



Strategisch Beleidsplan Conexus

2014 - 2017

Voorwoord

Voor u ligt het strategisch beleidsplan van onze stichting Conexus.

We zijn trots op het plan, op de inhoud ervan en op de wijze waarop het tot stand is gekomen. We zijn zeker voor een stichting voor primair onderwijs een grote organisatie te noemen. Des te belangrijker is het om de diverse geledingen hun stem te laten horen in het proces van het tot stand brengen van zo'n plan. Binnen de grenzen van het redelijke en het haalbare, zijn we daarin geslaagd, in onze ogen. We danken dan ook allen die hun bijdragen hebben geleverd aan de tot stand koming van dit plan, en voor de constructieve manier waarop zij dat gedaan hebben.

Dat is ook nodig omdat we het plan een aantal belangrijke rollen toedichten.

Het plan geeft de koers aan voor de stichting de komende jaren. Om deze koers goed te kunnen varen is samenwerking en draagvlak nodig.

Het plan geeft nieuw elan aan onze opdracht om goed onderwijs te verzorgen voor velen, en zorgt zo ook voor binding, met elkaar en met de doelen van de organisatie als geheel.

Het plan verwoordt ook de uitdaging waar we ons zelf voor gesteld hebben. Om dat waar te maken, is samen de handen uit de mouwen steken nodig. Initiatief en gedeelde en gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn daarbij horende vanzelfsprekendheden.

We willen ons graag verder ontwikkelen, en dat willen we graag samen doen. Niet vanuit een obligate, politiek correcte insteek, maar omdat we de overtuiging hebben dat we het alleen samen kunnen. Dus niet vanuit luxe, maar vanuit noodzaak. De taak, de brede ontwikkeling van het kind in zijn sociale context, is té complex en té belangrijk om het alleen te kunnen klaren. Dat moet je niet eens willen. Daarmee is dit plan ook een oproep aan alle betrokkenen, binnen en buiten onze organisatie, om mee te doen. In die zin levert het hopelijk ook de inspiratie op, die nodig is om de klus te klaren.

Namens het College van Bestuur,

Jack van de Logt, voorzitter

Leeswijzer en inhoudsopgave

Inhoudsopgave

<i>Vooraf</i>	Inleiding	4
Wat	1. Ambitie en speerpunten	6
Hoe	2. Werken aan het SBP: naar een werkstructuur en cultuur	12
Waarom	3. Terugblik op de vorige planperiode	14
	4. Uitgangspunten en overwegingen bij strategisch beleid	18
	5. Conexus: een typering	22
	6. Maatschappelijke opdracht in een dynamische context	31
	7. 2018 en verder.... Een voorzichtig doorkijkje	40
<i>Bijlage</i>	Beknopte procesbeschrijving tot stand koming van het SBP	42

In dit strategisch beleidsplan geven wij antwoord op de volgende drie vragen die in onze ogen cruciaal zijn voor een strategisch beleidsplan:

- **Wat** wij willen bereiken als stichting.
- **Hoe** wij dat willen bereiken.
- **Waarom** wij dat willen bereiken.

Daarbij houden we in dit plan een volgorde aan, die wellicht in eerste instantie wat minder logisch is, want we vallen zo gezegd direct met de deur in huis. Toch geven we daaraan de voorkeur, omdat direct duidelijk wordt wat we willen bereiken de komende vier jaar.

In de inleiding wordt ingegaan op doel en werkwijze van het strategisch beleidsplan.

Hoofdstuk 1 is geheel gewijd aan onze algemene ambitie, en de vijf speerpunten waarmee we de komende jaren onze ambitie willen realiseren, c.q. onze ambitie dichterbij willen brengen.

Hoofdstuk 2 is gewijd aan de vraag hoe we dat willen doen. Daarbij komen niet zozeer allerlei operationaliseringingen aan de orde, maar wordt veel meer in hoofdlijnen beschreven vanuit welke overwegingen er aan realisatie van de speerpunten zal worden gewerkt de komende periode.

In de overige hoofdstukken wordt onze organisatie en de context waarin zij opereert beschreven, om op deze wijze inzichtelijk en navolgbaar te maken waarom is gekozen voor deze ambitie, voor deze speerpunten en voor de wijze waarop we daaraan de komende periode willen werken.

In de bijlage wordt beschreven in welke stappen dit plan tot stand is gekomen en welke geleidingen hierbij een rol hebben gespeeld.

Inleiding

We omarmen de verandering. Dat zijn de eerste woorden van het Strategisch Beleidsplan Conexus versie 2010. Uit dat plan blijkt een hoge ambitie, waarbij nadrukkelijk vertrokken is vanuit de situatie van dat moment.

Met het nieuwe beleidsplan 2014 - 2017 streven we hetzelfde na: een heldere ambitie, met medeneming van de realiteit op dit moment, én met medeneming van te verwachten ontwikkelingen op kortere en wat langere termijn.

Het doel van het Strategisch Beleidsplan Conexus 2014 -2017 is *focus aanbrengen voor de Stichting als geheel, en alle betrokkenen daarbinnen, in termen van geld, tijd, betrokkenheid, energie e.d.* Het beleidsplan is in die zin een zakelijk document, dat als basis en vertrekpunt dient voor bovenschoolse ontwikkeling, ten behoeve van de schoolse ontwikkeling en uitvoering. Want het primaire proces, en nog preciezer, de brede ontwikkeling van het kind in zijn sociale context, staat onverminderd centraal.

De Stichting verkeert in de heuglijke situatie dat de ontwikkelingen niet zozeer bepaald of gedomineerd (moeten) worden door crisis, door zorgelijke omstandigheden, of door acute noodzaak. Op basis van de afgelopen jaren ingezette ontwikkelingen, is er sprake van een solide basis. Dat geeft de rust en de ruimte om de eigen gezamenlijke ambities leidend te laten zijn in de verdere ontwikkeling. Deze solide basis is geen reden om achterover te leunen, maar juist een reden om voort te gaan op deels nieuwe, en deels al eerder ingeslagen wegen. Dat doen we samen. Want verbinden blijft een belangrijk streefdoel, en tevens vertrekpunt van handelen. En daarmee raken we aan de kern van het tweede doel van dit Strategisch Beleidsplan Conexus 2014 – 2017: *het samen ergens voor staan en voor gaan bevorderen, het gevoel van binding, verbondenheid en betrokkenheid bevorderen.* Het beleidsplan beoogt in die zin ook een sociale functie te hebben: dit zijn wij als Conexus, dit zijn onze doelen, wij horen daar bij en zijn daar trots op!

En volgens een coryfee op het terrein van organisatie en verandering, Jaap Boonstra, is de sociale motivatie bij veranderen van cruciaal belang, zoals blijkt uit onderstaand citaat:

Een crisis is géén voorwaarde voor verandering. Een duidelijke toekomstvisie is dat wel. Minstens zo essentieel is de klantwaarde die het bedrijf wil leveren. Bedrijven die succesvol zijn in diepgaande veranderingen hebben helder voor ogen wie hun klanten zijn, wat de behoeften zijn van deze klanten en hoe ze daaraan invulling kunnen geven. Het gaat bij veranderen niet om het organiseren van een crisis, maar om het organiseren van verlangen.

Maar zelfs met het organiseren van verlangen zijn we er niet. In onzekere tijden en met steeds lossere dienstverbanden is er een toenemende behoefte om ergens bij te horen. Het gaat hier niet om een “sense of urgency”, maar om een “sense of belonging”. Organisaties met te veel crisisgevoelens hebben lage overlevingskansen. Ze raken op drift. In onze tijd gaat het om het creëren van werkgemeenschappen waarin mensen het gevoel hebben dat ze erbij horen en een zinvolle bijdrage leveren. Het gaat erom mensen te verbinden waardoor ze samen een aanlokkelijke toekomst kunnen realiseren.

(Jaap Boonstra, Verandermanagement in 28 lessen, Business Contact, 2013, blz. 50/51)

Vanaf het begin hebben bij de tot stand koming van het plan de elementen proces, procedure en product, en hun onderlinge relaties, een belangrijke rol gespeeld. Vanuit de opvatting dat het niet alleen gaat om een product met kwaliteit, maar dat de kwaliteit in hoge mate mede

bepaald wordt door het proces dat aan de tot stand koming van het plan ten grondslag ligt. Vandaar ook de procedure die gevolgd is. In de bijlage bij dit plan wordt de gevolgde procedure, als mede de daarbij betrokkenen, op hoofdlijnen beschreven.

Een betekenisvol strategisch beleidsplan wordt niet contextloos geconcipieerd. Een dergelijk plan is pas betekenisvol als er uitgegaan wordt van wat er is, en wat er gaat komen. Niet om op basis daarvan geen ambities te hebben, maar om op basis daarvan kansrijke wegen uit te stippelen die realisatie van de ambities ook mogelijk maken. Dat gaat niet op de manier waarop een reisleader zijn werk doet, met een strakke planning, alles van te voren tot in de details geregeld, alles uitgewerkt op paper, vanuit een gevoelde noodzaak van risicovermijding of in elk geval reductie. Een reisleader weet bijvoorbeeld dat er met een bepaalde groep, op een bepaald dag, op een bepaalde plek, op een bepaalde tijd, bepaalde koffie wordt gedronken, met een bepaald koekje erbij, al was het maar om begrotingstechnische redenen. De context waarin het beleidsplan moet functioneren is te complex om met een ver doorgevoerde “blauwdrukaanpak” te werken. De metafoor van de expeditieleider is dus meer aan de orde. De bestemming is in algemene zin aangegeven, als een stip op de horizon. Daarmee is de koers in principe bepaald, maar niet de precieze route. Die wordt ook bepaald door wat zich al trekkende voordoet. De expeditie is overigens zorgvuldig voorbereid, er is uitvoerig over nagedacht. De middelen zijn beschikbaar en de juiste mensen zijn zeer goed op de hoogte van hun taken en rollen. Samenwerking is cruciaal, daar is een ieder van doordrongen. De route is en wordt steeds verkend, voortdurend worden er gaandeweg afwegingen gemaakt, eerder genomen besluiten worden heroverwogen. Maar de bestemming is en blijft tot nader orde bekend. Uit deze metafoor moge blijken dat de taak van een expeditie en zijn leiders zeker niet gemakkelijker is dan die van een reisleader, maar voor menigeen wel leuker en in elk geval betekenisvoller. Vanuit dit type overwegingen is dit beleidsplan ook samengesteld.

1. Ambitie en speerpunten

*Wanneer je een schip wilt gaan bouwen
Breng dan geen mensen bijeen om timmerhout te sjouwen
Of te tekenen alleen
Voorkom dat ze taken ontvangen
Deel evenmin plannen mee
Maar leer eerst mensen verlangen
Naar de eindeloze zee*
Uit: Citadelle, van Antoine de Saint-Exupéry

Inleiding

Met onze ambitie schetsen we een lonkend perspectief, daar waar we naar toe willen, datgene wat we graag willen bereiken. Om deze ambitie te realiseren, is het zaak te kiezen voor speerpunten, die onze ambitie dichterbij kunnen brengen de komende periode. Daarbij zien we de speerpunten als noodzakelijke en cruciale invalshoeken om gericht aan onze ambitie te werken. Door te kiezen voor deze speerpunten brengen we focus aan in onze activiteiten. De keuze voor deze speerpunten wordt ingegeven door onze identiteit (zie hoofdstuk 5), en de ontwikkelingen in onze samenleving (zie hoofdstuk 6).

In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op onze ambitie en de vijf speerpunten. Vervolgens worden de speerpunten afzonderlijk beschreven.

Ambitie en speerpunten

De brede ontwikkeling van het kind in zijn sociale context stellen we centraal.

Uit deze ambitie valt af te lezen, dat we het kind in zijn ontwikkeling vanuit een breed perspectief willen benaderen. Dat betekent dat we er van uit gaan, dat voor een goede ontwikkeling een breed pakket van leer- en ontwikkelingsdoelen nodig is. Dat daar ook weer grenzen aan zijn, realiseren we ons terdege, een school kan niet alles, maar dat betekent niet dat we uitgaan van een beperkt of beperkend pakket aan leer- en ontwikkelingsdoelen voor kinderen. Bovendien hebben we ook niet de illusie dat we het als onderwijs, als school, alleen wel kunnen klaren. Daar zijn anderen absoluut bij nodig. De uitspraak “it takes a village to raise a child”, nemen we dan ook uiterst serieus. Dat komt ook tot uitdrukking in de geformuleerde ambitie: *in zijn sociale context*. Dat betekent dat we het kind niet geïsoleerd zien, maar oog en oor hebben voor de context waarin het kind opgroeit, leert en zich ontwikkelt. Het betekent ook dat we bewust de context van het kind willen benutten om de ontwikkeling van kinderen te optimaliseren, ook door die context te verrijken. Actieve betrokkenheid van ouders en de brede school zijn daarbij al bekende operationalisering. Bij de speerpunten gaan we daar nader op in.

Met dit beleidsplan zetten we sterk in op kwaliteitsverbetering, die aan de brede ontwikkeling van het kind in zijn sociale context, zo direct mogelijk ten goede komt. Om versnippering te voorkomen werken we de komende periode met 5 speerpunten. De keuze voor deze speerpunten is gemaakt op basis van de identiteit van onze organisatie (zie met name hoofdstuk 5), en de huidige en te verwachten maatschappelijke context (zie met name hoofdstuk 6). Door te werken aan deze speerpunten, brengen we de realisatie van onze algemene ambitie, de brede ontwikkeling van het kind in zijn sociale context, de komende vier jaar dichterbij, zo is onze overtuiging.

