

# Voorbereid op de toekomst van morgen

Strategisch Beleidsplan 2020-2024

Stichting Markant Onderwijs & Stichting Vrije School Breda

## Strategisch Beleidsplan in het kort

# 1. Inleiding Strategisch Beleidsplan 2020-2024

Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda zijn twee zelfbewuste stichtingen (voor openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs) met samen acht scholen. Door onze schaalgrootte zijn we in staat om snel te schakelen, kunnen we slagvaardig zijn en hebben we onderling korte lijnen.

Onze schaalgrootte maakt dat wij aandacht hebben voor het persoonlijke. Op al onze scholen brengen we verschillende opvattingen bij elkaar en laten wij kinderen op basis van gelijkwaardigheid hierover nadenken en met elkaar in discussie gaan. We laten kinderen inzien dat ieders mening even belangrijk is en leren hen kritisch naar zichzelf en hun medeleerlingen kijken. We leven in een pluriforme samenleving, waardoor de kinderen op onze scholen leren door ontmoeting. Zij komen in aanraking met mensen van verschillende achtergronden.

## Voorbereid op de toekomst van morgen

We bereiden onze leerlingen niet alleen voor op de arbeidsmarkt van morgen, maar ook op het leven in de wereld van morgen met aandacht voor de omgeving en gemeenschapszin. Op onze scholen leren kinderen in vrijheid te denken, keuzes te maken en onafhankelijk te zijn. Onze stichtingen beseffen dat het onderwijs in samenwerking met ouders de voorwaarden scheppen voor een mooie toekomst voor elk kind. Onze scholen willen in algemene zin van maatschappelijke betekenis zijn en voor elk individueel kind een veilige basis om zich te ontwikkelen tot volwassene.

Gedurende de uitvoering van het strategisch beleidsplan 2016-2020 hebben wij regelmatig met zijn allen gebrainstormd over dit plan: over het onderwijs van vandaag en van morgen, over hoe kinderen zich ontwikkelen, over hoe wij met ons onderwijs voor hen het verschil willen maken, over dat waar collega's en ouders zich zorgen over maken, of juist helemaal niet. We zijn er trots op dat we dat gesprek hebben gevoerd en de uitvoering van de plannen hebben gerealiseerd. We hebben ook gesproken over passie in ons vak, hoe moeilijk vaak 'loslaten van een oude gewoonte' is, over overeenkomsten en verschillen, over wat ons bindt en dat wij ons graag binden. We zijn in staat gebleken permanent verbinding te zoeken en voeling te houden. Vaak ging dat vanzelf, soms omdat het moet, of omdat er behoefte was aan wat meer geregisseerde bijeenkomsten. Bijvoorbeeld onderlinge verbinding over de inhoud van het strategisch beleidsplan en de uitvoering daarvan binnen Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda. Zo hebben wij veel gesproken over het onderwijs dat wij vormgeven in voor de leerlingen uitdagende leeromgevingen die aansluiten op de leefwereld en de interesse van kinderen en die ruimte bieden aan verschillende leerstijlen en leervormen.

## Het beste onderwijs in Breda

In het vorige strategische beleidsplan lag de focus vooral om de basis op orde te krijgen, in het nieuwe SBP willen we ons ambitieniveau hoger leggen en ons ontwikkelen tot het beste onderwijs in de stad Breda. HRM-beleid speelt hierbij een belangrijke rol, in het vorige plan was dit wat onderbelicht, maar nu is het duidelijk een speerpunt.

De identiteit van Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda is uniek in Breda. Bij ons is ieder kind welkom, ongeacht hun levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid. Ook elke leerkracht is benoembaar. We gaan uit van wederzijds respect voor ieders levens- of geloofsovertuiging. We betrekken leerlingen, ouders en personeelsleden actief bij de besluitvorming over doelstellingen en werkomstandigheden.

## 2. Strategie 2020-2024

Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda willen beide een dynamische organisatie zijn die ruimte biedt aan vernieuwing en innovatie. Onze missie is om het beste onderwijs in de stad Breda te bieden. Dat realiseren we samen met ons personeel, onze ketenpartners, ouders en kinderen. We verwachten van ons personeel dat we in de komende jaren onze focus leggen op het verbeteren van onszelf, van onze scholen en ons onderwijs. Onderlinge communicatie en onderling vertrouwen zijn van groot belang. We hebben aandacht voor elkaar. We brengen elkaar op de hoogte van ontwikkelingen en we delen waar we trots op zijn. Op deze wijze kunnen we ons doel bereiken om in 2024 het beste onderwijs te verzorgen in de stad Breda.

### 2.1 Missie

Vanuit onze gezamenlijke missie om het beste onderwijs aan te bieden aan de kinderen in Breda, betekent dit voor ons dat je als organisatie vooral naar jezelf kijkt waar je kunt verbeteren. Het beste onderwijs is onderwijs van goede kwaliteit. We streven niet alleen naar de hoogste cognitieve opbrengsten, want we hechten veel waarde aan het welbevinden van het kind. We creëren een veilige omgeving waarin het kind zich kan ontwikkelen tot een volwaardige burger in de Nederlandse maatschappij. Daarnaast is er aandacht voor kunst en cultuur én bewegen. We bereiden onze leerlingen niet alleen voor op de arbeidsmarkt van morgen, maar ook op het leven in de wereld van morgen met aandacht voor de omgeving en gemeenschapszin.

### 2.2. Visie

Plezier, veiligheid, en vertrouwen zijn nodig om tot leren en ontwikkelen te komen. In saamhorigheid werken, leren en leven ter voorbereiding op de toekomst van morgen. Dat geldt niet alleen voor de kinderen, dat geldt voor iedereen binnen Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda. We doen het samen, waarbij samen staat voor 'in betrokkenheid samen zijn, samen werken, samen leren en samen leven, waarbij het kind centraal staat'. Betrokkenheid heeft een directe relatie met je verantwoordelijk voelen voor je eigen leer- en ontwikkelproces en je daarop laten aanspreken.

