instructie op afstand zal ook nadelig zijn geweest voor meer dan de kwalificerende functie van het onderwijs: de socialiserende functie, de persoons- en burgerschapsvorming. Zonder ontmoeting en interactie tussen leerkrachten en leerlingen, en leerlingen onderling zijn die functies waarschijnlijk lastig te realiseren

...Het thuismilieu van leerlingen heeft invloed – in positieve en negatieve zin – op hun schoolloopbaan en succes in het onderwijs (Dronkers 2007). In de periode waarin leerlingen thuis onderwijs op afstand volgden of nog volgen, is die invloed waarschijnlijk toegenomen, leerlingen komen niet op school en worden waarschijnlijk meer afhankelijk van de omstandigheden in hun thuismilieu.

Passend onderwijs

In mei 2020 is het eindrapport "Evaluatie Passend Onderwijs" verschenen. Kernwoorden van de wet op passend onderwijs (die in 2014 werd ingevoerd) zijn: budgetfinanciering (in tegenstelling tot de open einde financiering van voor 2014), decentralisering van Rijksoverheid naar de regionale SWV-en (samenwerkingsverbanden), verevening (één bekostigingscriteria namelijk het aantal leerlingen), geen landelijke indicatiecriteria, zorgplicht voor het schoolbestuur, school ondersteuningsprofielen (SOP). In het eindrapport werd geconcludeerd dat:

- De overheid de kosten van passend onderwijs onder controle heeft;
- de SWV-en geconfronteerd worden met een stijgende lijn van SBO- en SO-verwijzingen;
- de SWV-en geconfronteerd worden met een stijgende lijn in de onder-instroom bij SBO en SO;
- de organisatie rond de ondersteuning van leerlingen minder complex en star is dan in het verleden
- de SWV-en de ruimte hebben genomen om de organisatie van de ondersteuning vorm te geven;
- leraren tegen grenzen aanlopen. Problemen van kinderen zijn complexer geworden en verwachtingen zijn niet uitgekomen;

- een kwart van ouders niet tevreden is omdat hoge verwachtingen niet zijn waargemaakt;
- er voor ernstig meervoudig beperkte kinderen en kinderen met gedragsproblemen met een hoog cognitief niveau onvoldoende passend aanbod is.

Al deze punten zijn herkenbaar in de twee samenwerkingsverbanden waarin wij participeren en zullen tot nu nog niet bekende wijzigingen leiden. Hierbij tekenen wij ook aan dat naast een toename in de verwijzingen wij nog steeds een toename zien in opvoedingsvraagstukken. Wij hopen dat de samenwerking met de gemeenten en dan met name Jeugdzorg op dit onderwerp tot positieve resultaten zullen leiden.

Arbeidsmarkt

Vanwege de vergrijzing van ons personeelsbestand, is de komende jaren sprake van een langzame doch gestage uitstroom van medewerkers. Ditzelfde is het geval bij de overgrote meerderheid van de schoolbesturen in Nederland. De afgelopen jaren maakten wij ons dan ook zorgen over de moeilijk vervulbare vacatures die wij voorzagen in de regio. Vanwege de landelijke en regionale media-aandacht, de stakingen en de salarisverhogingen e.d. zijn de Pabo-inschrijvingen de afgelopen drie jaar echter gestegen. Het afgelopen jaar zien we zelfs een sterke stijging. Wij veronderstellen dat het beroep van leerkracht als cruciaal beroep - gezien vanuit de pandemie - een positieve lading heeft gekregen. Bovendien staan een aantal sectoren zoals de horeca en de culturele sector door de Covid-19 crisis flink onder druk en blijkt de onderwijssector een stabiele werkgever te zijn. Wij verwachten dat in de loop van de komende vier jaar de druk op de regionale arbeidsmarkt langzaam zal verschuiven van vraag- naar meer aanbodgericht.

Dit neemt niet weg dat de schoolbesturen in de regio in verschillende samenstellingen bezig blijven met allerlei projecten om de opleidingen en de arbeidsmarkt in de regio positief te beïnvloeden. Zo wordt er nauw samengewerkt met de HAN-pabo rond Samen Opleiden (voorheen Opleiden in de School (OIDS)) en rond het realiseren van een leerwerk omgeving voor ROC-studenten.

Onderwijsinspectie

De afgelopen periode is de onderwijsinspectie aan het werk gegaan met een herziend toezicht. De insteek hierbij is dat eerst het schoolbestuur en daarna een aantal scholen worden bezocht. Vanwege Covid-19 heeft in 2020 het eerder aangekondigde groot inspectieonderzoek niet plaatsgevonden. In november heeft de inspectie wel een uitgebreid gesprek gevoerd met het schoolbestuur om te verifiëren of er risico's bij Invitare bestaan. De inspectie concludeerde dat er onvoldoende risico's zijn die in

coronatijd een groot onderzoek legitimeert en meldde dat zij ons in 2021/22 of in 2022/23 zullen bezoeken.

Kerdoelen

Het ambitieuze project van het ministerie van OCW om de kerndoelen te herzien is na een aanloop van twee jaar uiteindelijk in 2017 van start gegaan. Helaas is het project nog steeds niet afgerond. Momenteel wordt gesproken over meer duidelijkheid in 2022. Dit betekent dat wij nog niet kunnen inspelen op de nieuwe doelen. Wel zullen wij de ontwikkelingen nauwlettend in de gaten houden.

Bekostiging

In april 2020 verscheen het rapport "Een verstevigd fundament voor iedereen: een onderzoek naar de doelmatigheid en toereikendheid van het funderen onderwijs" opgesteld door McKinsey&Company. Een belangrijke conclusie in dit rapport is dat de bekostiging die scholen ontvangen toereikend is om van de onderwijsinspectie een voldoende te ontvangen. Hogere ambities vanuit de overheid zijn gezien de bekostiging moeilijk realiseerbaar. Dit verbaast ons niet. Ook wordt ons vermoeden bevestigd dat over de periode 2009 – 2019 investeringen in het onderwijs vanuit de rijksoverheid vrijwel altijd verschuiving van middelen zijn geweest. Vooralsnog is onduidelijk of het ministerie de bal die McKinsey heeft neergelegd, oppakt en daadwerkelijk echt gaat investeren in het onderwijs.