De speerpunten zijn:

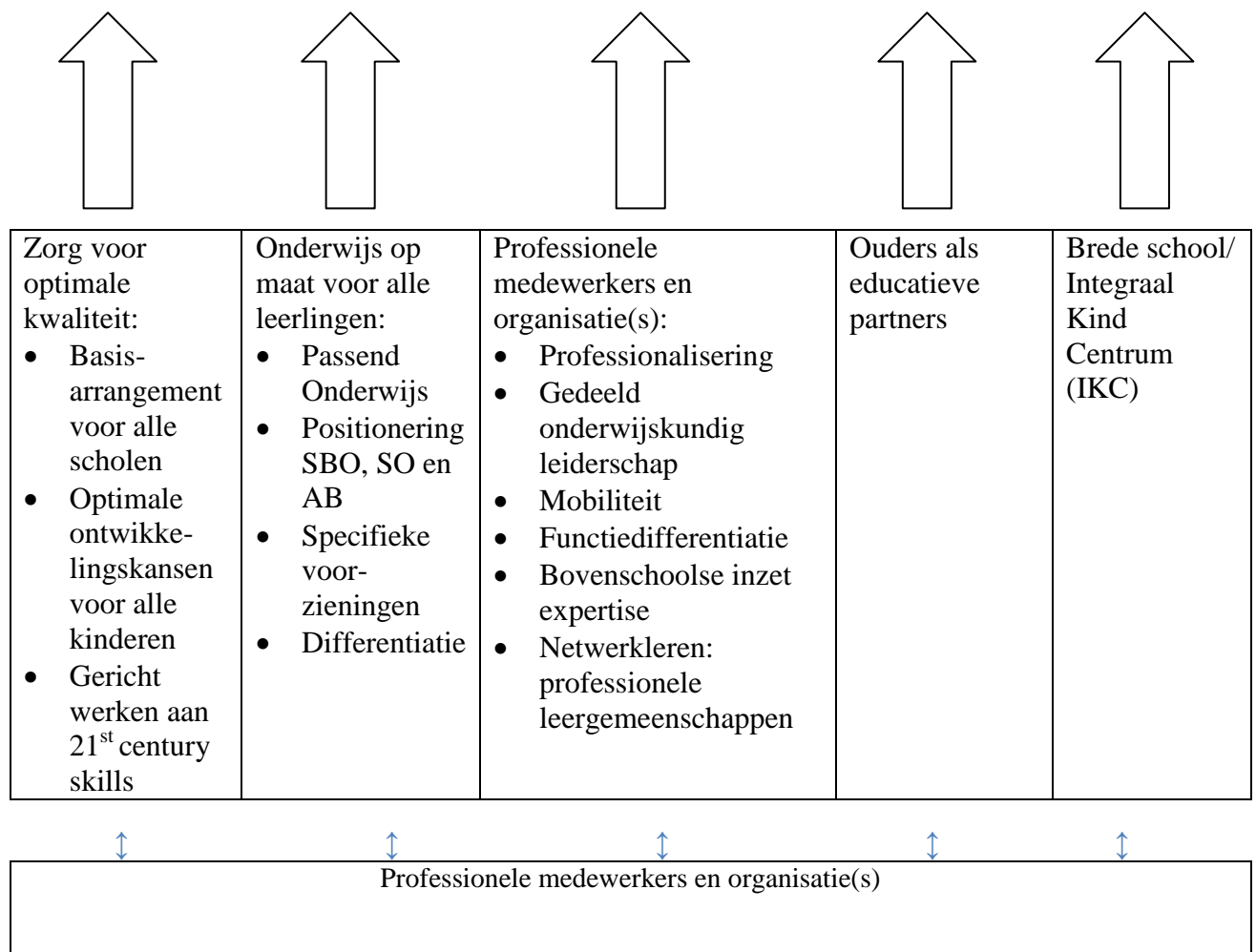
- Zorg voor optimale kwaliteit
- Onderwijs op maat voor alle leerlingen
- Professionele medewerkers en organisatie(s)
- Ouders als educatieve partners
- Brede school/Integraal Kind Centrum

De speerpunten zijn weliswaar te onderscheiden, maar in de praktijk is het onwenselijk ze te scheiden. De speerpunten dienen vooral ook in samenhang met elkaar bekeken en aangepakt te worden. Het derde speerpunt, professionele medewerkers en organisatie(s), staat so wie so niet op zich, maar heeft een directe en ondersteunende relatie met de andere speerpunten.

Vandaar dat we dit derde speerpunt ook als basis beschouwen voor de andere speerpunten.

In schema gezet:

Brede ontwikkeling van het kind in zijn sociale context



De speerpunten nader uitgewerkt en toegelicht

In onderstaande gaan we in op de genoemde speerpunten. Daarbij geven we een eerste uitwerking. Uiteraard vragen de speerpunten om een verdere uitwerking en concretisering. In het volgende hoofdstuk komt aan de orde hoe we daar handen en voeten aan willen geven de komende periode.

1. Zorg voor optimale kwaliteit

Met dit speerpunt is met name bedoeld de zorg voor kwaliteit van het primair proces.

Als ondergrens voor kwaliteit hanteren we de richtlijnen van de inspectie en de wet- en regelgeving. Deze hebben met name betrekking op de basisvakken taal, lezen en rekenen/wiskunde. Concreet betekent dit, dat we ons als minimum doel stellen, dat alle scholen uitsluitend te maken hebben met het basisarrangement vanuit de inspectie. Omgekeerd geformuleerd betekent dit, dat we geen (zeer) zwakke scholen kennen de komende periode. Dat willen we bewerkstelligen door de huidige werkwijze van onze kwaliteitsaanpak te continueren. Die aanpak is gebaseerd op het toezichtkader van de inspectie. Als er sprake is van een dreigende kwalificatie van zwakke school, wordt er een plan van aanpak ontwikkeld en uitgevoerd om die kwalificatie te voorkomen, dan wel zo snel mogelijk terug te draaien. Naast het toezichtkader voldoen onze scholen ook aan andere wettelijke vereisten, zoals neergelegd is in kerndoelen, referentieniveaus voor taal/lezen en rekenen, en andere verplichtingen zoals het beschikken over schoolplan, schoolgids e.d. Voor deze minimumkwaliteit hebben we geen fasering voor de komende vier jaar, aangezien we bij de start van deze planperiode geen zwakke scholen kennen binnen onze stichting.

We nemen overigens geen genoegen met deze ondergrens. In algemene zin streven we nadrukkelijk naar optimale ontwikkelingskansen voor alle kinderen. In die zin sluiten we aan bij ontwikkelingen zoals opbrengstgericht werken (OGW) en handelingsgericht werken (HGW). Daarbij beperken we ons zeker niet tot de traditionele cognitieve leerdoelen, maar blijven we inzetten op de optimale brede ontwikkeling van alle kinderen.

Gelet op maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen die nu al zijn ingezet, en die zich zullen doorzetten de komende periode, brengen we ook een inhoudelijke focus aan. Om “toekomst proof” te zijn laten we ons inspireren door de zogenoemde 21st century skills. Daarbij gaan we uit van de omschrijving van kennisnet, die de volgende vaardigheden benoemd:

- Samenwerken
- Creativiteit
- ICT-geletterdheid
- Communiceren
- Probleem oplossend vermogen
- Kritisch denken
- Sociale en culturele vaardigheden

(Zie verder: <http://innovatie.kennisnet.nl/category/skills>).

Aan het eind van de planperiode is er een breed draagvlak voor deze vaardigheden, en in de praktijk van alledag is zichtbaar dat aan deze vaardigheden gewerkt wordt. Deze vaardigheden maken deel uit van het kwaliteitskader zoals dat Conexus intern wordt gehanteerd. Deze vaardigheden worden geïntegreerd in onze kwaliteitsaanpak. Scholen bepalen zelf de volgorde waaraan ze werken aan deze vaardigheden. In de schoolbezoeken in

het kader van onze kwaliteitsaanpak, wordt uitgegaan van en rekening gehouden met de fasering die de school heeft aangebracht.

2. Onderwijs op maat voor alle leerlingen

Aanvullend op het eerste speerpunt, streven we naar onderwijs op maat voor alle leerlingen. Daaronder verstaan we in elk geval Passend Onderwijs. De ontwikkelingen op het terrein van Passend Onderwijs zijn nog in volle gang. En aangezien we deel uit maken van een groot samenwerkingsverband kunnen en willen we daar niet autonoom in opereren.

Op voorhand kunnen we echter wel stellen dat voor deze planperiode de volgende items aan de orde zijn:

- Passend Onderwijs, als nog door te ontwikkelen beleidslijn, met name op inhoudelijk vlak.
- Heldere positioneren van speciaal basisonderwijs (sbo) en speciaal onderwijs (so), in elk geval voor wat betreft onze eigen onderwijsvoorzieningen (SBO De Windroos en SO4 De Windroos), en lokale voorzieningen als Ambulante Begeleiding.
- In stand houding en doorontwikkeling van specifieke voorzieningen als Leonardo en voltijds Schakelklassen, al dan niet in samenwerking met andere lokale en regionale partijen.
- Differentiatie, inhoudelijk en in samenhang daarmee organisatorisch, binnen de scholen.

3. Professionele medewerkers en organisatie(s)

Professionele medewerkers in een professionele setting zijn essentieel om onze ambitie te realiseren. Dat de leerkracht er heel veel toe doet blijkt uit publicaties van Marzano (De reflectieve leraar, Bazalt, 2013) en Hattie (Leren zichtbaar maken, Bazalt, 2013). Maar ook het goed functioneren van organisaties is voor doelrealisatie van eminent belang (zie ook bijvoorbeeld: Marzano, Wat werkt op school, Bazalt, 2007).

Dit brede speerpunt willen we toespitsen op de volgende onderdelen:

- Professionalisering van leerkrachten en directeuren, en andere professionals binnen de scholen en de organisatie als geheel.
- Gedeeld onderwijskundig leiderschap, als basis voor kwaliteit en ontwikkeling.
- Mobiliteit, als instrument voor individuele ontwikkeling, maar ook als instrument voor organisatie ontwikkeling. Mobiliteit dus, als een kwaliteitsimpuls voor medewerker en organisatie.
- Functiedifferentiatie, vanuit het perspectief van individuele ambities en organisatie behoeften.
- Bovenschoolse inzet van expertise.
- Netwerklere, werken met professionele leergemeenschappen.

Zoals al eerder vermeld, is dit derde speerpunt niet alleen een autonoom speerpunt, maar heeft het tevens een belangrijke ondersteunende functie naar de andere speerpunten.

4. Ouders als educatieve partners

Ontwikkeling van kinderen is een gezamenlijke uitdaging en opdracht voor ouders én school. Vanuit onderwijs willen we daarbij het aspect van gezamenlijke verantwoordelijkheid en dialoog benadrukken. Ouders spelen een essentiële rol bij de ontwikkeling van hun kind. Maar ook onderwijs dichten we een belangrijke rol toe. Daarbij gaan wij uit van het standpunt dat ouders en school in samenwerking en samenspraak, vanuit ieders taak en

verantwoordelijkheid, belangrijke aandeelhouders zijn in het ontwikkelproces van kinderen. Dat is voor ons vertrekpunt van denken en handelen.

Vanuit deze visie willen we de ouder primair benaderen als partner in de verdere ontwikkeling van het kind. Vandaar dat we spreken over ouders als educatieve partners.

In de benadering van ouders dient het kader zoals opgesteld door Cees de Wit (KPC), waarin de relatie tussen ouders en school is beschreven, als algemeen referentiekader. Meeleven, meehelpen/meedoen, meedenken én meebeslissen worden daarbij als essentiële onderdelen van ouderparticipatie en ouderbetrokkenheid gezien. Zo kan de school als leergemeenschap voor alle betrokkenen immers beter vorm gegeven worden. Wat betreft de ouderparticipatie leggen we deze planperiode dus het accent op educatief partnerschap, omdat dit het meest direct bijdraagt aan een optimale ontwikkeling van het kind, vertrekkend vanuit gelijkwaardigheid en complementariteit. Ouders benaderen als educatief partner is niet nieuw, op verschillende manieren wordt daar door scholen al vorm aan gegeven. In het kader van handelingsgericht werken (HGW) zijn scholen daar al actief mee bezig bijvoorbeeld. Vanuit HGW worden concrete handreikingen gegeven voor de invulling van educatief partnerschap (zie Pameijer e.a., *Handelingsgericht werken: een handreiking voor het schoolteam*, Acco, 2009).

5. Brede school/ Integraal kind centrum (IKC)

De school kan het niet alleen. Behalve de ouders zijn er meer partijen die een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het kind. De meerwaarde van de Brede school wordt gevormd door de systematische en doelgerichte samenwerking van meerdere personen en organisaties, waarbij meerdere functionaliteiten generiek en specifiek kunnen worden ingezet: ontwikkeling, onderwijs, ondersteuning, opvang, ontspanning, opvoeding etc. Conexus ondersteunt deze in gang gezette ontwikkeling, en hecht aan de verdere professionalisering van die samenwerking.

Conexus is niet autonoom als het gaat om de beleidslijn Brede school. In die zin is het ook niet aan de orde om uitsluitend autonome doelen te stellen voor deze planperiode.

Wat betreft de Brede school ontwikkeling binnen de gemeente Nijmegen, liggen er concrete plannen, die er voor zorgen dat de komende periode alle scholen zich ontwikkelen tot brede scholen. Zie verder de website (www.bredescholen-nijmegen.nl). We gaan er daarom van uit dat aan het eind van deze planperiode al onze scholen Brede scholen zullen zijn. Bij de Brede school ontwikkeling gaat het vooral om een helder onderscheid tussen beleid, coördinatie en uitvoering, kortom om het ordentelijk managen van de brede school binnen de gemaakte lokale afspraken en budgettaire mogelijkheden (gemeente Nijmegen én gemeente Heumen!), waarbij expliciet rekening wordt gehouden met situationele omstandigheden, mogelijkheden en behoeften. Brede scholen moeten van toegevoegde waarde zijn voor de ontwikkeling van het kind, ook door de ontwikkeling van zijn sociale context. Dan gaat het om meer dan het uitvoeren van activiteiten van instellingen die samen onder één dak, of in elkaars nabijheid, de Brede school vormen. Op basis van profielen worden ambities geformuleerd, uiteraard rekening houdend met beschikbare middelen/budgetten, die vertaald worden in activiteiten. De doelgerichtheid staat met andere woorden centraal.