Medewerkers zijn trots om te werken op een van onze scholen. Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda zijn ook trots op hun medewerkers, die zich telkens verder ontwikkelen tot de best mogelijke onderwijsprofessionals.

### Betrokkenheid

***Samen werken*** komt ook tot uitdrukking in het samenwerken met ouders en met anderen in de omgeving. Wij zoeken actief verbinding met onze omgeving vanuit wederzijdse, niet-vrijblijvende betrokkenheid. We stellen ons daarbij steeds de vraag 'wat kunnen wij samen doen om onze leerlingen optimaal te begeleiden in hun ontwikkeling?' Wij staan open voor ideeën van anderen en stimuleren alle betrokkenen rondom ons onderwijs om met ons mee te denken, te praten en te doen.

Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda bieden aan de scholen ruimte voor innovatie. We bieden ouders en leerlingen een grote diversiteit aan schoolconcepten én heel specifieke innovaties. Wij spelen zichtbaar in op de uitdagingen van de grote ontwikkelingen in de samenleving. Dit vertalen wij samen met onze partners naar uitdagende nieuwe onderwijsvorm-invullingen.

**Samen leren** doen wij in alle lagen in Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda door kennis en ervaringen uit te wisselen en te delen, te leren met en van elkaar en door elkaars talenten en sterke punten te benutten. En door onze medewerkers in de gelegenheid te stellen leren en werkervaring op te doen binnen de gehele organisatie. In en tussen onze scholen zijn medewerkers actief om te leren. Daar wordt het onderwijs ontwikkeld door en met de professionals. Onderwijsverbetering en –innovatie worden op allerlei terrein gestimuleerd en gefaciliteerd. Innovatieve schoolconcepten horen bij Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda.

**Samen leven** komt tot uiting door het feit dat elke school van Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda een herkenbare en aantrekkelijke positie in de wijk/dorp, in de stad Breda en de regio heeft. Voor kinderen en ouders is deze school een plek waar men graag is. Het welbevinden van onze leerlingen staat voorop in ons denken en handelen. De school neemt een belangrijke plaats in in het leven van kinderen. Een groot deel van de dag brengt een kind in het Kindcentrum door. De school is van enorme maatschappelijke betekenis. Het onderwijs op onze scholen draagt bij aan de ontwikkeling tot volwassenheid van al onze kinderen. De school en de leerkracht doen ertoe.

Wij willen de kinderen leren om te zorgen voor elkaar en voor de wereld om hen heen. Dus verbinden wij ze met de wereld om ons heen en richten wij onze blik naar buiten. We halen de maatschappij naar binnen door aan te sluiten op actuele maatschappelijke ontwikkelingen.

Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda hebben het doel om al onze scholen tot een Kindcentrum te ontwikkelen, een voorziening waarin onderwijs, kinderdagverblijf, buitenschoolse opvang, peuterspeelzaal en welzijnsactiviteiten voor kinderen zijn samengevoegd.

## 2.3 Onze ambitie

Om onze missie te realiseren willen wij de beste partner zijn voor ons personeel en onze ketenpartners. Daarnaast willen we mooie, goed uitgeruste gebouwen en leermiddelen die aansluiten bij de laatste ontwikkelingen op onderwijskundig gebied. Als stichtingen gaan we een competitie aan met onszelf, dat is anders dan de concurrentie aangaan met andere scholen in de stad. Het is echter wel de verwachting dat een goede school in de wijk meer leerlingen zal aantrekken.

### Goede werkgever

Voor het beste onderwijs hebben we ook het beste personeel nodig. Dat betekent voor ons dat we een goede werkgever willen zijn, met een sterk HRM/HRD beleid. Een goed werkgever investeert structureel in opleiding en ontwikkeling. Streeft ambitie en groei van zijn personeel na en denkt mee over de loopbaanplanning. Oprechte aandacht voor medewerkers en continue investering in hun loopbaan zorgt volgens onze overtuiging voor goed onderwijs en voor enthousiaste ambassadeurs voor onze scholen. Een goed werkgever geeft verantwoordelijkheid aan de werknemer, over het functioneren, ziekteverzuim, etc.

Het primaire proces is het belangrijkste proces in de school, de leerkracht is de belangrijkste vormgever van dit proces. Vandaar de focus op het creëren van voorwaarden om het beste onderwijs mogelijk te maken aan kinderen in de stad. Onze opdracht is ons onderwijs waar mogelijk te verbeteren, ons personeel te scholen en goed personeel te werven, een goed werkgever zijn. Het personeel is ons professioneel kapitaal, zij geven elke dag het onderwijs vorm in de klas.

## Ketenpartners

Onze missie om het beste onderwijs in Breda te verzorgen, vraagt ook om een samenwerking en afstemming met de belangrijkste ketenpartners: kinderopvang en scholen voor Voortgezet Onderwijs. Is er een goede overdracht van de kinderen? Hoe zijn onze adviezen voor de kinderen uit groep 8? Zitten deze kinderen na 3 jaar nog steeds op de afdeling van het oorspronkelijke advies van de basisschool? Is er binnen het Kindcentrum *in wording* al sprake van een pedagogische visie?