Vanaf 1 januari 2023 zal een nieuw bekostigingsstelsel voor het primair onderwijs worden geïmplementeerd. De wijzigingen hebben tot doel de bekostiging beter voorspelbaar te maken en minder complex. Kortweg komt het er op neer dat wij:

- vanaf 2023 een bedrag per leerling zullen ontvangen (onderscheid tussen materieel en personeelsbudget komt te vervallen);
- dat de teldatum verschuift van 1 oktober naar 1 februari;
- dat er geen onderscheid wordt gemaakt in onderbouw- en bovenbouwleerlingen;
- dat er geen rekening meer wordt gehouden met de gemiddelde leeftijd van leerkrachten;
- voor het speciaal basisonderwijs wordt voortaan de ondersteuningsbekostiging direct vanuit het Rijk bekostigd op basis van het aantal ingeschreven leerlingen net als bij het speciaal onderwijs.

Vooralsnog lijkt het erop dat de nieuwe bekostiging geen negatief effect voor Invitare met zich meebrengt. De overheid is al jaren bezig met het feit dat er schoolbesturen zijn die een te groot eigen vermogen hebben.

In 2020 is er een nieuwe norm ontwikkeld voor het eigen vermogen. De onderwijsinspectie kan hiermee het gesprek met de schoolbesturen aangaan. Op korte termijn zal het eigen vermogen beïnvloedt worden door aanwijzingen van het ministerie hoe de schoolbesturen de voorziening onderhoud moeten gaan inrichten.

Brief minister aan tweede kamer, 29 juni 2020

“Als het eigen vermogen groter is dan het normatieve eigen vermogen, kan het bovenmatig zijn. Er wordt immers meer gespaard dan nodig lijkt.....”. “De inspectie benadrukt dat het normatieve eigen vermogen geen norm is, maar een startpunt voor een gesprek. Een bestuur kan immers goede redenen hebben om tijdelijk meer eigen vermogen aan te houden. De inspectie gaat de signaleringswaarde gebruiken in het toezicht op de doelmatigheid. Als een bestuur een goede onderbouwing voor de hogere reserve heeft, kijkt de inspectie of en hoe het geld uiteindelijk wordt besteed.”

Digitalisering

In het vorige strategische plan werd stil gestaan bij de digitale ontwikkelingen en het feit dat Nederland op veel punten (bijvoorbeeld het aantal devices per inwoner) vaak voorop loopt. Het belang van digitale hulpmiddelen bij communicatie werd in 2020 en 2021 in extreme mate zichtbaar. Vanwege beide lock-downs moesten de scholen in zeer hoog tempo de digitale hulpmiddelen maximaal inzetten. Opname en delen van instructiefilmpjes, digitaal telefoneren met individuele kinderen, digitaal samenkomen van groepen en digitale oudergesprekken is een kleine greep hoe scholen het plotselinge afstandsonderwijs hebben gerealiseerd. Ook werkoverleggen en vergaderingen en soms zelfs studiedagen vonden digitaal plaats. Sommige onderwerpen werden door deze overlegvorm sneller afgehandeld. Bij andere onderwerpen werd de fysieke aanwezig juist node gemist met name bij meer gevoelige onderwerpen. De grote vraag is hoe wij de geleerde lessen vasthouden en zinvol kunnen integreren in het onderwijs en in de overlegstructuur als wij terug naar “normaal” gaan.

Rond de zomervakantie van 2021 werd de chip-crisis voelbaar. De wereldwijde vraag naar chips maakt dat verschillende industrieën in de problemen komen. Met de start van het schooljaar bleek dat de leverantie van digiborden stagneert en we verwachten ook een stagnatie in de leverantie van devices. Een en ander betekent dat wij oude apparaten langer in de lucht moeten houden en nieuwe apparaten eerder zullen gaan bestellen in de hoop dat ze tijdig geleverd worden.

3.3. Internationale en globale ontwikkelingen

Black life matters

In het vorige strategieplan schreven wij dat vanwege oorlog, geweld, hongersnood en armoede veel mensen op drift zijn en zoeken een naar een veilige haven in Europa. Ook in Nederland en onze regio is er sprake van een toename van vreemdelingen (mensen afkomstig uit Europa) en asielzoekers. In de NRO rapportages 2020 staat vermeld dat op landelijk niveau het percentage leerlingen met een niet westerse achtergrond van schooljaar 12/13 naar 18/19 is gegroeid van 16% naar 18%. De bevolking wordt dus steeds meer divers.

Per 1 januari 2021 hebben 6,3% van onze leerlingen een niet-Nederlandse Nationaliteit. Daarvan is 1,1% afkomstig uit Oost-Europa en 4,9 uit niet-westerse landen (te weten 1,8% uit Afrika, 2,9% uit het Midden-Oosten, 0,1% uit het verre-oosten en 0,1% uit Zuid-Amerika)

Ook anno 2021 worden we via media en politiek geconfronteerd met de vragen voortkomend uit twee uitersten: "vreemd maakt onbemind" of "divers verrijkt"? In het najaar van 2020 werd de discussie over discriminatie en profiling geïntensiveerd door de wereldwijde beweging rond black life matters. Openbare scholen hebben een belangrijke rol in het opvangen van kinderen van asielzoekers en vreemdelingen en kunnen daardoor meehelpen bij de wederzijdse integratie. Ten behoeve van onze leerlingen pakken wij de burgerschapsopdracht die wij van de overheid hebben gekregen serieus op. De kernwaarden die door VOS ABB voor het openbaar onderwijs zijn geherformuleerd – gelijkwaardigheid, vrijheid en ontmoeting – onderschrijven wij dan ook volledig.

Nep-nieuws

Albert Cossery: "in waarheid zit geen enkele toekomst, zolang de leugen grote verwachtingen wekt"

De afgelopen jaren werden gedomineerd door de term nep-nieuws. Het was fascinerend om te zien hoe de term door Trump continu werd gebezigd. En zelfs in de door Corona gedomineerde periode zijn er mensen die vanuit allerlei complottheorieën ervan overtuigd zijn dat het overgrote deel van de bevolking zich voor de gek laat houden. Dit is een zorgelijke ontwikkeling en maakt het des te belangrijk om aandacht te besteden aan mediawijsheid op alle niveaus in de samenleving.