We nemen het ontwikkelen van alle scholen tot Brede School expliciet op als speerpunt voor deze planperiode. Daarmee willen we het belang van deze ontwikkeling benadrukken, los van het gegeven of er sprake is van een inbedding in lokale beleidskaders. Dat laatste faciliteert het werken aan de ontwikkeling van Brede scholen natuurlijk ontegenzeggelijk. Maar ook als een dergelijk lokaal kader zou ontbreken, zouden we als Conexus de ontwikkeling naar Brede

scholen voorstaan. Voor de realisatie van onze ambitie, de brede ontwikkeling van het kind in zijn sociale context, is een Brede school in onze ogen noodzakelijk.

Conexus ziet een IKC als een volgende ambitie in deze lijn.

Bij een Brede school is er sprake van samenwerking en afstemming, maar omdat het gaat om diverse organisaties met eigen wet- en regelgeving, waaronder financiering- en verantwoording- systematieken, is er in de praktijk vaak sprake van grenzen en onmogelijkheden. Daardoor staat de facto niet het belang van het kind centraal, maar prevaleren andere belangen. Bij het realiseren van een IKC willen we deze formele en structurele belemmeringen slechten, en een daadwerkelijk integrale programmering en aanpak realiseren, vertrekkend vanuit het belang van het zich ontwikkelende kind in zijn sociale context, vanuit een als noodzakelijk ervaren multi- en interdisciplinaire aanpak.

In deze planperiode willen we als Conexus actief, met onderwijs en andere betrokkenen, werken aan realisering van een IKC op enkele van onze scholen. Omdat we een IKC niet zien als additioneel maar als essentieel voor een goede ontwikkeling van alle kinderen, gaan we actief met alle betrokkenen onderzoeken hoe we goed en snel vorm kunnen geven aan IKC's.

2. Werken aan het SBP: naar een werkstructuur en cultuur

Inleiding

Dat het werken aan geformuleerde ambities of speerpunten niet van zelf gaat, is één van de conclusies uit de vorige planperiode. De les die geleerd is, is dat de verandering en de ontwikkeling zelf ook georganiseerd moet worden. Daarom gaan we uit van een werkstructuur om realisering kansrijk te maken. Kenmerk van deze structuur is een opzet volgens het principe van programmamanagement en projectmanagement. Daarnaast constateren we dat het hebben van een structuur alleen veelal te weinig is. Daarom besteden we in dit hoofdstuk ook aandacht aan relevante cultuurkenmerken. Op basis van onze huidige innovatie know how constateren we dat een verbinding van veranderingen met bestaande werkwijzen, cycli en procedures van belang is. Daarom besteden we in dit hoofdstuk daar ook aandacht aan. Kortom, in dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan het item: hoe krijgen we het van het papier af en de praktijk in!

De programma- en projectstructuur

Programmamanagement

Er wordt een programmamanagement ingesteld. Dit programmamanagement werkt onder directe aansturing en verantwoordelijkheid van het CvB. Het programmamanagement is verantwoordelijk voor de aansturing van de projecten/speerpunten, bewaakt de samenhang daar tussen, en rapporteert periodiek aan het CvB, gevraagd en ongevraagd, maar tenminste vier keer per jaar. Het programmamanagement heeft tevens een budgetverantwoordelijkheid, en heeft mede in dat kader korte lijnen met de staf (P&O, Onderwijs, Financiën, ICT). Het programmamanagement bestaat uit een beperkt aantal personen, één of twee.

Projectleiders

De speerpunten benaderen we als projecten. Per speerpunt, c.q. project, wordt er een projectleider aangesteld. De projectleiders worden aangestuurd door het programmamanagement. De projectleiders zijn eerst verantwoordelijk voor het nader omschrijven van de doelen en globale werkwijze voor de gehele SBP periode. Daarnaast stellen zij doelen per jaar en stellen zij jaarplannen op in die lijn. Jaarlijks wordt er schriftelijk gerapporteerd aan het programmamanagement. Tussentijds wordt er mondeling gerapporteerd aan het programmamanagement. De projectleiders zijn budgetverantwoordelijk voor hun eigen project.

Programmateam

Programmamanagement en projectleiders vormen samen het programmateam. Taakstelling van dit team is afstemming tussen de projecten bevorderen, en in samenhang werken aan de realisatie van het algemene doel: de brede ontwikkeling van het kind in zijn sociale context. Ontwikkelingen, intern en extern, worden hier besproken en bekeken op hun merites en consequenties voor het gehele programma en de afzonderlijke projecten. Het programmateam heeft geen budgetverantwoordelijkheid en neemt niet de verantwoordelijkheid over van het programmamanagement en de projectleiders. Het programmateam heeft een met name inhoudelijke functie, en werkt collegiaal.

Projectmethodiek

Er wordt gewerkt volgens de principes van projectmanagement. Dat kan nog op diverse wijzen worden ingevuld. De basis voor het projectmatig werken wordt gezocht in publicaties als:

- De Kleine Prince 2, zesde herziene druk, 2010, Mark van Onna, Ans Koning en Getronics Consulting, Academic Service
- Projectmatig creëren 2.0, geheel herziene editie van 2006, Jos Bos en Ernst Harting, Scriptum
- Creatieregie, 2002, Robbert Copenhagen, Scriptum.

Inbedding in bestaande cycli en werkwijzen

SBP en de afzonderlijke scholen

Met ingang van de nieuwe schoolplan periode (2015 – 2018), geeft elke school in haar schoolplan aan hoe zij werkt aan realisatie van de speerpunten op de eigen school. De speerpunten worden vermeld in de managementcontracten die de schooldirecteuren aangaan met het CvB. Ook tijdens overleg tussen schooldirecteuren en CvB maken de speerpunten deel uit van de agenda van het overleg.

Begrotingscyclus

Het programma en de speerpunten worden opgenomen in de begrotingssystematiek van onze stichting. Per jaar worden de budgetten voor het gehele programma en de afzonderlijke projecten opgenomen in de begroting. Er komen 3 keer per jaar uitputtingsoverzichten beschikbaar, om bijsturing mogelijk te maken. In dit kader wordt er intensief samengewerkt door het programmamanagement, de projectleiders en de controler van de stichting.

Rapportages

De projectleiders rapporteren mondeling en schriftelijk aan het programmamanagement.

Het programmamanagement rapporteert mondeling aan het CvB, gevraagd en ongevraagd, en tenminste één maal per jaar schriftelijk.

De financiële rapportage aan het CvB is een gezamenlijke taak van controler en programmamanagement, en vindt twee maal per jaar plaats.

Het directieboard van Conexus wordt op de hoogte gehouden van vorderingen, stagnaties en wat dies meer zij bij de uitvoering van het programma. Het directieboard is naast een platform voor uitwisseling, tevens het forum om de voortgang te bespreken. Dit gebeurt op basis van collegiaal functioneren.

Het CvB informeert de RvT en de GMR als daar aanleiding voor is. Formeel wordt er tenminste een keer per jaar gerapporteerd, inhoudelijk en financieel, over de voortgang van het programma. De jaarlijkse werkplannen van de projecten zijn beschikbaar voor GMR en RvT, evenals de jaarlijkse inhoudelijke en financiële rapportages.

Bestaande initiatieven

Er is geen sprake van een nulsituatie. Er vindt al het nodige plaats binnen de stichting. Zo wordt er al veel werk verzet binnen de Conexus Academie. Bij de verdere uitwerking van de projecten wordt actief bekeken welke bestaande werkwijzen, initiatieven er al zijn, en benut en verder door ontwikkeld kunnen worden. Gelet op de aard van de speerpunten en het accent dat gelegd wordt op professionele medewerkers en organisatie(s), zien we een belangrijke taak voor de Conexus Academie weggelegd.

Ook het verder benutten van moderne communicatiemiddelen en gebruik van nieuwe media in het primair proces van scholen achten we cruciaal. Dat betekent dat we ook IT/ICT zien als een kritische succesfactor bij het werken aan de speerpunten.

Conditie, aandachtspunten

In deze paragraaf staan we stil bij condities voor, aandachtspunten bij het werken aan de speerpunten. Bij de verdere uitwerking van c.q. het werken aan de speerpunten kunnen zij actief worden meegenomen. Het gaat hierbij dus niet zozeer om het *wat*, maar vooral om het *hoe* van het werken aan de speerpunten. En deels hebben ze ook te maken met de gewenste organisatiecultuur van Conexus.

- We maken het SBP betekenisvol voor scholen en leerkrachten. We laten het SBP niet iets zijn dat hoort op het hogere en abstractere niveau van bestuur en beleid, maar we dragen actief er aan bij, dat het ook voor de scholen afzonderlijk en gezamenlijk, en voor leerkrachten en teams, betekenisvol wordt, is en blijft. De relatie tussen het SBP en schoolplan wordt actief gelegd.
- We werk met meerjarenstappenplannen per speerpunt. Niet als een instrument passend in een afrekencultuur, maar als een sturings-, plannings-, en bespreek-systematiek. We werken met rapportages per speerpunt per jaar, of per andere tijdseenheden.
- Naast aandacht voor beheer- en beheerssystematiek, zien we dat er ook behoefte is aan ondersteunde innovatieruimte. We bieden ruimte voor pilots, experimenten. Dan gaat het niet alleen om facilitering in tijd en geld, maar juist ook om een faciliterende sfeer en cultuur binnen de stichting.
- In aansluiting daarop is er tevens behoefte aan een diepere doordenking van waar Conexus voor staat en hoe zij zich wil doorontwikkelen. En dat ook vanuit een andere kijk op dezelfde werkelijkheid. Als tegenwicht tegen de evidence-based-practice, wordt ook wel de practice-based-evidence gezet. Dat geeft ruimte voor onderzoek, voor fundamentele heroverwegingen, voor het doelbewust en doelgericht verlaten van gebaande paden. Zoals overigens ook Einstein al wilde bewerkstelligen, blijkt uit dit citaat: *Als je doet wat je altijd gedaan hebt, krijg je de resultaten die je altijd gekregen hebt*. We willen deze ruimte bieden, ook omdat het bijdraagt aan de vitalisering van onze organisatie.
- We nemen in het kader van SBP ook risico's, uitgaande van vertrouwen.
- Er is behoefte om dingen samen te doen, meer samen te werken door samenwerken. Nu wordt het beleefd als wat mechanisch: "boven" wordt besproken en besloten wat "beneden" moet worden uitgevoerd. Maar verbinden in vrijheid en verlangen om samen zaken op te pakken, wordt nog te weinig gedaan. Dat is niet iets wat van bovenaf geregeld zou moeten worden, maar wat in de cultuur zou moeten komen. Een middel daarbij kan zijn scholen bij elkaar brengen om te delen, uit te wisselen en zo elkaar sterker te maken. De rol van Conexus als organisatie zou daarbij kunnen zijn informeren en faciliteren. Maar ook initiatieven van onderop zijn zeer gewenst. "It ConeXus" wordt daarbij als een levend, recent en goed voorbeeld genoemd. Dezelfde taal (gaan) spreken is ook van belang in dit kader. Op organisatieniveau willen we daar onze bijdrage aan leveren.
- Goed omgaan met diversiteit, ook bij ingewikkelde en preciaire zaken, blijft van belang. Goed omgaan met diversiteit draagt ook bij aan veiligheid in met name sociale zin. En ook veiligheid is van groot belang voor een zich gezond doorontwikkellende organisatie.

3. Terugblik op de vorige planperiode

Inleiding

Het Strategisch Beleidsplan 2014 - 2017 is niet het eerste Strategisch Beleidsplan van de stichting. Het eerste plan besloeg de periode 2010 – 2013. Bij het opstellen van het onderhavige plan is dan ook teruggegrepen op het eerste plan.

Allereerst is er gekeken naar de tot stand koming van het plan. Op grond van de ervaringen en de gehanteerde werkwijze bij het eerste plan, is de werkprocedure voor de tot stand koming van dit tweede plan grondig bijgesteld. Zie verder de bijlage voor een beschrijving van de procesgang voor de tot stand koming van dit Strategisch Beleidsplan 2014 – 2017.

Kenmerkend is dat de wijze waarop de input tot stand is gekomen veel breder is getrokken. Relevante partijen zijn meer en intensiever betrokken in de startfase van de invulling van het plan. Ook is er een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de fase van eerste input verzameling en reacties op het eerste concept van het onderhavige beleidsplan. En het feit dat bij de tot stand koming van het vorige plan de open medewerkers bijeenkomsten positief werden gewaardeerd, was reden om bij de tot stand koming van dit plan deze activiteiten in de procesgang nadrukkelijk op te nemen.

Op de tweede plaats is gekeken naar de inhoud van het eerste beleidsplan. Met name in het directieboard (bijeenkomsten van staf, CvB en de schooldirecteuren) is hier inhoudelijk uitgebreid bij stil gestaan. De meeste tijd en energie is gestoken in het opnieuw tegen het licht houden van de missie en de visie, en door stil te staan bij de geboekte resultaten ten aanzien van de geformuleerde speerpunten en ambities. In dit hoofdstuk gaan we daar met name op in. Maar ook vanuit andere geleidingen is gereageerd op de eerste versie, 2010 – 2013, van het plan. In onderstaande gaan we eerst in op de algemene opmerkingen ten aanzien van het eerste plan. Vervolgens zoomen we nadrukkelijk in op de opbrengsten, de geboekte resultaten op de geformuleerde ambities in het plan 2010 – 2013.