### 3. Speerpunten 2020-2024

Voor Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda zijn de volgende 5 speerpunten van betekenis in de komende planperiode:

1. Onderwijs en Kwaliteit
2. HRM-HRD
3. Profilering en Marketing
4. Passend onderwijs
5. Financiën en beheer

#### 3.1 Onderwijs en kwaliteit

Vanuit de overtuiging dat het voor elke school belangrijk is om voortdurend en op gestructureerde wijze te werken aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, focussen we ons op dit speerpunt. Daarbij gaat het primair om het dagelijks pedagogisch en didactisch handelen van een leerkracht in de klas, maar ook om het systeem van kwaliteitszorg dat de school hanteert. Tijdens het laatste inspectieonderzoek in 2017 van het bestuursgericht toezicht kregen we een voldoende voor de kwaliteit van het onderwijs op alle scholen. Ons ambitieniveau ligt hoger: *'We willen het beste onderwijs in Breda e.o. bieden!'* Het programma van de Markant Academie (ons eigen scholingsinstituut) is daarom ingericht op scholing die ons beter maakt. Om te bepalen wat het aanbod van de scholing is, maken we o.a. gebruik van de analyse naar aanleiding van de schoolbezoeken, Successpiegel en de audits.

##### Monitoring

De Successpiegel is het basisinstrument voor monitoring. Hiermee krijgen we een beeld van de kwaliteit van ons onderwijs door o.a. tevredenheidspeilingen van personeel, leerlingen en ouders, sociale veiligheidsmeting en zelfevaluatie. Tevens zijn we de audits aan het door ontwikkelen, door naast de onderzoeksvraag van de school ook als bestuur een onderzoeksvraag te formuleren. Deze vraag wordt op alle scholen onderzocht en draagt bij aan de overkoepelende kwaliteitsontwikkeling van onze scholen.

##### Onderzoekend en ontwerpnd leren

In 2020 overleggen we met o.a. het bedrijfsleven om de wereld van techniek de school binnen te brengen. Hiermee krijgt onderzoekend en ontwerpnd leren een bredere plaats binnen de scholen. De houding van onderzoekend en ontwerpnd leren willen we vakoverstijgend laten landen binnen de scholen. Hiermee durven we eigenaarschap aan leerlingen te geven met betrekking tot hun eigen ontwikkeling. Er ontstaat meer vrijheid voor de scholen om het curriculum in te vullen. In dit kader denken we aan vaardigheden zoals programmeren, robotica, mediawijsheid. Vanzelfsprekend heeft dit ook impact op de rol en de kennis van de leerkracht met betrekking tot deze vaardigheden.

Naast de lopende ontwikkelingen gaan scholen hun eigenheid tonen door een duidelijk schoolprofiel neer te zetten als individuele school. Hiermee kunnen we onderwijsvernieuwingen neerzetten met durf en lef. Dit betekent in de praktijk dat we naast collectief leren, ook leren van elkaar. Voorbeelden hierbij zijn expertises op het gebied van Cloud-ontwikkeling en functionele inzet van digitale middelen. Vandaar dat er een notitie wordt geschreven waarin de vereiste (digitale)bekwaamheid van de leerkrachten wordt geformuleerd.

## Kindcentrum

Alle scholen gaan zich ontwikkelen als Kindcentrum. Vanuit een gezamenlijke pedagogische visie begeleiden het onderwijs en de kinderopvangorganisatie het kind van 0 tot 13 jaar. Een Kindcentrum richt zich met name op onderwijs, opvang en vrije tijd. Het biedt ruime mogelijkheden op verschillende gebieden zoals sport, kunst, cultuur en muziek. Het Kindcentrum heeft ruime openingstijden en werkt zoveel mogelijk vanuit één organisatie, één aanspreekpunt en één team. Gedurende het jaar is er een gezamenlijk aanbod aan vieringen en activiteiten.

### Jaarplanning:

#### 2020-2021

##### Continueren:

- De Successpiegel als monitoring van onderwijskwaliteit;
- Doorontwikkeling van de audits door een onderzoeksvraag vanuit het bestuur toe te voegen aan de audit;
- Leren van en met elkaar, zowel als directieteam, IB-team als op de scholen en schooloverstijgend tijdens Markantdagen en scholingen van de Markant Academie.

##### Ontwikkelen en implementeren:

- Een bredere plaats voor onderzoekend en ontwerpend leren binnen de scholen, bijvoorbeeld door samen te gaan werken met het bedrijfsleven. Maar ook door deze competenties vakoverstijgend in te zetten;
- Actiepunten uit de notitie 'digitale bekwaamheden leerkrachten' worden uitgevoerd.

#### 2021-2022

##### Continueren:

- Onderzoekend en ontwerpend leren;
- Actiepunten uit de notitie 'digitale bekwaamheden leerkrachten' worden uitgevoerd.

##### Ontwikkelen en implementeren:

- Leerlingen zijn eigenaar van hun eigen onderwijsleerproces, door hen keuze te geven in wat ze willen leren en hoe ze dat willen leren, de leerkracht is meer begeleidend dan sturend;
- Alle scholen tonen eigenheid door een duidelijk schoolprofiel, hiermee zetten we onderwijsvernieuwingen in met durf en lef;
- Actiepunten uit de notitie 'digitale bekwaamheden leerkrachten' worden uitgevoerd.

#### 2022-2023

##### Continueren:

- Leerlingen zijn eigenaar van hun eigen onderwijsleerproces, door hen keuze te geven in wat ze willen leren en hoe ze dat willen leren. De leerkracht is meer begeleidend, dan sturend;
- Duidelijk schoolprofiel: onderwijsvernieuwingen met durf en lef.
- Actiepunten uit de notitie 'digitale bekwaamheden leerkrachten' worden uitgevoerd.

##### Ontwikkelen en implementeren:

- Alle scholen ontwikkelen zich tot Kindcentrum;
- Actiepunten uit de notitie 'digitale bekwaamheden leerkrachten' worden uitgevoerd.

#### 2023-2024

##### Continueren:

- Alle scholen hebben zich ontwikkelt tot Kindcentrum;
- Actiepunten uit de notitie 'digitale bekwaamheden leerkrachten' worden uitgevoerd.