Op de site van de Rijksoverheid staat het mechanisme van zoekfuncties van internet uitgelegd. Als je van dit mechanisme niet op de hoogte bent, wordt je steeds meer

gezogen in informatie die voorgaande berichten bevestigen. Internet gebruikers zijn zich daarnaast niet altijd bewust van het verschil tussen meningen en feiten. Doordat deze twee zaken door elkaar gehaald worden, ontstaat er ook veel verwarring. Ook zijn sommigen zich onvoldoende bewust van het feit dat er mensen en groeperingen zijn die er een belang bij hebben om anderen te des-informeren.

Rijksoverheid algemene site: Niet iedereen krijgt online hetzelfde te zien. De meeste sociale media en websites houden bij wat je eerder aangeklikt hebt. Of wat je geliked of gedeeld hebt. Dat doen ze met algoritmes die onthouden wat je leuk vindt. En vervolgens krijg je meer berichten die daarop lijken. Andere berichten krijg je dan juist weer niet te zien. In het Engels heet dit ook wel de filter bubble. Boven berichten die niet waar zijn, staan vaak extra spannende koppen. Die koppen kunnen je nieuwsgierig maken, zodat je ze wilt aanklikken. De algoritmes op social media zijn zo ingesteld dat ze populaire berichten belangrijker maken. Maar de algoritmes controleren niet of informatie echt waar is."

4. Stand van zaken huidige organisatie

4.1 Sterkte-/zwakteanalyse

Het vorige strategieplan inclusief de sterkte-/zwakteanalyse is geëvalueerd en in een separaat document vormgegeven. Het stuk is besproken met het DB, de GMR en de RvT en aandachtspunten zijn verwerkt in het voorliggende plan. Voorts zijn er in 2019 en 2020 tevredenheid enquêtes afgenomen bij leerlingen, ouders/verzorgers en leerkrachten. Met de resultaten is rekening gehouden.

Onze leerlingen en ouders geven ons over het geheel genomen een goede beoordeling		
	Invitare	Landelijk
Leerlingen	8,4	8,1
Ouders	7,9	7,5
Medewerkers	7,9	7,7

4.2 Leerlingaantallen

In paragraaf 3.1. is al aangegeven dat het gebied waarin onze scholen gevestigd zijn, kampt met bevolkingskrimp. Voor de komende jaren verwachten we een min of meer stabiele situatie in Cuijk en krimp in de overige kernen.

Het aantal leerlingen bepaalt de inkomsten van een school. Daarom wordt elk jaar in het najaar een nieuwe leerlingprognose opgesteld. Hierbij wordt rekening gehouden met de gemeentelijke prognose en de ervaringscijfers van de scholen. Voor dit strategieplan houden we de prognose aan die in het najaar van 2020 is opgesteld. In de begroting 2021 zijn twee tabellen opgenomen. Tabel 1 betreft het gerealiseerde aantal leerlingen van 2016 tot en met 2020. Tabel 2 betreft de geprognoteerde leerlingaantallen voor de daaropvolgend vier jaren.

Tabel 1: gerealiseerde leerlingaantallen

	1-10-16	1-10-17	1-10-18	1-10-19	1-10-20
SBO de Wingerd	87	91	102	104	101
Hartenaas	177	172	169	160	154
Harlekijn	150	131	131	141	139
Elckerlyc	273	278	290	290	265
Bonckert	213	171	152	137	138
De Nienekes	239	229	244	246	255
't Startblok	326	328	324	305	302
Klimop	196	191	186	181	173
Kameleon	188	184	189	179	183
Totaal Invitatie	1849	1775	1788	1743	1709
Totaal excl De Wingerd	1762	1684	1685	1639	1608
Effectieve groei/daling BAO excl. De Wingerd	-44	-78	1	-46	-34

Tabel 2: Prognose zoals opgesteld in oktober 2020

	1-10-2021	1-10-2022	1-10-2023	1-10-2024
SBO de Wingerd	106	105	105	105
Hartenaas	154	150	143	141
Harlekijn	138	125	123	118
Elckerlyc	254	253	246	244
Bonckert	134	123	125	123
De Nienekes	253	254	259	263
't Startblok	299	308	308	301
Klimop	171	168	166	164
Kameleon	174	174	175	174
Totaal Invitatie	1683	1660	1650	1633
Totaal excl De Wingerd	1577	1555	1545	1528
Effectieve groei/daling, excl. De Wingerd	-1,93%	-1,4%	-0,64%	-1,10%

N.B. in de komende begrotingen moeten vanaf 2023 de prognose per februari worden meegenomen in verband met de wijzigingen in de bekostiging.

Over het geheel genomen kan gesteld worden dat de groei/daling van het totale leerlingenaantal een grillig beeld laat zien. Effectief is er van oktober 2016 naar oktober 2020 sprake van een leerlingendaling van 8,7% (excl. De Wingerd). Als we echter kijken naar wat er over de verschillende jaren is geprognostiseerd voor 2020 zien we dat we weliswaar krompen maar dat we veel somberder waren dat nodig was. Op oktober 2020 waren immers 1609 leerlingen bij onze scholen ingeschreven en niet zoals in 2016 werd aangenomen 1594.

Oktober	geprognostiseerd voor 2020
2016	1594
2017	1592
2018	1596
2019	1520

4.3 Wel / niet schaalvergroting

De fusiegolf op bestuurlijk niveau is landelijk en regionaal nog niet tot een einde gekomen en het lijkt alsof het eerder genoemde rapport van McKinsey&Company de oude vraag "groter is beter" weer op de landelijke agenda zet. Dit en de fusie van twee collega-besturen in de regio roept de bezinningsvraag op wat wij hiervan vinden in relatie tot ons zelf. In Het rapport "Illusies over fusies: een kritische beschouwing over de schaalvergroting in de Nederlandse publieke sector 1985 – 2012" van Jos Blank staat dat bij schaalvergroting van een organisatie het vaak gaat om kostenbeheersing of bezuiniging. Soms verpakt in de vermelding van verbetering van de kwaliteit. Feit is dat een schaalvergroting in eerste instantie kan leiden tot kostenbesparing maar bij

verdergaande schaalvergroting juist kan leiden tot een toename van kosten. Bovendien wordt vaak alleen naar materiele kosten gekeken en niet naar het maatschappelijke kosten. Onderzoeken met betrekking tot schaalvergroting in relatie tot verhoging van de kwaliteit laten bovendien maar een beperkte correlatie zien. Edith Hooge gaf aan in een lezing voor de PO Raad dat schaalgrootte zou moeten voortkomen uit strategische keuzes die gelinkt worden aan:

- a) Argumenten met betrekking tot onderwijskwaliteit en de identiteit van scholen;
- b) Economische argumenten;
- c) Argumenten rond menselijk maat.