Algemeen

In het plan 2010 – 2013 klinkt duidelijk de situatie van dat moment door. Het feit dat er sprake is van een grootschalige fusie die in enkele fasen tot stand is gebracht, op grond van diverse aanleidingen en met diverse motieven, is mede bepalend voor de toonzetting en gebruikte formuleringen. Die periode ligt achter ons, en speelt in het nieuwe plan een minder nadrukkelijke rol. Tal van punten die worden aangeroerd op diverse plaatsen in het plan zijn echter nog steeds relevant. In die zin is er terecht een grote mate van continuïteit tussen het eerste plan en dit tweede plan. Dat neemt niet weg dat er expliciet is gekeken naar de missie en de visie, zoals die in het eerste plan stonden geformuleerd. Naar de inhoud toe bleek zowel de missie als de visie voor de huidige situatie nog steeds valide te zijn. Qua formulering is er wel sprake van bijstellingen. Bovendien is bij het onderdeel missie en visie ook aandacht voor de kernwaarden van de stichting Conexus. In hoofdstuk 5, bij de typering van de stichting Conexus, komt dit uitgebreid aan de orde.

Het eerste plan heeft zeker bijgedragen aan focus van de organisatie, al hoewel er ook veel tot stand is gebracht dat niet in het strategisch plan stond beschreven. Naast focus heeft het plan ook gezorgd voor samenhang binnen de stichting, een vorm van gemeenschappelijke onderlegger, die zeker in de eerste fase van Conexus niet onbelangrijk is geweest. Bovendien spreekt uit het eerste plan ook ambitie en gedrevenheid, waardoor duidelijk wordt dat de stichting voor meer staat dan een bedrijfsmatige functionele eenheid. En juist in een branche als de onze, onderwijs, is een sterke inhoudelijke ambitie belangrijk als fundament voor denken en handelen.

Gepleit is ook voor een meer uitgewerkte vorm van de geformuleerde ambities en speerpunten, die een ordentelijke monitoring van de vorderingen en evaluatie van de opbrengsten aan het eind van de planperiode mogelijk maken. Daar is bij de opzet van dit plan nadrukkelijk rekening mee gehouden, zoals blijkt uit hoofdstuk 2.

De speerpunten van 2010 – 2013 nader bekeken

In deze paragraaf nemen we de vier geformuleerde speerpunten eerst afzonderlijk onder de loep. Ten slotte kijken we ook meer integraal terug en kijken wat dat betekent heeft voor de speerpunten van het plan 2014 – 2017, zoals die beschreven staan in hoofdstuk 1.

Optimale resultaten voor elk kind

In de praktijk is dat met name toegespitst op het terugdringen van het, volgens de vigerende normen van de inspectie, aantal zwakke en zeer zwakke scholen. Deze ambitie, dit doel, is volledig gehaald. Door een gerichte aanpak kent de stichting op dit moment geen zwakke of zeer zwakke scholen.

In deze ambitie stond tevens verwoord om het leerprogramma meer individueel af te stemmen, en daardoor de leeropbrengsten voor alle kinderen te verhogen, en om dat te volgen. Het kunnen beschikken over een systeem van monitoring, waarmee de toegevoegde waarde voor elk kind beter kan worden gemeten, was tevens de ambitie. En dat in een opbrengst gerichte cultuur. Op dit terrein zijn geen specifieke centrale acties ondernomen, wat niet wegneemt dat er op meerdere plekken binnen de stichting relevante stappen zijn gezet. Deels op grond van autonome schoolontwikkeling, maar deels ook ingegeven door algemene ontwikkelingen en specifieke ontwikkelingen in het kader van Regie van de Zorg. Evaluatie levert op dat ook voor het onderhavige plan deze ambitie een rol dient te blijven spelen, maar dat dit speerpunt op grond van recente ontwikkelingen en inzichten, bijstelling en aanvulling behoeft.

Professionalere en effectievere medewerkers

In feite worden op dit terrein twee onderdelen genoemd: een hoogwaardig aanbod van permanente educatie en reflectie als onderdeel van de professionele ontwikkeling van medewerkers; realisering van gedeeld onderwijskundig leiderschap op elke school. Concreet is met name aan het eerste onderdeel gewerkt door en vanuit de Conexus Academie. Alle betrokkenen geven aan dat er een relevante stap is gezet, maar dat doorontwikkeling absoluut mogelijk, gewenst, nuttig en noodzakelijk is om het eerste deel van de ambitie te bereiken.

Aan het tweede deel van de ambitie is wel gewerkt, maar deze ambitie is nog zeker niet voldoende gerealiseerd. Er is behoefte aan een duidelijke en doorlopende lijn voor dit aspect waar op dit moment ook hard aan gewerkt wordt.

Aangegeven is dat gerichte professionalisering van leerkrachten en leidinggevendenden van belang is en van steeds groter belang wordt; dat inbedding in schoolontwikkeling én in bovenschoolse bestuurlijke ontwikkeling cruciaal is voor effecten tot in het primair proces; dat scholing/professionalisering minder reactief moet zijn (reactief in de zin van gericht op het wegwerken van hiaten die in de huidige uitvoeringspraktijk geconstateerd worden) en juist meer proactief (proactief in de zin van professionaliseren met het oog op wat je in de toekomst wil realiseren); dat de Conexus Academie daar een goede rol in kan spelen, maar dat er niet alleen sprake moet zijn van aanbod gerichte scholing, dat ook op vormen van netwerk professionalisering (horizontale professionalisering), specifieke taak- en functie-professionalisering moet worden ingezet, met gebruikmaking van intern aanwezige expertise.

Kortom, ook in het nieuwe plan neemt de professionalisering van medewerkers en organisatie(s) een prominente plaats in bij de speerpunten.

Alle scholen zijn brede scholen

De ambitie is uitgesproken dat vanaf 2014 alle scholen brede scholen zijn, waarbij sprake is van een rijke leeromgeving met een afwisselend aanbod. Dit doel is nog niet gehaald. Doorontwikkeling naar IKC wordt gezien als een waardevolle nieuwe ambitie voor de komende periode.

Kortom, ook dit speerpunt kan niet worden afgesloten, maar moet als speerpunt op de rol blijven staan, en doorontwikkeling naar IKC als nieuwe c.q. hernieuwde ambitie wordt hiermee verbonden.

Een speciaal punt van aandacht vormen hierbij de 2 Heumense scholen. Ze hebben nadrukkelijke te maken met een andere gemeentelijke beleidscontext en daarmee samenhangende financiering.

Verhoging van (ouder)betrokkenheid

Ouderbetrokkenheid wordt in het SBP van 2010 gezien als zijnde van wezenlijk belang voor de ontwikkeling van kinderen. De volgende ambitie staat bij dit speerpunt beschreven: *Vanaf 2014 communiceren ouders en leerkrachten periodiek met elkaar over de te bereiken leer- en ontwikkeldoelen voor het kind en de wijze waarop daaraan in de komende periode vorm en inhoud zal worden gegeven. De toegevoegde waarde per leerling vormt vanaf 2014 mede de basis voor beleid als ook voor de horizontale en verticale verantwoording.*

In de evaluatie van dit speerpunt geven alle betrokkenen aan dat dit speerpunt te weinig of zelfs geen aandacht heeft gekregen. Dat wil niet zeggen dat er op de diverse scholen geen werk van is gemaakt, gelukkig wel zo wordt aangegeven, maar dat er geen sprake is geweest van gerichte bestuurlijke c.q. bovenschoolse initiatieven om dit speerpunt meer handen en voeten te geven.

Alle betrokkenen geven tevens aan dat dit punt van eminent belang is voor de komende periode, juist ook in relatie tot de speerpunten kwaliteit van onderwijs, brede school c.q. IKC en Passend Onderwijs. Tevens wordt aangegeven dat er meer werk van gemaakt zou moeten worden op bovenschools niveau.

Conclusies, lessons learned

Geen van de genoemde speerpunten kan afgevoerd worden. Dat betekent dat zij hun plek hebben gekregen bij de nieuw geformuleerde speerpunten.

Het benoemen van speerpunten alleen is nog geen garantie dat er systematisch en planmatig aan gewerkt wordt. Specifieke aandacht en verbinding met de staande organisatie en de bestaande werkwijzen en cycli, zijn van wezenlijk belang.

4. Uitgangspunten en overwegingen bij strategisch beleid

Inleiding

In het strategisch beleidsplan komen niet al die zaken aan de orde die zich afspelen binnen de stichting, of waarbij sprake is van beleid. In die zin is het strategisch beleidsplan geen allesomvattend document waarin alle facetten van bestuurlijk expliciet en impliciet beleid staan beschreven. Het strategisch beleidsplan geeft wel een antwoord op de vraag wat de ambitie is van de stichting, waar deze ambitie op gebaseerd is, en hoe de stichting de komende jaren aan het realiseren van die ambitie wil werken.

Strategisch beleid vindt niet plaats in een vacuüm. Voortdurend hebben we te maken met de realiteit van alle dag. Als stichting kiezen we er echter nadrukkelijk voor ons niet alleen of met name te laten leiden door de waan van de dag. Dat zou geen recht doen aan de belangrijke maatschappelijke functie die we als stichting vervullen. De verwachtingen ten aanzien van onderwijs in het algemeen, en dus ook ten aanzien van onze stichting, zijn hooggespannen. Om deze waar te maken is een ordentelijke beleidsvorming en beleidsvoering voorwaardelijk en noodzakelijk. In onderstaande gaan we in op een aantal aspecten die dominant zijn in ons denken over strategische beleidsvorming in het onderwijs, en die de vormgeving van het proces van strategische beleidsvorming hebben beïnvloed c.q. hebben bepaald.

Relatieve autonomie

Naar de positie van onderwijs wordt verschillend gekeken. Enerzijds wordt haar soms een schier oneindige invloed op de ontwikkeling van mensen en samenleving toegekend. Maar anderzijds wordt onderwijs soms ook gezien als een instituut dat volledig afhankelijk is van de samenleving en geen autonome rol speelt, dat het niet meer doet dan reproduceren van dat wat er al is. We gaan er van uit dat ook in deze de waarheid in het midden ligt. Enerzijds is onderwijs een instituut dat op allerlei manieren diep geworteld is in de samenleving. Anderzijds kan zij wel degelijk een eigen rol spelen en haar morele verantwoordelijkheid nemen om bij te dragen aan een betere wereld. In dit kader is de term van relatieve autonomie een adequate omschrijving van de positie die wij innemen (vrij naar: Bourdieu, P. and Passeron, J.C., *Reproduction in Education, Society and Culture*. Beverly Hills, Sage, 1977). Er is sprake van een eigen beleidsruimte om invulling te geven aan de maatschappelijke taakstelling en verantwoordelijkheid. En die mogelijkheid willen we als Conexus ook nadrukkelijk benutten. In die zin willen we proactief zijn en zo ook bijdragen aan de ontwikkeling van individu en samenleving.

Toenemende complexiteit

In vergelijking met decennia geleden is de complexiteit van het leven ten minste schijnbaar toegenomen. Mondialisering, globalisering, moderne media, communicatie attitude en behoeften, dragen bij aan toenemende complexiteit. Ook omdat eenduidigheid eerder uitzondering dan regel is geworden. Zo leidt ook diversiteit tot complexiteit. Dat is een gegeven en biedt ook mogelijkheden, maar het vraagt ook om een tegenwicht. Onderwijs kan niet van minuut tot minuut zich aanpassen en veranderen. Dat betekent dat het doorgronden van trends, het ontdekken van rode lijnen in ontwikkeling, van cruciaal belang is. En weten wie je bent, wat je wil en waar je voor wil gaan, is daarbij tevens van belang. Vandaar dat we in dit strategisch beleidsplan ook veel aandacht besteden aan zaken als missie, visie, kernwaarden en contextanalyse. We beschouwen dit niet als een obligaat onderdeel van een strategisch beleidsplan, maar als een wezenlijke onderlegger voor onze koers en ambities, en voor de wijze waarop we daar samen aan willen werken de komende periode. Complexiteit

vraagt met andere woorden om hanteerbaarheid, vanuit een duidelijk eigen kader en gerichtheid.

Co-creatie als uitdaging en opgave

Vanuit Conexus wordt onder co-creatie verstaan dat je dingen niet alleen, maar samen doet of maakt: onderwijs maakt niet iemand alleen, maar onderwijs maak je samen. Dat geldt ook voor het maken en realiseren van beleid. In de gevolgde procedure bij de tot stand koming van dit beleidsplan wordt dit tot uitdrukking gebracht. En dat proces stopt niet met het tot stand komen van het beleidsplan als document. Ook daarna blijft gezamenlijkheid bij uitvoering, monitoring en waar nodig bijstelling, van belang.

Co-creatie verwijst ook naar een bepaalde manier van kijken naar de werkelijkheid. Naar het verlenen van betekenis aan die werkelijkheid. Ook dat doe je samen. Daarbij ga je er niet vanuit dat er sprake is van één ongedeelde waarheid en werkelijkheid, maar dat er verschillende perspectieven zijn, die je met elkaar tot een werkelijkheid construeert. Bij de tot stand koming van dit beleidsplan is dat nadrukkelijk nagestreefd. De procedure is zo opgezet dat zo veel mogelijk geledingen in staat zijn gesteld om input te leveren en hun zegje te doen over het eerste concept van dit plan. Deze aanpak is geworteld in het sociaal constructivisme, ook bekend vanuit de leer- en ontwikkelingspsychologie. (Zie voor een verdere uitleg van het sociaal constructivisme: André Wierdsma, Co-Creatie van verandering, Eburon Delft, 2003; Walter Baets, Wie orde zaait zal chaos oogsten, Koninklijke van Gorcum, 2004).