##### Ontwikkelen en implementeren:

- Scholen ontwikkelen zich tot goede c.q. excellente scholen

### 3.2 HRM-HRD en ontwikkeling medewerkers

De kwaliteit van ons onderwijs wordt iedere dag en ieder uur bepaald door onze leerkrachten: zij zijn het kapitaal van Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda. We kunnen de speerpunten uit dit strategisch beleidsplan alleen realiseren met volledige inzet van onze leerkrachten.

Persoonlijke ontwikkeling is een belangrijke randvoorwaarde om invulling te kunnen geven aan onderwijskundige ontwikkelingen. Het onderwijs is daarin niet uniek. Iedere beroepsbeoefenaar dient zich permanent bij te scholen om bij te blijven bij de ontwikkelingen in het vakgebied. Het bieden van professionele ruimte is een belangrijke randvoorwaarde. De professional krijgt zeggenschap over de invulling, inrichting en uitvoering van zijn werkzaamheden binnen op bestuurs- en schoolniveau bepaalde kaders. Daarbij is dus sprake van twee zijden van één medaille: professionele ruimte en eigenaarschap en professionele verantwoordelijkheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

#### De leraren van de toekomst

Vanaf 2021 krijgen de scholen conform curriculum.nu (vanuit het inspectiekader) naar verwachting 30% vrije ruimte om het curriculum zelf in te vullen. Onze leerkrachten vormen de stuwende kracht in het benutten van de vrije ruimte en in de talentontwikkeling van de aan ons toevertrouwde kinderen. Zij zorgen voor een leeromgeving die uitdaagt, die de nieuwsgierigheid van kinderen prikkelt en die ruimte biedt om te experimenteren. Dit doet een beroep op een breed scala van competenties van onze leraren. Wij zien onze leraren dan ook als cruciale schakel in de ontwikkeling van onze kinderen. Zij hebben de unieke kans om kinderen te helpen hun talenten te ontdekken, zichtbaar te maken en verder te ontwikkelen. Talentontwikkeling van leerlingen impliceert ook talentontwikkeling van leraren. Wij willen alle kennis en expertise die binnen Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda aanwezig is benutten om op alle scholen een leeromgeving te creëren die leerlingen en leraren aanzet tot leren van, met en aan elkaar.

#### **Vooruitkijkend zien we dan ook leerkrachten die (aanvullend op de functiebeschrijving):**

- Daadkrachtig en enthousiast zijn in de manier waarop ze hun werk doen;
- De talenten van leerlingen (h)erkennen en hen helpen hun talenten te ontwikkelen;
- Leerlingen uitdagen het beste uit zichzelf te halen;
- Vanuit deskundigheid en eigenaarschap alle kinderen adequaat begeleiden in hun leer- en ontwikkelingsproces en leerlingen ruimte geven om invloed te hebben op hun eigen leerproces;
- Verschillende behoeften en leerstijlen van leerlingen (h)erkennen en hun onderwijsaanbod daarop aanpassen;
- Zich ontwikkeld hebben tot begeleiders van het leerproces van leerlingen;
- Kinderen laten werken in bij hen passende leerlijnen met voor hen realistische en ambitieuze doelen;
- Zich realiseren dat zij niet alleen professionals zijn, maar ook dat zij samen de organisatie maken en hun autonomie inzetten binnen de kaders van de organisatie;
- Intrinsiek gemotiveerd over hun mogelijkheden tot 'een leven lang leren'. Want persoonlijke ontwikkeling is een belangrijke randvoorwaarde om bij te blijven en mee te kunnen bewegen met onderwijskundige ontwikkelingen;
- Onderschrijven de uitgangspunten van het openbaar en algemeen toegankelijk onderwijs.

## Goede werkgever

De werkgever motiveert leerkrachten tot ontwikkeling door het collectieve gevoel te stimuleren. De stichting heeft zorg voor duurzame inzetbaarheid gedurende de gehele loopbaan. Dit is vorm gegeven op zowel individueel niveau als op collectief niveau, waarbij de competenties van de professionals zijn beschreven, worden uitgedragen en worden (door)ontwikkeld.

Tegelijkertijd maakt de schoolleider zelf via het register zijn bevoegdheden en professionele ontwikkeling zichtbaar voor de samenleving, waardoor de schoolleider verantwoording neemt voor zijn eigen ontwikkeling. Met deze inleiding hebben we direct de kern te pakken van het HRM en HRD-beleid waar wij voor staan. Wij willen een goed werkgever zijn en verwachten van medewerkers dat ze goed werknemer zijn, dat wil zeggen taakvolwassen en professioneel.

## Het beleid

Het HRM en HRD-beleid omvat de gehele cyclus van werving en selectie van nieuwe medewerkers tot einde dienstverband van medewerkers door overstap naar een andere baan of pensionering en alles wat daartussen ligt. Concreet gaat het dan o.a. om ziekteverzuimbeleid, begeleiding en coaching (in het bijzonder van startende leerkrachten, ib'ers en directeuren), gesprekkencyclus met o.a. functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daarnaast persoonlijke ontwikkeling via opleiding (o.a. door middel van onze Markant Academie), informeel leren en training, leeftijdsbewust personeelsbeleid en mobiliteit. De stichtingen maken een professionaliseringsslag door het aanstellen van een HRM-specialist die het bestuurskantoor en de directeuren kan ondersteunen.

Om bovenstaande doelen op HRM en HRD-beleid te behalen gaan we het volgende doen:

**Jaarplanning:**

2020-2021

**Continueren:**

- Een kwalitatief goed functionerende Markant Academie;
- Het assessment behorende bij de overstap van startbekwaam naar basisbekwaam en van basisbekwaam naar vakbekwaam;
- De gesprekkencyclus is gestandaardiseerd;
- Ziekteverzuimbeleid;
- Mobiliteit binnen de organisatie;
- De procedure werving en selectie van nieuw personeel;
- Kaderstelling voor maatjeswerk en intervisiegroepen op directieniveau.