Gesprekken met het Directieboard, de GMR en de RVT hebben geleid tot de conclusie dat bestuurlijke schaalvergroting niet automatisch leidt tot efficiency. De keuze tot het bestuurlijk samenvoegen moet niet alleen economisch maar ook waarde gedreven zijn. Met betrekking tot onze situatie wordt geconcludeerd dat zolang de onderwijskwaliteit op orde is en de krimp van scholen de pedagogische en onderwijskwaliteit niet in gevaar brengen, er geen aanleiding is om bestuurlijke samenvoeging te onderzoeken. Wat vaak voor komt is dat door vergroten van een organisatie de omvang van de staf toeneemt en de verantwoordelijkheid bij de professional in het primaire proces beperkt wordt. Wij willen juist dat de teams steeds meer in hun kracht komen te staan door de verantwoordelijkheid voor het professioneel handelen zo laag mogelijk te leggen bij de onderwijsprofessional en de directeuren.

Eenzelfde conclusie trekken we als het gaat om de schaalgrootte van de scholen. Invitare heeft negen scholen die allemaal een leerlingenaantal hebben ruim boven de opheffingsnorm¹. Zolang wij de pedagogische en onderwijskundige kwaliteit kunnen borgen en de ouders in een gemeenschap prijs blijven stellen op een school met een openbare identiteit (zoals een aantal ouders in de GMR hebben bevestigd) hebben wij geen aanleiding om stappen te zetten richting opheffing van scholen of samenvoeging met scholen van een andere denominatie. Dit neemt niet weg dat wij net al vorige jaren blijven toewerken naar optimale organisatievormen en samenwerking met scholen en schoolbesturen in onze nabijheid niet schuwen.

5. **Missie, visie en motto**

In de opmaat naar het vorige strategieplan hebben wij de missie, visie en het motto van de stichting herijkt. Op dit moment vinden wij dat de in 2017/18 geformuleerde teksten

¹ Als een school langer dan drie jaar onder de opheffingsnorm zit kan overgegaan worden tot opheffing van die school. Echter, als de school de laatste is van een bepaalde denominatie in een straal van 5 km geldt de opheffingsregel niet. Ook als de gemiddelde schoolgrootte van een schoolbestuur hoger is dan de opheffingsnorm geldt de regel niet. De opheffingsnormen zijn: Bergen 63, Boxmeer 63, Cuijk 93, Gennep 80, Grave 92, Mill 54.

nog steeds voldoen. De onderstaande paragrafen zijn daarom in beperkte mate tekstueel bijgesteld.

5.1 Ik-gericht en wij-afhankelijk

De scholen van Invitare realiseren openbaar onderwijs in een regio waar bijzondere en openbare scholen op het eerste oog steeds meer overeenkomsten lijken te hebben dan in het verleden. Echter, wat ons als openbaar onderwijs onderscheidt van de anderen is dat wij kinderen willen laten opgroeien tot autonoom denkende mensen waarbij wij geen duiding bieden vanuit een religieus of politiek gedachtegoed. In dit licht bieden wij enerzijds religie-neutraal onderwijs en anderzijds gaan we respectvol om met de levensbeschouwelijke achtergrond van gezinnen.

Het voorliggende plan geeft richting aan de organisatie voor de komende vier jaren. Het onderschrift van dit strategieplan is "ik-gericht en wij-afhankelijk gecontinueerd". Met dit onderschrift benadrukken we dat de scholen een hoge mate van zelfsturing hebben waar het gaat om de onderwijsvisie en de schoolontwikkeling. Tegelijkertijd vormen de scholen al meer dan 16 jaar tezamen Invitare. Vanuit een solidariteitsgedachte (wij-afhankelijk) zijn er onder andere financiële, personele en facilitaire voordelen om een onderdeel te zijn van een grotere organisatie. Onderdeel zijn van een groter geheel houdt ook in - waar zinvol - samen delen en samen ontwikkelen. Vanuit die wij-afhankelijkheid is het noodzakelijk dat er kaders worden ontwikkeld die de bandbreedte van de ik-gerichtheid van de scholen aangeven. Dit strategieplan biedt een aantal gezamenlijke kaders.

Behalve dat het onderschrift van dit document iets zegt over de stichting als geheel, zegt het ook iets over onze leerlingen. Kinderen leren in de loop van hun leven immers omgaan met het continue spanningsveld tussen alleen en samen. Moet een kind zich altijd aanpassen aan de norm en wie bepaalt dan die norm? Hebben anderen last van de ruimte die een kind inneemt of moeten zij juist wat toleranter zijn? Durven kinderen te staan voor een afwijkende mening of volgen zij de mening van de meerderheid omdat ze bang zijn uit de groep te vallen of omdat ze het er echt mee eens zijn? Wil een kind opvallen of juist liever opgaan in de grijze massa, die mogelijk door genuanceerder denken minder snel stelling neemt?

In antwoord op de hierboven gestelde vragen ontstond in 2017/18 een gezamenlijke ambitie om onze leerlingen meer dan voorheen te leren reflecteren op zichzelf en anderen. Wij leren ze onderscheid te maken tussen (nep)feiten en gevoel. We leren ze te luisteren en hun mening te formuleren. We bieden de mogelijkheid om te debatteren en de dialoog met elkaar aan te gaan. Door vrij en kritisch te denken wordt een mening gevormd die wat ons betreft geen eeuwigheidswaarde hoeft te hebben en die je altijd mag bijstellen. Kinderen mogen, of moeten zelfs, ik-gericht zijn waar het gaat om het beste uit zichzelf te halen. Ze moeten daarentegen ook leren om zich aan te passen aan de heersende normen en waarden omdat zij een onderdeel vormen van de samenleving. Die samenleving wordt bij de jonge leerlingen gevormd door de klas. Naarmate leerlingen ouder worden, wordt het aantal virtuele en reële gemeenschappen waar zij deel van uitmaken groter.

Inmiddels hebben wij in Deep Democracy een aanvulling gevonden op de pedagogische visies van de scholen en op

onze taak om burgerschapsonderwijs goed vorm te geven. Hiermee hopen wij nog meer dan voorheen de leergemeenschappen te zijn die deze ambitie waarmaken.