Draagvlak als middel en als doel

Het creëren van draagvlak als doel, maar ook als middel om tot een kwalitatieve beleidsvorming en daarna beleidsvoering te komen, is een belangrijk uitgangspunt van handelen gebleken. Inmiddels is immers ruimschoots aangetoond dat draagvlak een belangrijke succesfactor in beleidsvorming en uitvoering is. Dat betekent niet, dat wat een meerderheid zegt of vindt, automatisch tot de enige waarheid en dus tot beleid wordt verheven. Het betekent wel dat alle geluiden serieus worden genomen, dat alle betrokkenen serieus en oprecht worden uitgenodigd om actief een rol te spelen, en dat in samenhang gezocht wordt naar kwaliteit van beleid, met invloed van alle geledingen. Kwaliteit van argumenten staat centraal, vanuit de welbegrepen eigen belangen en eigen posities, met het collectieve belang als uitgangspunt en doel.

Beleidsvorming, klassiek of modern

In tegenstelling tot vroeger wordt er momenteel actief gezocht naar andere dan de klassieke vormen van beleidsvorming. De klassieke vorm van beleidsvorming kent een aantal standaard onderdelen en werkwijzen: missie, visie, doelen en van daaruit je strategie bepalen (zie bijvoorbeeld: Cozijnsen en Vrakking, Basisboek Veranderkunde, hoofdstuk 11 en 12, Deventer, Kluwer, 2013). Vervolgens zijn de vaste onderdelen de SWOT (interne analyse: sterkten en zwaktes; externe analyse: kansen en bedreigingen), de markt- en concurrentieanalyse. Inhoudelijk is er niet zo veel op tegen als het goed gebeurt, in een context waarin het zinvol is om te doen. Aan die voorwaarden wordt zeker niet altijd voldaan, waardoor het proces van strategische beleidsvorming verwordt tot een ritueel, tot een obligate handeling, die leidt tot papier dat, niet zelden tot grote opluchting van velen, belandt in een kast, waar het nooit of na jaren weer uitkomt. Op zo'n manier doet het niets, niets met mensen en dus niets met organisaties. Dat is in elk geval zeker iets wat wij met onze aanpak hebben willen voorkomen. Betrokkenheid en invloed, geven in elk geval meer garanties voor een ook levend en effectief beleid. In onze aanpak proberen we de sociale functie van het beleidsplan

ruim baan te geven, zowel bij de gehanteerde procedure bij de tot stand koming, als door de inhoud van het plan. In die zin proberen we ook aan te sluiten bij modernere en meer inspirerende vormen van beleidsvorming. (Zie hiervoor ook bijvoorbeeld: Hans van der Loo, Jeroen Geelhoed, Salem Samhoud, Kus de visie wakker, Sdu, 2007).

Op het papier én van het papier af

Vroeger was het vooral een kunst om zaken op papier te krijgen. Nu weten we dat het vooral een kunst is om ze van het papier af te krijgen, in de zin van dat het ook effect heeft op de werkelijkheid van alle dag. Door de procesgang bij de tot stand koming hopen we in elk geval daar al goede condities voor te hebben geschapen. Maar we realiseren ons dat dit niet genoeg is. Blijvende aandacht voor de speerpunten is de komende vier jaar van belang. Door de gekozen programma- en projectstructuur en door de speerpunten op te nemen in de beleidscyclus van de stichting, willen we dit mede waarborgen. Alle geleidingen van de stichting kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. In die zin is er sprake van blijvende gezamenlijke en gedeelde verantwoordelijkheid.

De noodzaak daartoe is des te groter op grond van de wetenschap dat onderwijs toch wel een specifieke branche is. Beleid en werkelijkheid verhouden zich niet altijd tot elkaar, zeker niet als vanzelfsprekendheid. Het hebben van beleid, ook al wordt dat onderschreven en gedragen, betekent nog niet automatisch dat het gerealiseerd wordt. (Zie hierover ook: Weick, Educational organizations as loosely coupled systems, Administrative Science Quarterly (21), 1976, blz. 1 -19).

Horizontale en verticale verantwoording

Conexus ziet het hebben van een strategisch beleidsplan ook als een middel om betrokkenen en belangstellenden expliciet te informeren over haar identiteit en haar ambitie. In die zin draagt het beleidsplan ook bij aan transparantie, maakt het de communicatie met relevante externen ook gemakkelijker, en helpt het Conexus zelf om haar beleid te realiseren. Het afleggen van verantwoording -niet alleen of niet zozeer omdat het moet, maar omdat Conexus graag inzicht wil geven in wat ze nastreeft, omdat dat er maatschappelijk gezien ook zeer toe doet!- is natuurlijker op basis van een plan, waarin beleid uiteen is gezet. Daarbij gaat het om een formele vorm van verantwoording, zoals ook wettelijk is geregeld (Raad van Toezicht en Inspectie van het onderwijs), de zogenoemde vormen van verticale verantwoording, maar ook om informele vormen van verantwoording, intern naar alle medewerkers, maar ook extern naar ouders, samenwerkingspartners etc. Dan spreken we van horizontale verantwoording, die ook veel meer het karakter heeft van informeren, ook als basis voor samenwerking.

Centraal versus decentraal

In een grotere stichting als de onze speelt voortdurend de vraag wat je centraal doet en wat decentraal. Alleen al door het zo te stellen roep je een tegenstelling op die je eigenlijk niet wil. Ontkennen van het gegeven dat er sprake is van een spanning draagt echter ook niet bij aan een betere praktijk. We realiseren ons dat schaalvergroting evidente voordelen met zich meebrengt, maar ook risico's in zich draagt. En we realiseren ons tevens dat de ervaren spanning niet eenduidig, laat staan universeel, op te lossen is. We streven er wel naar om met deze spanning constructief om te gaan. Uiteraard kunnen we onze toevlucht nemen tot uitspraken als: *kaders centraal, uitwerking decentraal*, of *centraal wat moet, decentraal wat kan*. Maar we realiseren ons daarbij ook dat dit multi-interpretabel is, en de uitleg mede bepaald wordt door het gepercipieerde eigen of algemeen belang. Al eerder hebben we gesteld dat we nadrukkelijker meer willen zijn dan een bedrijfsmatig functionele eenheid als stichting.

Dat betekent dat we ook werken met centrale inhoudelijke kaders. Maar aan de andere zijde van dit continuüm willen we nadrukkelijk ruimte scheppen voor elke school, om op een wijze die bij haar past, haar maatschappelijke taakstelling te realiseren. Daarmee is geen eenduidige oplossing gegeven voor het geschetste dilemma, maar is wel ruimte geschapen om de constructieve dialoog mogelijk te maken, en steeds weer te zoeken naar functionele complementariteit tussen centraal en decentraal. In dit strategisch beleidsplan proberen we daar nadrukkelijk invulling aan te geven, door enerzijds wel kaders te schetsen, en anderzijds onderdelen niet tot in detail te regelen. Dat laatste zou de regelruimte van de afzonderlijke scholen immers onnodig verkleinen.

5. Conexus: een typering

Inleiding

Conexus is als stichting voor primair onderwijs ontstaan uit een fusie van verschillende schoolbesturen, met verschillende denominaties. Alleen al vanuit dat perspectief bekeken is diversiteit onlosmakelijk met de Stichting verbonden. Naast een gegevenheid is het ook een uitdaging om niet alleen met deze verscheidenheid om te gaan, maar juist om deze diversiteit te benutten. Constructief omgaan met diversiteit in zijn talloze facetten, is dan ook een kernwaarde van Conexus.

Uit de ontstaansgrond van Conexus wordt duidelijk dat verbinding een belangrijk thema is. Dat komt ook in de naam van de stichting tot uitdrukking, Conexus, evenals in het oorspronkelijke motto van de stichting: Conexus verbindt.

Werken aan ontwikkeling in verbondenheid raakt aan de kern van de stichting, en is nadrukkelijk haar core business. Daarbij gaat het om meervoudige verbondenheid:

- tussen de kinderen op school;
- tussen de professionals en de kinderen;
- tussen de professionals, de kinderen en hun ouders;
- tussen de professionals van de school en de stichting onderling;
- tussen professionals van de stichting en anderen, vrijwilligers en professionals, direct of indirect betrokken bij de ontwikkeling van kinderen en hun omgeving.

Kortom, met het nieuwe motto van de stichting, *Conexus ontwikkelt in verbinding*, wordt hieraan nadrukkelijk uitdrukking gegeven. Dat betekent dat het tot de opvatting van de stichting behoort dat ontwikkeling van kinderen geen zaak van individuen is, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van velen. Niet omdat het opgelegd is, maar omdat het eenvoudigweg niet anders kan, wil je de kwaliteit bieden waar kinderen en hun ouders recht op hebben. De verbinding wil Conexus ook graag aangaan met anderen. Zij wil een relevante partner zijn in het brede en breed geschakeerde netwerk van alle bij de ontwikkeling van kinderen betrokkenen. Dat betekent dat de samenwerking op alle niveaus actief wordt gezocht en aangegaan met individuen en organisaties, die -elk vanuit hun eigen taak en verantwoordelijkheid, en in samenhang en samenspraak- hun bijdrage leveren aan onderwijs, opvang, ontwikkeling en zorg ten behoeve van kinderen.

Een organisatie valt op meerdere manieren te typeren. De kern van een organisatie wordt deels bepaald door kengetallen, maar vooral door wat zij wil zijn, wat ze doet en hoe ze dat doet, en vanuit welke kernwaarden zij wil werken.

In onderstaande gaan we eerst in op zaken die rechtstreeks te maken hebben met de identiteit van de organisatie Conexus. Aan de hand van de beschrijving van de missie, de visie en de kernwaarden, willen we dat kernachtig aangeven.

Vervolgens wordt de organisatie beschreven aan de hand van de scholen van de stichting. Ook wordt informatie gegeven over een aantal min of meer klassieke kengetallen. Tenslotte is er aandacht voor de interne organisatie van de stichting op hoofdlijnen.

In de samenhang van deze benaderingen wordt in onze ogen de stichting in het kader van dit strategisch beleidsplan voldoende getypeerd.

Missie, visie en kernwaarden

De missie en visie van een organisatie vormen de kern, het hart en de ziel van de organisatie. Samen met de kernwaarden vormen zij het bestaansrecht, de intrinsieke opdracht en het morele kompas van de organisatie. Zeker voor een organisatie die gericht is op ontwikkeling

van kinderen, is het tegelijkertijd een noodzaak maar ook alles behalve een sinecure om dat op een heldere manier te verwoorden. De in 2010 verwoorde missie en visie is als vertrekpunt genomen, maar op aspecten aangepast. De essentie is daarmee niet veranderd. We willen ons niet verliezen in discussies wat nu precis een missie en visie is, en wat nu waar hoort. In samenhang met de kernwaarden willen we met onze missie en visie duidelijk maken waar we voor staan en voor willen gaan, vanuit wat voor diepere overtuigingen we aan onze mooie opdracht willen werken.

Missie

De eigen ontwikkeling van ieder kind doet er toe.

Dat betekent dat binnen de stichting ieder kind volop kansen krijgt om zijn talenten te ontplooien. Ontwikkeling is breed, en wordt door ons ook breed gezien en opgepakt. Bij ontwikkeling denken we niet alleen aan cognitieve en traditioneel schoolse ontwikkeling, maar nadrukkelijk ook aan de motorische, de creatieve, de sociale en de sociaal-emotionele ontwikkeling van de kinderen. Morele en ethische vorming, en aandacht voor esthetiek, zijn tevens cruciaal in onze ogen. Een rijk ontwikkelpalet is nodig om deze brede ontwikkeling daadkrachtig te ondersteunen. Kinderen zijn niet hetzelfde, daarom is een passend aanbod in onze ogen een must, kinderen en de maatschappij hebben daar recht op. De ontwikkeling staat niet alleen ten dienste van het individuele kind, maar ook ten dienste van de samenleving, de samenleving van vandaag en die van morgen. Conexus stelt de opbrengsten van leren en ontwikkelen in de breedte centraal, en waar nodig worden daarvoor de grenzen van individuele en institutionele belangen overstegen. Kortom: het kind en zijn ontwikkeling staan centraal, ook als het moeilijk wordt.

Iedere medewerker doet er toe

Een optimale omgeving voor leren en ontwikkelen van kinderen is alleen mogelijk met betrokken en professionele medewerkers. Professionals met passie voor hun beroep, die vanuit een intrinsieke motivatie zich dag in dag uit inzetten voor de ontwikkeling van kinderen, zijn daarbij cruciaal. Om dat te realiseren is ook menselijke en professionele aandacht nodig voor de medewerker. Duurzame ontwikkeling, ruimte en ondersteuning, maar ook uitdaging en stimulans, zijn daarvoor onontbeerlijk.

Iedere school doet er toe

Kinderen leren in een context, professionals werken in een context. Die context wordt gevormd door de school, als baken en haven voor leren, ontwikkelen en functioneren. De school vormt daarmee een belangrijke fysieke omgeving, maar de school als sociale omgeving is van nog groter belang. De school als organisatie dient te staan als een huis, als de materiële en immateriële context, waar ontwikkeling van kinderen -en in functie daarvan van professionals en schoolorganisaties- centraal staat en gewaarborgd kan worden.

De omgeving doet er toe

Conexus realiseert zich terdege dat onderwijs slechts één van de partijen is die een rol spelen in de ontwikkeling van een kind. Vanuit die kracht zoekt zij nadrukkelijk de samenwerking met andere betrokkenen. Uiteraard zijn dat ook de ouders. Zij zijn de natuurlijke en belangrijkste partners als het gaat om de ontwikkeling van kinderen. Maar ook vele andere partijen dragen direct en indirect bij aan de ontwikkeling van kinderen van nu, tot latere zelfstandige wereldburgers. Daarom zoekt Conexus, op locatie en stedelijk niveau, op het niveau van de professional tot die van het bestuur, de samenwerking actief op.

Ontwikkelingen op het terrein van Brede School, Regie van de Zorg, Centrale aanmelding via Schoolwijzer, zijn daar slechts enkele meer bekende voorbeelden van.