**Ontwikkelen en implementeren:**

- Duurzame inzetbaarheid/ leeftijdsbewust personeelsbeleid;

2021-2022

**Continueren:**

- Duurzame inzetbaarheid/ leeftijdsbewust personeelsbeleid;
- Kaderstelling voor maatjeswerk en intervisiegroepen op directieniveau.

**Ontwikkelen en implementeren:**

- Competenties van de leerkracht.

2022-2023

**Continueren**

- Competenties van de leerkracht.

**Ontwikkelen en implementeren:**

- Eigenaarschap en taakvolwassenheid professionals.

2023-2024

**Continueren:**

- Eigenaarschap en taakvolwassenheid professionals.

**Ontwikkelen en implementeren:**

- Het functiehuis is herijkt voor beide stichtingen.

### 3.3 Profilering en marketing

Wij zijn een organisatie die graag naar buiten treedt en de samenwerking zoekt met ketenpartners en ouders om het beste onderwijs van Breda voor onze leerlingen te bieden. Daarbij wordt nadrukkelijk gekeken naar de toegevoegde waarde die we individuele leerlingen kunnen bieden.

Onze medewerkers treden op als ambassadeur in netwerken en organisaties zoals bijvoorbeeld het samenwerkingsverband, clusters, wijkoverleggen en zijn ambassadeur voor hun school en onze stichtingen in hun privé-omgeving. Ook in de samenwerking met kinderopvangorganisaties, gemeente Breda, vo-scholen en andere basisscholen zijn we een coöperatieve partner met als doel de goede dingen doen voor onze leerlingen.

#### Communicatiemiddelen

In het strategisch beleidsplan 2020-2024 gaat aandacht besteed worden aan de communicatie in de breedste zin van het woord. Van belang is dat de kwaliteit van de communicatie verbetert en recht doet aan wat op scholen gebeurt. De websites van de scholen zijn in de vorige periode vernieuwd, maar het is goed om te blijven ontwikkelen. Ten opzichte van de vorige planperiode is er enorm veel veranderd op het gebied van (digitale) communicatie. Het is dan ook goed om alle nieuwe mogelijkheden te onderzoeken, c.q. toe te passen en te verwerken in een communicatieplan. Iedere school stelt een communicatieplan op waarin ze aangeven hoe en welke nieuwe communicatiemiddelen ze actief toepassen. Denk daarbij aan de schoolgids, Vensters PO, nieuwsbrieven, ouderportaal, het gebruik van social media, schoolkalenders, enz. Een ander aandachtspunt is het logo en de signing, de uitstraling en netheid van het gebouw, maar ook het opnemen van de telefoon. In het communicatieplan wordt duidelijk aangegeven welke middelen we gebruiken voor elke doelgroep. Zo kunnen we ons richten op de bestaande ouders, nieuwe ouders, ketenpartners, enz.

#### Jaarplanning:

2020 - 2021

##### **Continueren:**

- De websites van Vensters PO zijn actueel. Iedere school zorgt ervoor dat deze site maandelijks wordt bijgewerkt;
- Hetzelfde geldt voor de websites van individuele scholen, Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda;
- In de bovenschoolse nieuwsbrief wordt voor iedere vakantie per toerbeurt door een van de scholen actuele informatie verzorgd;
- Er wordt meer aandacht besteed aan de interne communicatie. We zorgen ervoor dat de scholen onderling goed geïnformeerd zijn over nieuwe ontwikkelingen;
- Bovenstaande onderdelen worden in een communicatieplan verwerkt;
- Alle scholen zijn netjes en opgeruimd.

##### **Ontwikkelen en implementeren:**

- Voor de schoolgids van iedere school wordt een nieuw format gezocht;
- Alle scholen maken optimaal gebruik van sociale media en andere communicatiemiddelen;
- Een digitale folder met gemeenschappelijke inhoud wordt op bestuursniveau gemaakt.

## 2021 - 2022

### **Continueren:**

- Het nieuwe format van de schoolgidsen wordt gebruikt door de individuele scholen'
- Alle scholen maken optimaal gebruik van sociale media en andere communicatiemiddelen;
- Als gemeenschappelijk document wordt de digitale folder gebruikt.

### **Ontwikkelen en implementeren:**

- Logo's en signing van scholen worden waar nodig vernieuwd.

## 2022-2023

### **Continueren:**

- Logo's en signing van scholen zijn vernieuwd;
- Alle scholen maken optimaal gebruik van sociale media en andere communicatiemiddelen.

### **Implementeren en ontwikkelen:**

- Alle scholen hebben de uitstraling die passend is voor de ambities van beide stichtingen.

## 2023-2024

### **Continueren**

- Alle scholen hebben de uitstraling die passend is voor de ambities van beide stichtingen;
- Alle scholen maken optimaal gebruik van sociale media en andere communicatiemiddelen.

### 3.4 Passend onderwijs

Scholen hebben zorgplicht; dat betekent dat wij verantwoordelijk zijn om leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben een goede onderwijsplek te bieden. Voor onze stichtingen geldt dat het gaat om steun voor leerlingen die meer uitdaging nodig hebben en om leerlingen die meer ondersteuning bij het leren nodig hebben. We werken als regulier en speciaal onderwijs samen in ons regionaal samenwerkingsverband 30-03, waarbij iedere school zich actief inzet binnen de werkeenheden. Daarbinnen maken scholen afspraken over onder andere de begeleiding en ondersteuning die alle scholen in de regio kunnen bieden en over welke leerlingen een plek kunnen krijgen in het speciaal onderwijs.