Deep Democracy is a set of easy to learn yet powerful tools that enable all the views to be heard. By creating safety and processes to lean into the tension that inevitably arises from multiple views, the method inspires innovation, sustainable decisions, wisdom and transformational growth for individuals and for groups.

5.2 Missie, visie en motto

Een missie is in principe tijdloos en geeft weer waar we voor staan en wat onze identiteit is. Ook maakt het duidelijk vanuit welke waarden we werken. In onze missie staat "in relatie met de ander". Hiermee menen wij het continue spanningsveld tussen aanpassen en vasthouden waarvoor je staat te honoreren.

Invitare leert kinderen het beste uit zichzelf te halen in relatie met de ander en in verbinding met de samenleving.

Een visie is minder tijdloos dan een missie en kan met enige regelmaat worden bijgesteld. Het geeft aan waar we voor gaan, waar we over dromen en hoe we de toekomst zien. Voor de komende jaren luidt onze visie

De openbare basisscholen van Invitare verzorgen toekomstgericht onderwijs waarbij zij ambitieuze doch haalbare doelen formuleren voor de eigen schoolpopulatie. Zij doen dit vanuit verschillende onderwijsvisies. De scholen

hebben de gezamenlijke ambitie kinderen te laten opgroeien tot autonoom denkende mensen in een gemeenschap waarin gelijkwaardigheid de norm is. De basis voor leren en ontwikkelen zijn nieuwsgierigheid, verantwoordelijk zijn, wederzijds respect en vertrouwen hebben in zichzelf, elkaar en de omgeving.

Een motto is een lijfspreuk, een zo kort mogelijke zin waarmee de essentie van onze organisatie wordt weergegeven. Ons motto luidt nog steeds:

Invitare nodigt uit

6. Speerpunten naar domeinen

Goed onderwijs is de optelsom van de resultaten voortkomend uit de verschillende beleidsdomeinen. Een goede leerkracht, uitdagend leermateriaal en een veilig gebouw, dragen bijvoorbeeld allemaal bij tot een optimaal onderwijsproces. Dit strategieplan is uitgewerkt langs de lijn van zes domeinen. De eerste twee domeinen hebben betrekking op ons primaire proces. De overige vier domeinen scheppen de randvoorwaarden om de doelstelling rond passend onderwijs en de openbare identiteit van onze scholen te realiseren. Onderstaand zijn in hoofdlijnen de doelen (in de kaders) per domein weergegeven.

6.1 *Eerste domein: Passend Onderwijs*

Invitare staat garant voor toekomstgericht, inclusief, passend en kwalitatief goed onderwijs. Passend onderwijs houdt voor ons in dat alle leerlingen die bij onze scholen ingeschreven staan een passend aanbod krijgen om zich optimaal te ontwikkelen op het eigen maken van kennis en op persoonlijk en sociaal vlak. Dit ongeacht hun leeftijd en of zij onderpresteren, gemiddeld of bovengemiddeld presteren. We realiseren dit zo thuisnabij als mogelijk. Mits wenselijk en organisatorische mogelijk bieden we onze leerlingen een persoonlijk aanbod waarbij wij tevens rekening houden met de kracht van coöperatieve leervormen. Vanuit sociaal opzicht is het echter onwenselijk op volledig geïndividualiseerd onderwijs te realiseren. Bovendien is dit vanwege beperkte financiële middelen en daardoor beschikbare personele inzet ook onmogelijk. Toch zullen wij voortbouwend op de ervaringen van de vorige strategieperiode ook de komende jaren zo veel als mogelijk toewerken naar een meer gepersonaliseerd aanbod. Onder een gepersonaliseerd aanbod verstaan wij het onderwijsaanbod in de kleinst mogelijke eenheid die voor de scholen praktisch realiseerbaar is voor de leerling wenselijk is. Door

kritisch te kijken naar hoe wij ons onderwijs organiseren en door gebruik te maken van technologische oplossingen, is naar onze mening voor een aantal scholen op dit punt winst te behalen. Voorts zijn wij van mening dat er meer aandacht besteed moet worden aan het jonge kind vanuit de gedachte dat het leerproces anders moet worden gefaciliteerd.

1. Realiseren van een inclusief, passend en waar mogelijk gepersonaliseerd aanbod in de kleinst mogelijke en wenselijke eenheid waarbij wij tevens een goede basisondersteuning realiseren zoals de SWV-en deze hebben gedefinieerd.
2. Elke school formuleert passend bij de eigen schoolpopulatie uitdagende doelen ten aanzien van gewenste eindopbrengsten met betrekking tot de basisvakken en onderneemt activiteiten om die doelen te realiseren.
3. Op bestuurlijk niveau worden ijkpunten geformuleerd waaraan de schoolse visie op het jonge kind moet voldoen. Elke school formuleert de schoolvisie en bijbehorend actieplan gericht op het jonge kind passend bij de eigen onderwijskundige uitgangspunten en de bovenschools ijkpunten (waar mogelijk wordt aangesloten bij doel 8).
4. Afgelopen jaren zijn wij begonnen met het stimuleren van de toepassing van Onderzoekend en Ontwerpend Leren. Via de betreffende bovenschoolse leerkring zal de ontwikkeling van bijbehorende vaardigheden verder worden gestimuleerd binnen de teams zodat deze vaardigheden worden toepassen.

Voor wat betreft het realiseren van passend onderwijs wordt vermeld dat wij deel uitmaken van twee samenwerkingsverbanden (SWV). Het opstellen van de beleidsagenda en de feitelijke inhoudelijke uitwerking van beide SWV-en is goeddeels neergelegd in de regio/ het platform. Beide SWV-en gaan ervan uit dat de scholen een goede basisondersteuning realiseren. Omdat wij participeren in de ledenraad van Stroomland en in het algemeen bestuur van SWV Noord-Limburg en ook in de subregio/het platform is het goed mogelijk om de ontwikkelingen kritisch te volgen en er zorg voor te dragen dat middelen zo veel als mogelijk ten goede komen aan de leerlingen die het nodig hebben. Inhoudelijk zullen wij aansluiten op de inhoudelijke agenda's van de SWV-en.