Conexus realiseert zich terdege dat de globalisering, mondialisering en digitalisering de leef- en leersituatie van kinderen mede bepalen. En helaas niet alleen in positief opzicht. Ook hier ligt een taak voor de stichting, om de omgeving niet te beschouwen als een gegevenheid, maar om daar actief mee om te gaan, juist ook in het belang van de ontwikkeling van kinderen, professionals, schoolorganisaties en de kleine en grote samenleving in zijn geheel.

Visie

Veel visie elementen zijn al genoemd bij de missie. Voor een completer beeld geven we de belangrijkste elementen van onze visie in enkele zinnen weer.

Deze visie elementen achten we van cruciaal belang met het oog op het realiseren van onze missie:

- Conexus wil optimale leerresultaten, ongeacht de achtergrond van de leerlingen, realiseren.
- Conexus wil een brede ontwikkeling van alle leerlingen realiseren.
- De onderwijsaanpak is gebaseerd op de ontwikkelbehoeften van leerlingen.
- Het onderwijs is doelgericht, waarbij de doelen zijn afgestemd op de ontwikkeling van de leerlingen.
- Het onderwijs volgt de ontwikkeling van alle kinderen.
- Ontwikkeling van leerlingen is niet alleen een zaak van het onderwijs, ook anderen - waarbij een specifieke rol voor de leerlingen zelf en hun ouders is weggelegd- spelen daarbij een rol.
- Onderwijs maak je samen: in de groep, op de (brede) school, op wijk-, lokaal en regionaal niveau.
- Voor een optimale ontwikkeling is een krachtige leeromgeving nodig, met een focus op het primaire proces.
- Voor een optimaal primair proces zijn betrokken en hooggekwalificeerde professionals een must, een *conditio sine qua non*.
- Samenwerking op alle niveaus is een voorwaarde, geen luxe.
- Open staan voor nieuwe ontwikkelingen is een absolute voorwaarde voor duurzame onderwijskwaliteit.

Kernwaarden

Kernwaarden zijn centrale waarden van een organisatie die denken en doen van een organisatie bepalen. Kernwaarden zijn deels leidend voor *wat* er gebeurt, maar vooral voor *hoe* zaken ter hand worden genomen in een organisatie. Schending van kernwaarden in een organisatie wordt beschouwd als “not done”, als een inbreuk op de gepercipieerde identiteit van een organisatie. Naleven van de kernwaarden wordt gezien als iets natuurlijks, als iets waar je van uit kunt gaan, waar je op kunt vertrouwen. Kernwaarden vormen, samen met missie en visie, de basis voor het zijn en functioneren van een organisatie, en zijn daarmee een belangrijk middel om de interne binding te realiseren. Kernwaarden behoren daarmee tot de identiteit van een organisatie. Bij kernwaarden gaat het niet zozeer om een gefragmenteerde, geïsoleerde opsomming, maar om de onderlinge relatie en samenhang tussen de kernwaarden. Samen geven zij mede vorm aan de identiteit van de organisatie. Conexus beschouwt onderstaande waarden als kernwaarden:

- *Verbinding*. Conexus staat voor verbinden. Verbinden ook met het oog op een collectieve gerichtheid. Bij verbinding horen ook waarden als veiligheid en vertrouwen. Verbinding betekent ook gerichtheid op het kind, de maatschappij en de toekomst. Verbinding staat daarmee ook voor samenhang.
- *Diversiteit, verscheidenheid*. Zoals al eerder vermeld ligt verscheidenheid ten grondslag aan het ontstaan van Conexus. Die verscheidenheid is blijvend, maakt blijvend onderdeel uit van de stichting. Niet als een last, maar als een uitdaging en opgave. Verscheidenheid is een gegeven in onze pluriforme samenleving, en is gewenste brandstof voor een rijke ontwikkeling. Diversiteit is geen doel op zich, maar een facilitator om de ambities van de organisatie te realiseren. Dit betekent niet zozeer het “gedogen” van verschillen, maar het erkennen en respecteren van verschillen, en deze productief benutten in het kader van leren en ontwikkelen, op alle niveaus en voor alle geledingen in de organisatie.
- *Gezamenlijke verantwoordelijkheid en zorg voor elkaar*. Onderwijs maak je niet alleen, leren en ontwikkelen doe je niet alleen. Dat draag je ook niet alleen, maar juist samen. Dat betekent dat gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen en realiseren van cruciaal belang is. Oog voor elkaar en zorg voor elkaar vloeien daaruit als het ware naadloos voort. In samenhang en samenspraak maak je elke dag opnieuw de situatie waarin je leeft, werkt, leert en ontwikkelt.
- *Veiligheid*. Voor leren, ontwikkelen en functioneren is veiligheid cruciaal. Veiligheid is geen natuurgegeven, maar iets om voortdurend samen vorm en inhoud aan te geven. Dan gaat het niet alleen om de fysieke veiligheid, maar met name ook om de sociale veiligheid.
- *Betrokkenheid*. Een organisatie is alleen levend als er sprake is van betrokkenheid bij en op de organisatie. Dat is niet voor te schrijven of af te dwingen, maar wel voor te leven. Betrokkenheid is nodig op alle niveaus, want zonder betrokkenheid is functioneren, leren en ontwikkelen niet mogelijk, of hooguit mechanisch en zielloos. Betrokkenheid speelt zich af op vele niveaus, die soms als concurrerend worden gezien, beleefd of ervaren. Het gaat bijvoorbeeld in een organisatie niet alleen om de betrokkenheid op een kind, maar ook om de betrokkenheid op de groep, op de collega’s, op de school en op het grotere geheel. Dat is niet altijd eenvoudig, maar de gerichtheid is duidelijk: alleen op basis van betrokkenheid kan het geheel meer zijn dan de som der afzonderlijke delen.
- *Respect*. Een algemeen menselijke kernwaarde, die voor de sociale cohesie en ontwikkeling van cruciaal belang is: zonder respect vaart niemand wel. Respect betekent oog hebben voor, waardering hebben voor. Respect blijkt uit actief en onderzoekend interacteren. Dit impliceert dat we discriminatie beschouwen als een kwalijke vorm van gebrek aan respect. Discrimineren op grond van etnische achtergrond of ras, sociale herkomst, geloof of levensovertuiging, seksuele geaardheid en fysiek voorkomen verhouden zich op geen enkele manier tot onze kernwaarde respect.
- *Kwaliteit*. Streven naar kwaliteit, zorgen voor kwaliteit lijkt zo vanzelfsprekend, maar is elke dag weer een opgave en een uitdaging. Kwaliteit realiseer je niet zomaar. Bovendien is de opvatting van wat kwaliteit nu is op de diverse niveaus van de organisatie aan verandering onderhevig. Onze huidige kwaliteitsnoties over goed onderwijs zijn fundamenteel anders dan 60 jaar geleden. Wat toen nog min of meer common sense opvattingen waren over kwaliteit van onderwijs, wordt door menigeen momenteel gezien als symptomen van non kwaliteit. Bovendien is het leveren van kwaliteit op dit moment nog geen garantie dat dit morgen en overmorgen nog zo zal zijn. Daarmee wil gezegd zijn dat het realiseren van kwaliteit op alle lagen in de organisatie van cruciaal belang is, dat kwaliteit in tijd gezien een dynamisch begrip is, en dat kwaliteit elke dag weer opnieuw die aandacht moet krijgen die nodig is.
- *Ontwikkeling*. Ontwikkeling is een kernwaarde, maar tegelijkertijd ook de core business van Conexus. Ontwikkeling heeft niet alleen betrekking op leerlingen, maar ook op

professionals, de schoolorganisatie en de organisatie als geheel. Ontwikkeling is daarmee leidend voor zowel het wat als het hoe van de organisatie, op alle niveaus.

- *Communicatie*. Hierbij geldt de uitspraak “last but not least”. Communicatie is immers de basis van leren, ontwikkelen, samenwerken en zijn. En daarmee is een goede communicatie een basisvoorwaarde voor alle voorgaande kernwaarden. Goede communicatie is dus belangrijk, maar niet altijd gemakkelijk, en vereist dus onze voortdurende aandacht.

De scholen van de stichting

Onder het bestuur van Conexus wordt onderwijs verzorgd door 30 scholen voor primair onderwijs. Daarnaast is binnen de stichting ondergebracht de Dienst Ambulante Begeleiding Samenwerkingsverband 14.01, Nijmegen en omgeving.

De scholen van de stichting zijn divers van aard, en wel op grond van denominatie, op grond van expliciet en impliciet schoolconcept, op grond van leerlingenpopulatie, op grond van omvang en op grond van de rol en positie in de buurt, wijk, stad en regio.

In onderstaande tabel worden de scholen kort getypeerd naar schoolsoort en naar hun rol als buurt, wijk, stads- (lokale) of regionale onderwijsvoorziening.

<i>Naam en soort</i>	<i>Positie en rol</i>
SBO De Windroos Lindenholt	Lindenholt, lokaal
SBO De Windroos Goffert	Goffert, lokaal
SO4 De Windroos	Lindenholt, regionaal
Montessorischool Dukenburg (bao)	Malvert, wijk/ stadsdeel
Prins Claus (bao)	Wezenhof, wijk
Nutsschool Lankforst (bao)	Lankforst, buurt/wijk
Prins Maurits (bao)	Zwanenveld, buurt/wijk
De Dukendonck (bao)	Tolhuis, buurt/wijk
De Meiboom (bao)	Meijhorst, buurt/wijk
De Aldenhove (bao)	Aldenhof, buurt/wijk
De Luithorst (bao)	Gildekamp, buurt/wijk
De Kampus (bao)	Gildekamp, buurt/wijk
De Lindenhoeve (bao)	Zellersacker, buurt/wijk
De Bloemberg (bao)	Zellersacker, buurt/wijk
Montessori Lindenholt (bao)	Leuvensbroek, buurt/wijk/stadsdeel
De Wingerd (bao)	Leuvensbroek, buurt/wijk
De Klumpert (bao)	Hatert, buurt/wijk
Vossenburcht (bao)	Hatert, buurt/wijk
Aquamarijn (bao)	Waterkwartier/Oud West, buurt/wijk
Michiel de Ruyter (bao)	Oud West, buurt/wijk
De Zonnewende (bao)	Oud West, buurt/wijk
De Lanteerne (bao)	Hees/Oud West, buurt/wijk/stadsdeel
NSV II (bao)	Hazenkamp, buurt/wijk
De Buut (bao)	Oost, buurt/wijk
De Muze (bao)	Oost, buurt/wijk
De Toverirkel (bao)	Malden, lokaal
De Vuurvogel (bao)	Malden, lokaal
De Oversteek (bao)	Nijmegen, Waalsprong Oosterhout, wijk
Het Talent (bao)	Nijmegen, Waalsprong Lent, wijk
De Verwondering (bao)	Nijmegen, Waalsprong Lent, wijk

De scholen zijn divers wat betreft hun denominatie. Er is sprake van katholieke, openbare, PC en bijzonder neutrale scholen. Niet op elke school is de denominatie dominant voor de inrichting en vormgeving van het onderwijs. Ook de schoolkeuzepatronen van ouders worden zeker niet alleen gebaseerd op de denominatie van de school.

Wat betreft schoolconcept in pedagogisch-didactische zin, zien we relevante verschillen tussen de scholen. Er zijn scholen die zich baseren op een concept passend binnen wat genoemd wordt de stroming van de traditionele vernieuwingsscholen (TVS), zoals Jenaplan, Montessori en Dalton scholen. Deze zijn mede ontstaan als reactie op het traditionele leerstofjaarklassensysteem, het vigerende onderwijsconcept in met name het midden van de vorige eeuw. Sinds die tijd hebben veel scholen zich ontwikkeld naar een meer liberale versie van dat systeem, maar is de basisorganisatie van leerlingen en leerstof toch op dat systeem gebaseerd. Recentelijk zijn er andere vormen van ordening van leerstof en leerlingen geconcipeerd, die we naar analogie van de traditionele vernieuwingsscholen de moderne vernieuwingsscholen zouden kunnen noemen (MVS). In het geval van Conexus is dit label van toepassing op Het Talent (dat uitgaat van erkende ongelijkheid van leerlingen en dat het onderwijs organiseert in units met leerlingen van groep 1 tot en met groep 8, met de pedagogisch didactische kernstructuur als vertrekpunt van ontwikkeling en onderwijs) en op De Verwondering, een school die nog volop in ontwikkeling is, maar zich met name laat inspireren bij inhoud en vormgeving van het onderwijs door de 21st century skills, en het onderzoeken, op basis van eigen leervragen van kinderen, een belangrijke rol toekent, zoals ook al blijkt uit de naam van de school.

Als we kijken naar de schoolpopulaties zien we grote verschillen tussen scholen. Er zijn scholen die vrijwel uitsluitend bevolkt worden door kinderen van hoog opgeleide ouders. Er zijn scholen die te maken hebben met een gemengde populatie van hoger en middelbaar opgeleide ouders, met nauwelijks kinderen van ouders met een lage opleiding. Er zijn scholen die te maken hebben met een (zeer) gemengde populatie van hoger tot laag opgeleide ouders, en scholen die met name of zelfs bijna uitsluitend te maken hebben met laag opgeleide ouders. Kenmerkend op dit moment zijn overigens demografische ontwikkelingen in sommige buurten en wijken. Op meerdere plaatsen in Nijmegen is er sprake van een dynamisering in de samenstelling van de leerlingenpopulatie, in vergelijking met de traditionele doelgroep van de betreffende school. Dat betekent dat de betreffende scholen zich moeten toerusten op een (deels) andere populatie. Kortom, kijkend naar scholen voor regulier basisonderwijs, is er sprake van een diversiteit in leerlingenpopulaties, tussen en binnen de scholen, en is er sprake van een afspiegeling van de (Nijmeegse) samenleving. Apart dient in dit kader vermeld te worden dat er tevens sprake is van gerichte aandacht voor hoogbegaafden, ook organisatorisch vormgegeven in de zin van Leonardo groepen, op Het Talent. Een geheel andere doelgroep wordt gevormd door de leerlingen van de voltijds schakelklassen op grond van hun NT2 achtergrond. Deze specifieke vorm van onderwijs wordt verzorgd op De Bloemberg.