#### Regionaal Samenwerkingsverband

Als Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda maken wij onderdeel uit van het Regionaal Samenwerkingsverband Breda EO. Het 'Ondersteuningsplan Passend Onderwijs 2019-2023' van het RSV is leidraad om ons streven recht te doen aan de onderwijsbehoeften van ieder individueel kind te realiseren. Vanwege de omvang van het RSV 30-03 regio Breda wordt de dagelijkse uitvoering in vijf werkeenheden opgesplitst. Iedere werkeenheid spant zich in om een dekkend netwerk te realiseren waarin voor ieder kind een plek is, waar mogelijk thuisnabij in dorp of wijk. De werkeenheden krijgen meer regie over welke leerlingen zij op kunnen vangen binnen hun werkeenheid.

We verwachten dat onze scholen regie voeren op de mogelijkheden en onmogelijkheden die zij hebben. Daarmee bedoelen we dat er grenzen zijn aan de ondersteuning op een school, maar dat we aan de andere kant de grens opzoeken van dat wat mogelijk is.

#### Onderscheidend vermogen

Iedere school heeft een ambitieus ondersteuningsprofiel vastgelegd, waarin zij hun expertise voor de werkeenheid aangeven en hun grenzen. In dit schoolspecifieke ondersteuningsprofiel wordt ook beschreven hoe ze de basis- en lichte ondersteuning gerealiseerd hebben. Daarnaast kunnen scholen, op basis van hun expertise, hun meerwaarde aantonen voor de werkeenheid. Dit kan met behulp van de arrangementen vanuit het samenwerkingsverband. Iedere twee jaar wordt het ondersteuningsprofiel geëvalueerd en aangepast aan de actuele ontwikkelingen.

Momenteel biedt Stichting Markant Onderwijs op diverse scholen (fulltime) HB-onderwijs en daarnaast is er op een school een Parelklas. Alle scholen binnen onze stichtingen werken aan een pedagogische aanpak in structuur, bijvoorbeeld door inzet van een methode o.a. Kanjer, Kiva, De Vreedzame school.

#### Verdere professionalisering

Iedere school heeft een aanbod in de groep m.b.t. compacten en verrijken, en beschikt binnen het team over een coördinator die expertise heeft op het gebied van hoogbegaafde leerlingen. Deze coördinator ondersteunt en adviseert leerkrachten m.b.t. de begeleiding van hoogbegaafde en/of hoog intelligente kinderen. Daarnaast beschikken we bovenschools over een specialist hoogbegaafdheid die scholen en de coördinator ondersteunt om het onderwijs aan deze kinderen in kwalitatieve zin te verbeteren. Ook kan deze collega ingeschakeld worden m.b.t. de begeleiding van een individuele leerling.

Vanuit het RSV 30-03 regio Breda kan er aan iedere werkeenheid een gedragsdeskundige of een andere specialist aangesteld worden die de school of de groep kan adviseren t.a.v. problematiek op het gebied van gedrag. Deze gedragsdeskundige richt zich in eerste instantie niet op individuele kinderen, maar is inzetbaar om juist de leerkracht te coachen in de aanpak van gedragsproblematiek. De inzet van de gedragspecialist is gericht op verdere professionalisering van de leerkracht.

Gezien onze ambities gaan we de komende jaren het intern IB-netwerk meer professionaliseren. Dat betekent dat ook deze professionals naast collectief leren, ook leren van elkaar. Wanneer we met elkaar leren komen we verder en kunnen we onze totale organisatie op een hoger plan tillen. Inzichten en uitwerkingen op de ene school kunnen we toepassen op de andere school. Daardoor maken we optimaal gebruik van het feit dat we één zijn en kunnen we sneller veranderingen invoeren.

## Jaarplanning

### 2020-2021

#### Continueren:

- Parelklas;
- Voltijds HB onderwijs;
- Pedagogische aanpak en structuur.

#### Implementeren en ontwikkelen:

- Professionalisering van het IB-netwerk van beide stichtingen door het leren van en met elkaar, bijvoorbeeld door gebruik te maken van maatjes-leren;
- Professionalisering van de leerkrachten met betrekking tot differentiatiecapaciteit en eigenaarschap.

### 2021-2022

#### Continueren:

- Parelklas;
- Voltijd HB-onderwijs;
- Pedagogische aanpak en structuur;
- Professionalisering van het IB-netwerk van Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda door leren van en met elkaar;
- Professionalisering van de leerkrachten van beide stichtingen met betrekking tot differentiatiecapaciteit en eigenaarschap.

#### Implementeren en ontwikkelen:

- herijken schoolspecifiek ondersteuningsprofiel.

### 2022-2023

#### Continueren:

- Parelklas;
- Voltijd HB-onderwijs;
- Pedagogische aanpak en structuur;
- Professionalisering van het IB-netwerk van Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda door leren van en met elkaar;
- Professionalisering van de leerkrachten beide stichtingen met betrekking tot differentiatiecapaciteit en eigenaarschap;
- Herijken schoolspecifiek ondersteuningsprofiel.

2023-2024

**Continueren:**

- Parelklas;
- Voltijd HB-onderwijs;
- Pedagogische aanpak en structuur;
- Professionalisering van het IB-netwerk van Markant en Vrije School door leren van en met elkaar;
- Professionalisering van de leerkrachten van beide stichtingen met betrekking tot differentiatiecapaciteit en eigenaarschap;
- Herijken schoolspecifiek ondersteuningsprofiel.

### 3.5 Financiën en beheer

Het streven is dat er zoveel mogelijk middelen naar het primaire proces gaan, dit komt ten goede aan de kwaliteit van het onderwijs binnen onze scholen. De directeuren geven richting aan hun ambities en het schoolprofiel, daarmee realiseren we een beleidsrijke meerjarenbegroting.

Uitgangspunten zijn hierbij visie en de kaderbrief die leiden tot de meerjarenbegroting.