5. Kritisch volgen van de SWV-en door te participeren in de bovenregionale, gemeentelijke (i.e. LEWA, LEA, REA) dan wel platform-overleggen met als doel

maximale ondersteuning te realiseren ten behoeve van de leerlingen of groepen leerlingen die dit nodig hebben.

Duidelijk is dat vanwege de daling van de leerlingenaantallen en de niet afnemende SO/SBO-verwijzingen de financiële middelen van de SWV-en onder druk staan. Ook menen wij dat de scholen een duidelijk effect ervaren van de onder grote druk staande jeugdzorg. Dit betekent dat wij ons eigen verwijsgedrag regelmatig kritisch moeten blijven volgen en ook dat van alle partners in de regio.

6. Regelmatig kritisch kijken naar het verwijsgedrag per school en naar het verwijsgedrag van de partners en zoeken naar oplossingen om zo veel mogelijk kinderen een passend plek te geven in onze scholen (of via BAO-BAO bij andere basisscholen). Preventieve maatregelen van alle partners in en om de school moeten hierbij zo veel als mogelijk gestimuleerd worden.

De Covid-19 pandemie heeft geleid tot een vertraging in de vaardigheidstoename bij een deel van de leerlingen. Met de subsidie vanuit het "Nationaal Programma Onderwijs: steunprogramma voor herstel en perspectief" en eigen middelen willen wij de komende drie jaar extra inzetten op de vertraging van de vaardigheidsontwikkeling.

7. Gedurende twee jaar extra ondersteuning realiseren om de vertraging in vaardigheidsontwikkeling te minimaliseren en daarmee een goed niveau van de basisvakken voor alle leerlingen te realiseren. Hierbij ook wordt expliciet aandacht besteed aan de sociaal-emotionele en metacognitieve ontwikkeling van de leerlingen.

Niet alle leerlingen hebben een leervertraging opgelopen. Sommige kinderen hebben een versnelling laten zien in hun ontwikkeling. Komende periode zullen de scholen nagaan wat ze voor deze kinderen kunnen betekenen.

Passend onderwijs houdt ook in dat er geen breuken in de ontwikkeling van kinderen ontstaan vanwege de eigenaardigheden van ons onderwijsstelsel. Afstemming tussen de voorschoolse faciliteiten en het VO krijgen de komende jaren meer dan voorheen onze aandacht. Daar waar onze scholen gehuisvest zijn in een MFG wordt vanzelfsprekend de samenwerking gezocht met de kinderopvang/peuterspeelzaal. Daar waar ook scholen van andere besturen in het MFG gevestigd zijn, wordt ook met de scholen de samenwerking gezocht. Uitgangspunt hierbij is dat de samenwerking tot een meerwaarde moet leiden.

8. Realiseren van samenwerking met KO / peuterspeelzalen en afstemming met overig BAO in overeenstemming met het beleidsdocument "Beleid Integraal Kindcentrum" (31-01-2017). Dit document wordt getoetst op actualiteit.

Eerste stappen worden gezet met het realiseren van 0-groepen (peuters van 3 jaar en 9 maanden).

Helaas heeft de afgelopen vier jaar onze inzet om te komen tot een tienerschool niet tot resultaat geleid. Onze proactieve rol laten wij daarom enigszins varen. Mogelijk dat de subsidie overgang PO-VO in het kader van de Covid-19 pandemie (die in het voorjaar van 2021 wordt aangevraagd) een impuls zal zijn tot de verbetering van de samenwerking.

In samenspraak met Plato en SWV Stroomland wordt gewerkt aan samenwerking met Punt Speciaal en de verzwaring van de SBO-instroom. Beide ontwikkelingen zijn van belang vanuit de gedachte het onderwijs zo thuis-nabij mogelijk vorm gegeven moet worden. Hierbij willen wij gaan onderzoeken of er ook een samenwerking kan worden gerealiseerd tussen SBO en BAO.

9. De samenwerking tussen SBO de Wingerd en Punt Speciaal langzaam maar gestaag inhoudelijk meer vormgeven.

10. Op een verantwoorde manier vormgeven van een verzwaring van de SBO-instroom in samenspraak met Plato en de andere SBO-school van Plato (SBO Palet te Boxmeer).

11. Onderzoeken of er een samenwerking tussen SBO de Wingerd en de basisscholen in de Dassenburcht kan worden gerealiseerd.

12. Onderzoeken of er een inhoudelijke samenwerking tussen SBO de Wingerd en Unik kan worden gerealiseerd.

In de Kop van Noord-Limburg zijn in 2020 een nieuwe ondersteuningsstructuur en werkafspraken vastgelegd. Daarnaast is in samenspraak met Lijn83 en Punt Speciaal de ambitie uitgesproken om de samenwerking tussen BAO, SBO en SO verstevigen.

13. Het volgen, evalueren en waar nodig bijstellen van de nieuwe werkstructuur in de Kop van Noord-Limburg in samenspraak met Lijn83.
14. Na het betrekking van het nieuwe schoolgebouw in Gennep en het oplossen van de eerste perikelen van het samenwonen, de meer inhoudelijke samenwerking tussen de Elckerlyc plus de andere basisschool met het SBO en het SO langzaam maar gestaag stimuleren en intensiveren.

6.2 Tweede domein: Identiteit

Sleutelwoorden in onze visie die per definitie betrekking hebben op de openbare identiteit zijn: "autonoom denkend", "gelijkwaardigheid", "respect" en "verantwoordelijkheid".

Onze visie en deze sleutelwoorden sluiten feilloos aan bij de opdracht die wij hebben in het realiseren van burgerschapsvaardigheden. De komende jaren zullen we hier expliciet aandacht aan besteden door meer en anders in gesprek te gaan met onze leerlingen.

15. Realiseren van een bovenschools aanbod voor leerkrachten met betrekking deep democracy en het leggen van een verbinding naar goed burgerschapsonderwijs.
16. Realiseren van kwalitatief goed burgerschapsonderwijs waar deep democracy mogelijk een aanvullende rol kan vervullen.

6.3 Derde domein: Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg is meer dan aandacht besteden aan de opbrengsten. Het gaat hier om het regelmatig tegen het licht houden van alle werkprocessen en ons functioneren verifiëren bij leerlingen, medewerkers en ouders. De doelstelling van kwaliteitszorg is simpelweg "doe de goede dingen, doe de dingen goed". Het gaat hier dan om het oppakken van nieuwe zaken zoals bijvoorbeeld hoe om te gaan met datalekken, maar ook om werkprocessen die al jaren op dezelfde manier uitgevoerd worden. In dit kader formuleren we de volgende doelen.