Ook in het speciaal basisonderwijs is in vergelijking met decennia geleden sprake van een verandering, op basis van de oude beleidslijnen als WSNS, en deze beweging zal wellicht versterkt worden door de nieuwe beleidslijn van Passend Onderwijs.

Kijken we naar de omvang van de diverse scholen voor regulier basisonderwijs, dan zien we hele grote verschillen. Op dit moment is De Verwondering de kleinste school. Maar deze school is net gestart en is een groeischool. Veel scholen hebben een omvang van tussen de 100 en 200 leerlingen. Maar er zijn ook enkele grote en zelfs heel grote scholen bij, waarvan De Oversteek de grootste is met ruim 1000 leerlingen per 1 oktober 2013, met de

kanttekening dat de populatie in de loop van elk schooljaar nog substantieel toeneemt. Dit betekent per saldo dat er grote verschillen zijn in grootte, die hun consequenties hebben voor (de complexiteit van) de interne organisatie, de mogelijkheden in het kader van taakbeleid, taak- en functiedifferentiatie etc.

Ook tussen de rol/functie en positie van de Nijmeegse scholen van de stichting in de buurten/wijken zijn grote en relevante verschillen. Zo heeft Conexus het monopolie in de stadsdelen/wijken Dukenburg, Lindenholt en Hatert. In de wijken (Oud) West, Centrum en Oost zijn er ook scholen van de Stichting Sint Josephscholen. Daarnaast hebben de scholen van Conexus te maken met eenpitters in Oost (De Klokkenberg en De Vrije school), met de islamitische school Hidaya die een lokale en streekfunctie vervuld, en in Nijmegen Noord (Lent en Oosterhout en De Waalsprong) met Geldershof in Lent.

De meeste Nijmeegse scholen van de stichting hebben een functie op buurt/wijk-niveau. Soms is het de enige school in de buurt/wijk, maar zeker niet altijd. Enkele scholen hebben een bredere functie, naar een wijk, stadsdeel, lokaal of zelfs regionaal. Dat laatste geldt in elk geval voor het speciaal onderwijs en speciaal basisonderwijs, maar ook enkele m.n. TVS vervullen een functie die verder gaat dan de buurt of de wijk waar ze gehuisvest zijn.

De twee openbare Jenaplan scholen in Malden, gemeente Heumen, hebben te maken met scholen van de Stichting Primair Onderwijs Condor. De beide scholen hebben een lokale functie.

Kengetallen

Om een beeld te schetsen van de organisatie vermelden we enkele “harde gegevens”, ook wel kengetallen genoemd. We gaan kort in op de grootte van en de ontwikkeling in het leerlingenaantal binnen de stichting, op de financiële situatie van de stichting nu en de komende jaren, op het personeelsbestand en de ontwikkelingen daarin, en op het aantal scholen van de stichting op dit moment.

Leerlingenaantallen

De basis voor de omvang van de organisatie wordt gevormd door het aantal leerlingen. Het leerlingenaantal is immers van grote invloed op de financiën en het personeelsbestand. Kijkend naar de ontwikkeling in het leerlingenaantal de afgelopen jaren en naar de prognoses voor de komende jaren, dan is er sprake van een zeer stabiel beeld. Na een zeer bescheiden daling van het leerlingenaantal de afgelopen jaren, wordt de komende jaren een stabilisatie op het huidige niveau verwacht, van rond de 8.270 tot 8.280 leerlingen. In onderstaande tabel worden de feitelijke leerlingenaantallen voor de jaren 2011, 2012 en 2013 gegeven, alsmede de prognoses voor de jaren 2014 en 2015, uitgaande van de teldatum van 1 oktober in de betreffende jaren. Daarbij gaat het om integrale getallen, dus inclusief de leerlingen in het SBO en SO.

Jaar	2011	2012	2013	2014	2015
Aantal	8.358	8.321	8.273	8.280	8.276

Financiële situatie

Mede op grond van de stabilisatie van de leerlingenaantallen, worden op het terrein van de beschikbare middelen geen grote mutaties verwacht, anders dan door nu nog niet bekende beleidswijzigingen van de overheid. De afgelopen jaren was er sprake van een exploitatie van rond m€50,-. In de meerjarenramingen t/m 2017, wordt vooralsnog uitgegaan van een kleine daling in de beschikbare middelen, die binnen de bandbreedte van 2% zal blijven.

Naar de criteria zoals die door het ministerie worden gehanteerd, is er sprake van een gezonde financiële situatie. Aan de gestelde criteria op het terrein van weerstandsvermogen, liquiditeit en solvabiliteit wordt ruimschoots voldaan.

Personeel

Op dit moment bedraagt het aantal fte onderwijzend personeel ongeveer 450. De komende jaren wordt een zeer lichte daling van het aantal beschikbare formatieplaatsen voorzien. Dus ook in dit opzicht is sprake van stabiliteit. Wat betreft de invoering van de functiemix ligt de stichting op koers. Per 1-08-2012 werd de norm bijna gehaald, met een percentage van boven de 90%. De komende jaren dient het aantal LB'ers nog wel toe te nemen om de gestelde normen te halen.

Scholen

De stichting heeft 30 scholen: 27 scholen voor regulier basisonderwijs, twee scholen voor speciaal basisonderwijs en 1 school voor speciaal onderwijs. Op korte termijn verwachten we geen verandering in deze situatie.

Interne organisatie Conexus

De basis van de organisatie wordt gevormd door de uitvoeringslocaties, de scholen. Elke school kent zijn eigen interne organisatiestructuur, waarbij er in elk geval sprake is van een wettelijk verplichte directeursfunctie. Daarnaast werken de scholen van Conexus met een IB (intern begeleider) functie voor elke school, en een SMT (school management team). Elke school kent een MR (medezeggenschapsraad), met een ouder- en een personeelsgeleding. In de bestuursstructuur wordt uitgegaan van het zogenoemde "two tear" model. Dat betekent dat bestuur en toezicht van elkaar gescheiden zijn. Het bestuur wordt gevormd door het College van Bestuur. Een Raad van Toezicht houdt toezicht op het werk van het bestuur en de ontwikkeling van de Stichting Conexus. De GMR (gemeenschappelijke medezeggenschapsraad) heeft een actieve rol in de beleidsvoorbereiding van de stichting, en volgt de ontwikkelingen op basis van haar taakstelling op hoofdlijnen.

Het bestuur en de schooldirecteuren worden in hun werkzaamheden ondersteund door een staf. De staf bestaat uit medewerkers voor P&O, voor onderwijszaken, voor ICT, gebouwend/facilitaire en voor financiën. Daarnaast zijn er secretariële en administratieve medewerkers. Bestuur en staf hebben de beschikking over een eigen kantoor. In deze ruimte bestaat ook de mogelijkheid om met grotere groepen bijeen te komen. Zo wil de stichting ook fysiek de mogelijkheid geven tot ontmoeting.

Een belangrijke rol in de ontwikkeling van de stichting is weggelegd voor het directiebestuur. Hierin buigen de schooldirecteuren, het CvB, en de betrokken stafmedewerkers zich over de ontwikkeling van de stichting, waarbij de onderwerpen te maken hebben met enerzijds beleidsontwikkeling, en anderzijds met coördinatie en afstemming van beleidsuitvoering. Het delen van kennis en ervaringen, gebruik maken van elkaar als inspiratie en toerusting, zijn daarbij tevens belangrijke functies van dit overleg en de spin-off daarvan. Het directiebestuur komt maandelijks bij elkaar gedurende een halve dag. Daarnaast werkt het directiebestuur met één- en meer-daagsen.

6. Maatschappelijke opdracht in een dynamische context

Inleiding

De wereld is volop in beweging, en dat geldt zeker ook voor het onderwijs. Dat maakt de opdracht voor het onderwijs er niet gemakkelijker op. In abstracte termen geldt nog steeds de opdracht dat onderwijs kinderen maximaal toerust voor en voorbereidt op een (beroeps-)leven in de maatschappij van nu, morgen en overmorgen. Maar waar vroeger de ontwikkelingen zich in een relatief langzaam tempo voltrokken, zien we nu een enorm tempo van ontwikkelen. In onderwijsland is de uitspraak steeds meer hoorbaar dat wij nu kinderen voorbereiden op beroepen die nog niet eens bestaan. In het kader van gesprekken over de zogenoemde 21st century skills, zijn dit soort redeneringen zelfs de grondslag voor een (deels) andere toerusting van kinderen. Er zal een beroep gedaan worden op een ander type vaardigheden dan tot nu toe centraal stond. Dat roept uiteraard de vraag op wat dit betekent voor het onderwijs in het algemeen, en voor het primair onderwijs en Conexus in het bijzonder.

In dat kader bieden de missie, visie en kernwaarden, kortom de identiteit van de organisatie, een eerste uitgangspunt, baken en basis. Dat is wat we willen zijn en betekenen.

Om zeker te zijn dat we voldoende oog hebben voor de wereld om ons heen, kijken we vanuit een vorm van toeschouwerperspectief naar de huidige wereld, naar de trends die we zien, en wat dat voor ons als organisatie voor primair onderwijs betekent. We beperken ons in deze contextanalyse tot die aspecten die in onze ogen het meest van belang zijn met het oog op de directe toekomst.

Maatschappelijke opdracht

We zien het als onze maatschappelijke opdracht om kinderen voor te bereiden op hun functioneren in de samenleving, nu en in de toekomst. Dan gaat het om een breed palet van kennis, vaardigheden en attitudes, op tal van terreinen. Op grond van deze omschrijving wordt al duidelijk dat primair onderwijs dat niet alleen kan. Ook de opvolgende vormen van onderwijs hebben daarbij een deels brede, maar deels ook een steeds meer specifieke taak. Dat laatste geldt met name voor alle vormen van beroepsonderwijs, van MBO tot HBO en WO. Maar ook andere, bij ontwikkeling en opvoeding van kinderen betrokken personen en instanties, hebben daarbij een rol. Daarbij denken we aan zorg- en hulpverlening, maar ook aan recreatie en welzijn. En ouders hebben daar uiteraard ook een heel speciale positie, taak en verantwoordelijkheid in. De rol van primair onderwijs is in onze ogen een heel belangrijke. Daar wordt de basis gelegd voor de verdere ontwikkeling, en met name in deze eerste fase zijn kinderen kwetsbaar, en behoeven ze de zorg en toewijding die voor een optimale ontwikkeling nodig zijn. Het is onze taak om daar zorg voor te dragen en samen met anderen deze integrale taakstelling waar te maken.

We vertalen onze maatschappelijke opdracht dan ook als volgt: *de brede ontwikkeling van het kind in zijn sociale context.*

Contextanalyse

Er gebeurt veel in de wereld om ons heen. In het kader van het strategisch beleidsplan staan we stil bij een aantal ontwikkelingen die we met name van belang vinden. Daarbij geven we tevens aan welk standpunt wij als stichting innemen, c.q. welke consequenties we daaraan willen verbinden in het kader van dit strategisch beleidsplan.

De school alleen versus samenwerken met anderen

Nog niet zo lang geleden was de school de school, een min of meer afgesloten eiland in de samenleving. Nu doet steeds meer en breder de gedachte opgeld, dat de school het niet alleen kan, dat anderen (brood)nodig zijn. In die lijn is sprake van ontwikkelingen rondom de Open Wijk School, de Brede School, en meest recentelijk het denken in termen van Integrale Kind Centra (IKC). Dan hebben we het over functionaliteiten als: ontwikkeling, onderwijs, opvoeding, opvang, ondersteuning, ontspanning. Met voor ogen de doelgroepen kind, ouders/verzorgers en de buurt/wijk. Met de brede ontwikkeling van het kind in zijn sociale context als uitgangspunt van denken en doen.

Conexus stelt zich op het standpunt dat alle scholen zich door moeten ontwikkelen tot Brede Scholen, binnen de lokale en landelijke beleidslijnen en wet- en regelgeving, met maatwerk op basis van schoolconcept, behoeften van ouders en kinderen, en (on)mogelijkheden in de specifieke context. Doorontwikkeling van Brede Scholen naar IKC's wordt gestimuleerd.

Enkelvoudige zorg versus integrale en geïntegreerde zorg

De klassieke opvatting van zorg komt voort uit het “traditionele medische model denken”. Daarbij wordt zorg in het kader van onderwijs verleend door anderen, volgens het model van uitbesteding, met een hoeveelheid aan loketten en dito instanties. Meer en meer komt het inzicht dat zorg integraal en geïntegreerd dient te worden geboden. Dat betekent zorg **in** het onderwijs **met** anderen. Dat stelt hoge eisen aan kennis en kunde van de individuele professional én de organisatie. En het vraagt m.n. ook om samenwerking, afstemming en coördinatie. Flexibilisering, op maat, nabijheid, cyclisch werken, hanteren van complexiteit, zijn daarbij sleutelwoorden.

Conexus stelt zich op het standpunt dat zorg in principe altijd integrale en geïntegreerde zorg moet zijn. Dat staat centraal in beleidslijnen als Regie van de Zorg, Passend Onderwijs, en heeft een grote mate van overlap met IKC's.

Klassieke prestatiegerichtheid versus brede ontwikkeling

Niet zelden wordt een school afgerekend op haar bijdragen aan de cognitieve ontwikkeling van het kind, zoals meetbaar is met behulp van testen en toetsen. Deze klassieke prestatiegerichtheid heeft altijd al tegenhangers gekend, maar de laatste tijd laat de tegenstroom een dominanter geluid horen. De brede ontwikkeling van het kind behelst óók de motorische ontwikkeling, de sociale en sociaal-emotionele ontwikkeling, de creatieve en kunstzinnige ontwikkeling. In deze tijd is het alleen varen op de klassieke invulling van de doelen van de school, steeds meer uit de tijd. Dan werk je onvoldoende aan de toerusting van kinderen op hun huidig en toekomstig maatschappelijk en beroepsmatig functioneren. Op alle lagen wordt in toenemende mate een beroep gedaan op samenwerking, op ondernemerschap, op zelfregulatie, participatie en (mede-)verantwoordelijkheid. Deze combinatie van attitudes en vaardigheden wordt gevangen in de categorie 21st century skills.