- Bij Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda vormen de personele lasten 80- 84% van de totale baten, andere kengetallen ( bijvoorbeeld huisvesting en investeringen) zullen als een leidraad dienen. Wij willen meerjarig een stabiel niveau bereiken van investeringen die ook op de lange termijn noodzakelijk zijn voor ICT, meubilair en leermiddelen. Het instrument om dit te realiseren is een 'meerjaren investeringsplan' dat in 2020 gereed is. De investeringen moeten in balans zijn en blijven met personele uitgaven, we willen namelijk dat onze mensen kunnen werken met moderne middelen en goede materialen om kwalitatief goed onderwijs te kunnen bieden. Het beste onderwijs is meer dan alleen een goede eindtoets.
- Keuzes die op het gebied van HRM/HRD gemaakt worden, zullen meegenomen worden in de meerjarenbegroting omdat deze direct effect hebben voor de andere scholen. Indien we kiezen voor meer L11 leerkrachten helpt dit om meer excellente leerkrachten aan te trekken. Dit heeft wel een effect op de begroting. Net als het professionaliseren van HRM binnen ons bestuurskantoor.
- Het meerjarenonderhoudsplan wordt voor het grootste gedeelte verzorgd door BreedSaam. We geven als Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda proactief input wat er moet gebeuren. Hierbij streven we naar onderhoud dat bijdraagt aan welzijn van onze medewerkers en leerlingen en aan duurzaamheid van onze gebouwen.
- We streven ernaar om via gezamenlijke inkoop de kosten met betrekking tot leermiddelen, ICT/licenties en schoonmaak voor een zo scherp mogelijke prijs, service en andere condities te bedingen. Daardoor is er meer geld beschikbaar voor het primaire proces. De prijs is niet allesbepalend, een belangrijke wegingsfactor is ook kwaliteit en service.
- Tot op heden maakten we beperkt gebruik van subsidies. In de komende jaren willen we daar actiever op sturen. Er zijn mogelijkheden bij de lokale overheid, Europese Unie en Rijksoverheid. Daarnaast zijn er mogelijkheden voor projecten bij het samenwerkingsverband. De inspanning om deze subsidie te verkrijgen en te verantwoorden moet evenredig zijn met de opbrengsten.

#### Beheer

Het financiële beheer wordt samen met de directeuren en het bestuur vormgegeven. Volgens een vaste cyclus van financiële overleggen wordt dit gemonitord en beheerd. De administratief medewerkers komen elk kwartaal samen om kennis en ervaringen met elkaar te delen. Een stabiele organisatie bereiken we door een intensieve samenwerking tussen verschillende partijen, het administratiekantoor maakt hier ook deel van uit.

#### 2020-2021

##### Continueren:

- Beleidsrijke begroting op basis van meerjaren investeringsplan;
  - Gezamenlijke inkoop en aanbestedingen.

##### Implementeren en ontwikkelen:

- Update van meerjaren onderhoudsplan i.s.m. BreedSaam.

## 2021-2022

### **Continueren:**

- Beleidsrijke begroting op basis van meerjaren investeringsplan;
- Monitoring van meerjaren onderhoudsplan i.s.m. BreedSaam;
- Gezamenlijke inkoop en aanbestedingen.

### **Implementeren en ontwikkelen:**

- Vormgeven van huisvestingsplan 2022-2030 Breda i.s.m. BreedSaam.

## 2022-2023

### **Continueren:**

- Beleidsrijke begroting op basis van meerjaren investeringsplan;
- Gezamenlijke inkoop en aanbestedingen;
- Monitoring van meerjaren onderhoudsplan i.s.m. BreedSaam;
- Vormgeven van huisvestingsplan 2022-2030 Breda i.s.m. BreedSaam.

## 2023-2024

### **Continueren:**

- Beleidsrijke begroting op basis van meerjaren investeringsplan;
- Gezamenlijke inkoop en aanbestedingen;
- Monitoring van meerjaren onderhoudsplan i.s.m. BreedSaam;
- Vormgeven van huisvestingsplan 2022-2030 Breda i.s.m. BreedSaam.

## 4. Overzicht van ontwikkelingen

De komende vier jaar gaan Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School zich ontwikkelen en verbeteren op de volgende punten.

### 2020-2021

1. Een bredere plaats voor onderzoekend en ontwerpnd leren binnen de scholen, bijvoorbeeld door samen te gaan werken met het bedrijfsleven. Maar ook door deze competenties vakoverstijgend in te zetten.
2. Duurzame inzetbaarheid/ leeftijdsbewust personeelsbeleid.
3. Voor de schoolgids van iedere school wordt een nieuw format gezocht.
4. Een folder met gemeenschappelijke inhoud wordt op bestuursniveau gemaakt.
5. Professionalisering van het IB netwerk van Markant door leren van en met elkaar.
6. Update van meerjaren onderhoudsplan i.s.m. BreedSaam.
7. Actiepunten uit de notitie 'digitale bekwaamheden leerkrachten' worden uitgevoerd.

### 2021-2022

1. Leerlingen zijn eigenaar van hun eigen onderwijsleerproces; door hen keuze te geven in wat ze willen leren en hoe ze dat willen leren.
2. Alle scholen tonen eigenheid door een duidelijk schoolprofiel. Hiermee zetten we onderwijsvernieuwingen in met durf en lef!
3. Competenties van de leerkracht.
4. Logo's en signing van scholen worden waar nodig vernieuwd.
5. Vormgeven van huisvestingsplan 2022-2030 Breda i.s.m. BreedSaam.
6. Actiepunten uit de notitie 'digitale bekwaamheden leerkrachten' worden uitgevoerd.

### 2022-2023

1. Scholen hebben zich ontwikkeld tot Kindcentrum.
2. Eigenaarschap en taakvolwassenheid professionals.
3. We bieden op drie van onze locaties voltijds HB-onderwijs aan leerlingen vanaf groep 4.
4. Actiepunten uit de notitie 'digitale bekwaamheden leerkrachten' worden uitgevoerd.