17. Blijvend zorg besteden aan het realiseren van de kwaliteitscirkel in en op elk niveau van de organisatie.
18. Waar zinvol dwarsverbanden leggen tussen scholen op die gebieden waar er meerwaarde te realiseren valt. Concreet wordt momenteel gedacht aan het delen van kennis op het gebied van verbetertrajecten op het rekenonderwijs en ICT

(denk hierbij aan digitale geletterdheid van leerlingen en vaardigheid van leerkrachten).

6.4 Vierde domein: Human resources en organisatieontwikkeling

Goed onderwijs wordt vormgegeven door enthousiaste en goed toegeruste medewerkers. Invitare wil een werkgever zijn die waardering heeft voor de inzet van alle medewerkers en die daarbij aandacht heeft voor individuele en groepsbelangen. Vanuit een win-win-gedachte worden, zo veel als mogelijk, de kwaliteiten en interesses van medewerkers benut zodat deze gemotiveerd zijn om hun werk gepassioneerd en zo goed mogelijk uit te voeren. Zo wordt in 2021/22 het Professioneel statuut in elk team besproken en wordt het begeleidingsbeleid geïmplementeerd. Het begeleidingsbeleid heeft tot doel jonge medewerkers te helpen groeien richting vakvolwassenheid. Voorts hebben wij ons in 2020/21 georiënteerd op het veelbelovende traject van werkdruk naar werkplezier

19. Elk team gaat aan de slag met het onderwerp van werkdruk naar werkplezier.

20. Het implementeren van het in de zomer van 2021 geformuleerde begeleidingsbeleid. Hierin wordt aandacht besteed aan de begeleiding van studenten, startende en overstappende mobiele medewerkers.

Vergrijzing en op langere termijn versnellende verjonging vragen expliciet onze aandacht. Graag zouden we voor elk team een diverse opbouw zien qua leeftijd, geslacht en etniciteit zodat een team de samenleving reflecteert. Grof ingrijpen is echter niet gewenst en onmogelijk. Daarom zullen we alert zijn om jonge medewerkers en zo mogelijk mannen en medewerkers met een andere etnische achtergrond te laten instromen.

21. Jaarlijks kritisch kijken naar de totale formatie waarbij boventalligheid beoordeeld wordt op basis van de middellange leerlingprognoses en waar oog is voor het aanbod op de arbeidsmarkt. Hierbij wordt gestreefd naar meer diversiteit in het personeelsbestand qua functies en qua achtergronden van medewerkers.

22. Bij het realiseren van de formatie alert blijven op de risico's van de financiële en rechtspositionele verplichtingen die voortvloeiend uit het veelvoud van tijdelijke contracten (o.a. vanwege de subsidieregelingen Leerkracht, NPO, handen in de klas).

De komende jaren worden we wederom geconfronteerd met een daling van de leerlingenaantallen. In het laatste meerjarenformatieplan hebben we geconstateerd dat we de krimp kunnen opvangen met het natuurlijk verloop en dat er zelfs op termijn ruimte is voor instroom van nieuwe medewerkers. Vanwege krimp en het streven naar meer gepersonaliseerd onderwijs, oriënteren een aantal scholen zich op alternatieve organisatievormen. Wanneer het formatief mogelijk is worden uitgewerkte plannen gefaciliteerd.

23. Doorgaan met het onderzoeken van alternatieve organisatievormen passend bij de onderwijsvisie van een school en wanneer formatief mogelijk deze realiseren. De realisatie van een goede onderwijskwaliteit is hierbij altijd de belangrijkste toetssteen.

Minstens zo belangrijk als de opbouw van ons personeelsbestand, is dat Invitare een professionele organisatie is waarin iedereen ongeacht functie en leeftijd een lerende houding dagelijks in praktijk brengt. Op verschillende manieren wordt de professionele ontwikkeling de komende jaren gestimuleerd. Bij professionele ontwikkeling kan gedacht worden aan:

- teamtrainingen die op schoolniveau worden gerealiseerd;
- kijken bij elkaar in de klas en maatjes-leren;
- collegiale consultatie en intervisie;
- collegiale visitatie;
- (zoveel als mogelijk) in-company realiseren van Master EN-modules;
- spin-of van OIDS-projecten;
- individuele coachingstrajecten (waaronder VIB);
- opleiding bevoegdheid bewegingsonderwijs;
- individuele opleidingstrajecten.

Wanneer mogelijk worden subsidies aangevraagd om de deskundigheidsbevordering te bekostigen. Denk hierbij aan inzet van de lerarenbeurs, teambeurs en arrangementen van het Vervangingsfonds en Loyalis.

24. Realiseren van opleidings- en/of trainingsaanbod voor de verschillende teams passend bij de eigen schoolontwikkeling gebaseerd op het schoolplan en het innovatieplan van de school. Daar waar op basis van de schoolse behoeften een bovenschools aanbod zinvol is wordt deze gerealiseerd.

De komende 5 á zeven jaren zullen drie directeuren toewerken naar hun pensioen. Het afgelopen jaar zijn wij in gesprek gegaan met een aantal management potentials. De

komende jaren zullen we via opleiding, stage-achtige constructies en middenkaderfuncties deze medewerkers stimuleren om zich te ontwikkelen tot potentiële schooldirecteuren. Daarnaast zullen een drietal ervaren IB-ers ons gaan verlaten vanwege pensionering. Aan hun opvolging zullen we ook aandacht besteden.

25. Stimuleren van kansrijke medewerkers om zich te ontwikkelen tot het directeurschap, IB-schap, bouwcoördinatorschap door het volgen van relevante opleidingen. Waar mogelijk kansen bieden om opleiding en werkpraktijk aan elkaar te koppelen.

6.5 Vijfde domein: Bedrijfsvoering

In de voorgaande vijf jaren zijn vrijwel alle beleidsdocumente gescreend. Om onze processen actueel te houden wordt ook in de komende periode hiermee doorgegaan.

Invitare behoudt haar gezonde financiële positie en realiseert gepland en gestaag een meer realistische vermogenspositie.

26. Planmatig evalueren, bijstellen, schrappen en toevoegen van beleidsdocumenten (zie het register).

27. Beoordelen van vermogenspositie en risicoprofiel. Op basis daarvan bepalen van investeringsruimte voor de komend vier jaar.

28. Begrotingssystematiek aanpassen op basis van de nieuwe bekostigingsstructuur.

29. Realiseren van een voorziening onderhoud conform de regels.

30. In-control blijven door het realiseren van financiële rapportages en het voeren van gesprekken hierover op zowel schoolniveau als op stichtingsniveau

De stichting beschikt over kwalitatief goed onderhouden gebouwen waarin het voor leerlingen, personeel en ouders prettig vertoeven is. Dit vraagt jaarlijks om aandacht. Sommige gebouwen vragen meer dan andere afhankelijk van de omvang en leeftijd.

31. Het op orde houden van de binnen- en buitenkant van de schoolgebouwen volgens het principe sober doch doelmatig. Dit houdt tevens in daar waar financieel zinvol streven naar verduurzamingsmaatregelen.

32. Het realiseren van nieuwbouw voor de Nienekes.

6.6 Zesde domein: Samenwerking en communicatie

Invitare en haar scholen staan op een positieve manier bekend in de eigen omgeving. Het duidelijke onderwijskundige en openbare profiel van de scholen zijn hierbij van belang. Met leerlingen, ouders en de vele organisaties om ons heen wordt op een heldere en respectvolle manier samengewerkt en gecommuniceerd. De afgelopen tijd is echter de vraag gesteld of wij onze kwaliteiten voldoende uitlichten voor de buitenwereld.

33. Op bestuurs- en schoolsniveau expliciet aandacht besteden aan het communiceren van de kwaliteiten van de scholen en de stichting als geheel. Een extern bedrijf laten onderzoeken wat onze sterke en minder sterke punten zijn in onze communicatie naar buitenwereld. Daaropvolgend verbeteringen aanbrengen.

In het kader van de relatie tussen een school en ouders kennen wij twee begrippen te weten ouderbetrokkenheid en ouderparticipatie. Twee begrippen die nogal eens met elkaar worden verward of voor hetzelfde worden aangezien. Het grote verschil is dat ouderbetrokkenheid gericht is op de opvoeding en het onderwijs van het eigen kind en dat ouderparticipatie betrekking heeft op de deelname van ouders aan schoolactiviteiten die gericht zijn op meerdere kinderen en niet primair op het eigen kind.

Ouderbetrokkenheid is een niet-vrijblijvende en gelijkwaardige samenwerking (of partnerschap) tussen ouders en school, waarin er vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid gewerkt wordt aan de (school)ontwikkeling van het kind. Ouderbetrokkenheid heeft dus betrekking op de (school)ontwikkeling van het kind en is iets wat vooral ook in de thuissituatie aandacht behoeft. Het tonen van belangstelling hoe het op school gaat is van groot belang. Bij ouderbetrokkenheid horen ook het bezoeken van ouderavonden en het tonen van respect voor de leraar en de school. Ouders en school moeten samen de verantwoordelijk voelen én nemen voor de ontwikkeling van de kinderen. Daarbij is het van groot belang dat zij blijven afstemmen, wat vraagt om een goede wederzijdse communicatie.

Als ouders binnen de school op vrijwillige basis hand- en spandiensten verrichten ten behoeve van de school en/of de leraar wordt dat ouderparticipatie genoemd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen formele en informele ouderparticipatie. Informele vormen zijn bijvoorbeeld luizenouders en hulpouders bij schoolse activiteiten (schoolreisje, museumbezoek, spelletjes dag, etc.). Onder formele vormen verstaat we deelname aan de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad en ouderraad.

Dank zij ouderparticipatie wordt het organiseren van meerdere activiteiten simpelweg mogelijk.

34. Elke school gaat na op welke wijze ouderbetrokkenheid kan worden vergroot zodat het een groot positief effect heeft op de ontwikkeling van het kind. Ervaringen van de scholen worden met elkaar gedeeld.

35. Realiseren van een aantal (digitale) lezingen over de culturele achtergronden van de leerlingen die wij in huis hebben via "Invitare nodigt uit...". Het doel is de communicatie met betreffende ouders te verbeteren door ons begrip te vergroten van de culturele invloed op de zienswijze op onderwijs/opvoeding en de wijze van communiceren. Momenteel wordt gedacht aan lezingen over Syrië, Eritrea en Polen en daarnaast aan traumaverwerking, rouwverwerking en NT2-taalverwerving.

7. Meerjarig activiteitenplan

In bijlage I zijn de doelen die in paragraaf 6 zijn verwoord, uitgewerkt naar activiteiten voor de komende jaren.

8. Financiële vertaling

Een groot deel van de activiteiten zoals beschreven in het activiteitenplan worden uitgevoerd binnen de reguliere begrotingen van komende jaren. Bij aanvang van schooljaar 2021/22 zal een nieuwe berekening worden gemaakt van het bovenmatige vermogen en daarop aansluitend het vrij besteedbare vermogen. Inmiddels is al wel duidelijk dat bestemmingsreserve "Innovatie en de bestemmingsreserve "Arbeidsmarkt" per kalenderjaar 2022 zullen worden aangevuld tot respectievelijk € xxxx en € xxxx. Hiermee wordt het mogelijk dat elke school de bij doelen xxxx behorende nieuwe activiteiten kan ontplooiën of de lopende activiteiten kan continueren.

9. Communicatie

Het voorliggende Strategieplan wordt besproken met het directieboard, de GMR en de RvT. Daarna wordt het plan vastgesteld en worden de hoofdpunten weergegeven op de Invitare website. Verder zal het plan worden verspreid onder de MR-en en wordt het in het najaar van 2021 besproken met de teams.

10. Evaluatie

Het Strategieplan wordt jaarlijks vertaald in een jaarplan. Aan het einde van een jaar wordt een jaarrapportage opgesteld. Een volgend jaarplan bouwt vervolgens voort op het vorige plan waarbij bekeken wordt of prioriteiten dan wel plannen moeten worden

bijgesteld. Vanwege de looptijd van dit strategieplan is het mogelijk dat landelijke of regionale ontwikkelingen aanleiding zijn om het strategieplan tussentijds bij te sturen.

Aan het einde van de planperiode wordt de totale periode geëvalueerd op basis waarvan een nieuw strategieplan wordt geformuleerd.