### 2023-2024

1. Scholen hebben zich ontwikkeld tot goede cq excellente scholen.
2. Het functiehuis is herijkt voor onze stichtingen.
3. Alle scholen hebben de uitstraling die passend is voor de ambities van beide stichtingen.
4. Actiepunten uit de notitie 'digitale bekwaamheden leerkrachten' zijn gerealiseerd.

## 5. Een nieuwe concept-school voor Stichting Markant Onderwijs?

Stichting Markant Onderwijs en Stichting Vrije School Breda zijn veelzijdige onderwijsorganisaties met scholen die verschillende typen onderwijs aanbieden, waaronder Jenaplanonderwijs, Montessorionderwijs, Vrijeschoolonderwijs en voltijds onderwijs aan hoogbegaafde leerlingen. Daarnaast bieden we in de Parelklas onderwijs aan leerlingen met een verstandelijke beperking. Ook kennen we scholen die in het kader van VVE-beleid intensief samenwerken met de kinderopvangorganisaties. Met al deze soorten onderwijs en initiatieven onderscheiden we ons van andere scholen in hun buurt of wijk, daarmee bieden we ouders de mogelijkheid op inhoud een keuze te maken. Hier ligt ruimte voor verdere ontwikkeling door elke school en de mogelijkheid om snel en adequaat in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en veranderingen in onderwijsbehoeften.

De gemeente Breda wil onder de noemer 'CrossMark Breda' 6000 woningen gaan bouwen in de komende periode, vaak betreft dit zogenaamde inbreidingslocaties. Stichting Markant Onderwijs is als openbaar onderwijs vertegenwoordigd met 7 scholen op 8 locaties in de gemeente. De spreiding van onze scholen is niet in balans, er zijn gebieden waar een ander bestuur een monopolie heeft. Ouders hebben in die wijken verminderde keuzevrijheid. Op een paar plaatsen in de stad komen grote nieuwbouwlocaties. Het Havenkwartier/CSM-terrein zijn voorbeelden hiervan. Markant Onderwijs zou daar graag een nieuwe school willen stichten. De schoolbesturen zullen onderling overeenstemming dienen te bereiken wie een nieuwe school krijgt. De kans kunnen we verhogen door een uitdagend concept te bedenken dat een meerwaarde zou betekenen voor de stad Breda. Een integraal onderwijsconcept van 0-14 jaar eventueel uit te bouwen naar 0-18 jaar zou voor de stad Breda, als onderwijsstad uniek zijn. Een nieuwe school waar onderwijs en opvang geïntegreerd worden aangeboden, verder wordt er ook een soepele overgang naar het voortgezet onderwijs vormgegeven door middel van een 10-14 onderwijsconcept. In Nederland zijn al een vijftiental '10-14 scholen', maar Breda e.o. kent deze onderwijsvorm nog niet. Een nieuwe concept-school van 0-14 jaar zou een goede aanvulling zijn op het diverse aanbod van Stichting Markant Onderwijs.

### 10-14 onderwijs

De totaal nieuwe concept-school 0-14 jaar denken we uit met een partner voor kinderopvang. Daar gaan we in eerste instantie een projectgroep mee op zetten. In den lande zijn er diverse modellen en uitwerkingen beschikbaar, dat geldt ook voor 10-14 onderwijs. Op dit moment is dat echter nog lastig uit te voeren, er vindt momenteel een onderzoek plaats om de 2 openbare VO-scholen onder te brengen bij SKVOB. In de loop van 2020 komt hier meer duidelijkheid over.

De landelijk vastgelegde onderwijsinhoud is niet meer actueel en wordt herzien in curriculum.nu. De voorstellen hierin dragen bij aan de doorstroming van basis- naar voortgezet- en vervolgonderwijs en de samenhang tussen vakken. Een goede ontwikkeling voor de kinderen in Breda en voor onze stichtingen die hierin een belangrijke rol kunnen vervullen.

Een van de initiatieven is het komen tot een soepele overgang van onze leerlingen van basisonderwijs naar voortgezet onderwijs. Een 10-14 initiatief voldoet in deze behoefte. Leerlingen krijgen enerzijds meer tijd om te kijken wat ze willen en kunnen en wat bij ze past. Anderzijds wordt er voor de leerlingen die minder tijd nodig hebben voor hun ontwikkeling deze mogelijkheid geboden. Beiden krijgen hierdoor maatwerk aangeboden, alvorens de definitieve keuze voor het VO te maken. Binnen het 10-14 initiatief werken leerkrachten vanuit het basisonderwijs en docenten van het voortgezet onderwijs intensief samen. Dit biedt perspectieven voor onze collega's en heeft dan ook een positief effect op de carrièremogelijkheden van de medewerkers van onze beide stichtingen.

## Jaarplanning:

### 2020-2021

#### **Continueren:**

- Het onderzoek naar 10-14 onderwijs op onze scholen wordt geëvalueerd, bijgesteld en geïmplementeerd.

#### **Ontwikkelen en implementeren:**

- Projectgroep maakt plan om een concept-school 0-14 jaar te ontwerpen;
- Uitrollen plan 10-14 onderwijs voor meerdere leerlingen binnen de gemeente Breda.

### 2021-2022

#### **Continueren:**

- Het 10-14 onderwijs op onze scholen wordt geëvalueerd, bijgesteld en geïmplementeerd;
- Plan uitrollen concept-school 0-14 jaar.

### 2022-2023

#### **Continueren:**

- Het 10-14 onderwijs op onze scholen wordt geëvalueerd, bijgesteld en geïmplementeerd.

### 2023-2024

#### **Continueren:**

- Het 10-14 onderwijs op onze scholen wordt geëvalueerd, bijgesteld en geïmplementeerd.