In relatie hiermee willen we noemen de positie van “De BV Nederland”, in relatie tot de wereldeconomie. Verondersteld wordt dat we ons steeds meer ontwikkelen naar een diensteneconomie, en dat het accent minder zal komen te liggen op de productie-economie, waarbij die laatste sector zich in toenemende mate zal kenmerken als een geautomatiseerde sector, met relatief weinig productiemedewerkers. Dat betekent dat het aandeel van kenniswerkers en dienstverleners nog verder zal toenemen als dragers van onze economie.

Conexus stelt zich op het standpunt dat alle scholen werken vanuit het perspectief van brede ontwikkeling van kinderen. De klassieke schoolvakken als taal, lezen en rekenen zijn nog steeds van groot belang, maar achten we alleen volstrekt niet meer voldoende als basis voor het primair onderwijs. We geven onze kinderen bewust meer mee, vanuit een filosofie van

opbrengstbewust werken, met speciale aandacht voor de 21st century skills. Ook in onze opvattingen over en werkwijze met betrekking tot kwaliteit, kwaliteitszorg en kwaliteitszorgbeleid, komt dit tot uitdrukking.

Traditioneel leerstofjaarklassensysteem versus andere wijzen van leren en leren organiseren

Het traditionele leerstofjaarklassensysteem in zijn wat meer extreme verschijningsvormen (grote klassen, strenge meester of juf, klassikale instructie, veel oefenen, stilte als regel, alleen de meester of juf praat en de leerling alleen als hij antwoord geeft), zien we niet meer als hedendaags. Toch zijn veel scholen nog steeds gebaseerd op dat basisprincipe: één leerkracht, voor één groep kinderen; een groep die zoveel mogelijk gehomogeniseerd is; alle of de meeste kinderen zijn op hetzelfde moment met hetzelfde, op dezelfde wijze bezig, met dezelfde doelstellingen/resultaten voor ogen; de leerkracht bepaalt wat er gebeurt, de kinderen volgen; de leerstof is verdeeld over de schooljaren, waarbij de methoden bepalend zijn voor de korte en de langere termijn planning; kun je niet mee of voldoe je niet in voldoende mate aan de impliciete of expliciete voorwaarden om in zo'n systeem te functioneren, dan wordt je verwezen naar een andere vorm van onderwijs (sbo, so).

Andere schoolconcepten, als Dalton, Montessori en Jenaplan, die we vatten onder de verzamelterm traditionele vernieuwingsscholen (TVS), zijn deels ook een reactie op dit klassieke klassikale systeem, omdat ze zaken anders zien en organiseren.

Ook heden ten dage zien we op meerdere plaatsen in ons land en daarbuiten scholen aan de slag met experimenten om alternatieven te zoeken voor de beperkingen en de uitwassen van het klassikale systeem. Vanuit de visie dat een goede, een betere, een meer op de hedendaagse context van kinderen afgestemde ontwikkeling, een andere manier vraagt van leren en de organisatie van dat leren. Essentieel in deze zoektocht is het besef dat differentiatie noodzakelijk is om op een adequate en constructieve manier tegemoet te komen aan de niet onaanzienlijke verschillen tussen kinderen.

Conexus stelt zich op het standpunt dat het klassieke leerstofjaarklassensysteem niet meer van deze tijd is. Alle scholen, -ook, maar niet alleen in het kader van de beleidslijn Passend Onderwijs- realiseren vormen van differentiatie in aanbod en aanpak, zo dat meer kinderen zich beter kunnen ontwikkelen. Verantwoorde experimenten binnen scholen worden gestimuleerd. Het redeneren vanuit "start denken" ligt aan deze ontwikkelingen nadrukkelijk ten grondslag.

Rationeel-empirische benadering versus sociaal-constructivistische benadering van onderwijs en leren

Onderwijs is lang vrijwel alleen benaderd vanuit een rationeel-empirische invalshoek. Kennis werd daarbij gezien als vaststaand, en als belangrijkste doel van onderwijs werd kennisoverdracht beschouwd. Deze benadering heeft zeker zijn waarde, maar onder invloed van recente ontwikkelingen en stromingen, worden er terecht vraagtekens gezet bij de exclusiviteit van deze benadering.

Een meer fundamentele bezinning op leren, een expliciete visie op leren en ontwikkelen, het toekennen van betekenis aan ervaringen als bron voor leer- en ontwikkelprocessen (bij kinderen en professionals), is eveneens van belang. In die lijn ligt ook de positionering van de professional: hij of zij is niet alleen uitvoerder van onderwijs, maar ook (mede) vormgever en ontwerper, regisseur en arrangeur. Deze laatste stroming, van kennisconstructie als basis voor leren en ontwikkelen, wordt ook wel de sociaal-constructivistische benadering genoemd.

Conexus stelt zich op het standpunt dat er ruimte moet zijn voor beide benaderingen, ook in hun complementariteit. Scholen kiezen hierin weloverwogen hun weg, en komen op basis van

een onderbouwing tot een ook maatschappelijk verantwoorde vormgeving en inrichting van hun onderwijs.

De één-leider benadering versus gedeeld leiderschap

In de wat meer klassieke opvatting van leidinggeven is er sprake van één, bij voorkeur sterke, leider, die werkt met volgers en het principe van lineaire delegatie. In de recentere managementliteratuur wordt het geven van leiding, het sturen van mensen en processen, veel meer gezien als een noodzakelijke functionaliteit, die niet op één persoon leunt, maar die breed gedragen wordt in organisaties.

Binnen onderwijs speelt daarnaast de gerichtheid van de functie leidinggeven. Alles wijst er nu op dat leidinggeven zich met name dient te richten op het onderwijskundig leidinggeven aan onderwijsorganisaties.

Conexus stelt zich op het standpunt dat leiderschap met name onderwijskundig leiderschap behelst, dat het onderwijskundig leiderschap (met als focus het primair proces, het leren en ontwikkelen van kinderen) het primaat heeft binnen de scholen. Dit wordt niet alleen vorm gegeven door de directeur, maar ook door anderen binnen de school, meer op basis van expertise, dan op basis van positie of functie. De concrete vormgeving van gedeeld onderwijskundig leiderschap is een zaak van de school zelf, en bij de uitwerking, bij de concretisering, spelen ook situationele factoren een rol. Naast de directeur en het SMT, spelen daarbij ook de LB'ers een prominente rol.

Ambacht versus professie

Werd onderwijzen, en in het verlengde daarvan leidinggeven, voorheen vooral gezien als een ambacht, nu gaan steeds meer stemmen op het vooral en in eerste instantie te zien als een professie. We spreken ook voortdurend over professionals als we het hebben over leerkrachten en leidinggevendend binnen het onderwijs. Dan gaat het om meer dan een naamgeving. Een ambacht leer je, vooral ook in de praktijk, en als je het kunt, oefen je dat ambacht de rest van je arbeidzame leven uit. Een professional is nooit uitontwikkeld, maar professionaliseert zich voortdurend, niet alleen door de uitoefening van zijn beroep, maar ook door diverse vormen van formeel en informeel leren. Dit sluit ook aan bij de woordspeling met een diepe ondergrond, om de leerkracht vooral ook te zien als leer-kracht, voor kinderen, zichzelf, en zijn omgeving.

Conexus stelt zich op het standpunt dat haar medewerkers gezien moeten worden als professionals. Dat betekent dat voort durende professionalisering regel is. Op bestuurlijk, bovenschools niveau is de Conexus Academie een belangrijk platform voor voort durende professionalisering.

Analoge versus digitale wereld

We leven nadrukkelijk in een digitale wereld, wat niet betekent dat de analoge wereld niet meer zou bestaan. Maar door de voortschrijdende digitalisering wordt de impact op ons dagelijks functioneren steeds groter. Naast mogelijkheden, brengt dat ook risico's met zich mee. Naast privacyrisico is ook "cyber pesten" helaas een negatief bijverschijnsel. Dat neemt niet weg dat we in toenemende mate oog moeten hebben voor mogelijkheden en risico's, en dat we zoeken naar de kansen binnen ons onderwijs en onze organisaties, die er liggen. Dan gaat het niet alleen om ICT toepassingen, maar ook om mediawijsheid, om de morele en ethische aspecten die samenhangen met gebruik van moderne media.

Conexus stelt zich op het standpunt dat scholen en de totale organisatie actief bezig gaan en zijn, met en in de digitale wereld. Dat betekent enerzijds dat er een opvoedkundige opdracht

ligt voor alle scholen richting kinderen, te vangen in termen als digitale geletterdheid en media wijsheid. En dat betekend anderzijds gerichte inzet van ICT vanuit drie toepassingen:

- *Met behulp van ICT realiseren van een rijke leeromgeving (digiborden, educatieve software, digitaal beschikbare informatie, samenwerking op het niveau kind - kind, maar ook kind - volwassene).*
- *Met behulp van ICT beschikbaar stellen en bewerken van Informatie ten behoeve van beleidsvorming en uitvoering (allerlei vormen van Management Informatie Systemen, zoals Vensters voor verantwoording, verantwoording aan inspectie, financiële gegevens, digitale leerling- en onderwijs- volgsystemen).*
- *Met behulp van ICT communicatie en samenwerking tussen professionals bevorderen, binnen scholen, tussen scholen, binnen en buitenbestuurlijk, specifieke en algemene platforms, fora etc.*

We beschouwen ICT als een kritieke succesfactor voor het realiseren van onze opdracht.

Ouders als consument/leverancier versus ouders als partners

We zien dat ouders vanuit verschillende rollen worden benaderd, en vanuit verschillende rollen zich verhouden tot het onderwijs in het algemeen, en de “eigen” school en de professionals in het bijzonder. Zonder de pretentie te hebben compleet te zijn, zien we ouders in de rol van consument, van gebruiker, van leverancier van leerlingen, als hulp in de school met hand- en spandiensten, als (mede-) controleur van kwaliteit van onderwijs zoals zij dat zien, als (mee-)bedenker en beslisser bij het beleid van de school in commissies en MR, maar ook als educatief partner, als kindkenner bij uitstek, als eindverantwoordelijke voor opvoeding en ontwikkeling van hun eigen kind.

Conexus stelt zich op het standpunt dat ouders in alle rollen erkend en herkend dienen te worden. Speciale aandacht vraagt echter de rol van ouders als educatief partner in opvoeding en ontwikkeling van hun kind.

Demografische ontwikkelingen

We worden steeds ouder. Zoals het er nu naar uitziet betekenen de recente ontwikkelingen dat we, zeker gemiddeld genomen, ook langer gaan werken. Dat zal in elk geval consequenties hebben voor het personeelsbestand. We zullen meer oudere werknemers krijgen, en bij gelijkblijvende leerlingenaantallen zal de instroom van nieuwe leerkrachten, van jongere mensen, zeker niet in het eerder verwachte tempo plaatsvinden. Er kunnen zich tussen scholen ook grote verschillen voordoen. Hardnekkig blijven de geluiden over een dreigend leerkrachten tekort. Onduidelijk is nu nog of het in onze regio ook op zal treden en zo ja wanneer dan.

De demografische ontwikkelingen betekenen in elk geval wel op korte termijn iets voor ons personeelsbeleid (IPB). Levensfase bewust personeelsbeleid dient wellicht een wat prominentere plaats te krijgen in dat kader.

Mede op grond van de demografische ontwikkelingen ziet de staat zich genoodzaakt anders om te gaan met zorg. Dat betekent minder verzorgingsstaat, en meer zelf en hopelijk samen. *Ook daar zal het onderwijs de leerlingen van vandaag op voor moeten bereiden.*

In bepaalde buurten en wijken is sprake van krimp van het aantal leerlingen. Op andere plaatsen binnen de stad is sprake van stabilisatie en m.n. in Nijmegen Noord is sprake van groei. Op plaatsen van terugloop in het leerlingenaantal zal dat consequenties hebben voor de inkomsten, en kan de exploitatie van de betreffende scholen onder druk komen te staan.

Conexus volgt deze ontwikkelingen uiteraard op de voet. Op dit moment is er nog geen reden om het bestaande beleid bij te stellen. We sluiten niet uit dat ontwikkelingen in bepaalde wijken of buurten het nemen van specifieke maatregelen noodzakelijk maakt.

Sociaal-economische ontwikkelingen

Door de economische crises zijn door ontslag en gedwongen demotie, gezinnen in de problemen geraakt. Dat kan ook hun uitwerking hebben op kinderen en hun ontwikkeling. Bovendien kunnen meer ouders/gezinnen in een uitzichtloze situatie terecht komen. Alertheid is in deze geboden, ook om “verborgen” problemen in gezinnen tijdig te kunnen signaleren. Gezondheid is een blijvend issue. Dat gaat om zaken als kwaliteit van voeding, overgewicht, stress, alcohol en drugsgebruik, ook als minder gewenste effecten van de huidige levenswijzen. Hier geldt de uitspraak: education cannot compensate for society (Bernstein). Wat niet wegneemt dat de school daar de gepaste aandacht voor heeft.

Conexus stelt zich op het standpunt dat generieke maatregelen niet effectief en ook niet gewenst zijn. In het kader van de brede school, IKC wordt gevraagd aandacht te hebben voor de sociaal-economische situatie van ouders en de effecten daarvan op kinderen en waar mogelijk passende maatregelen te nemen.

Perspectieven en visies op leren van kinderen

Ook op het terrein van leren is sprake van uiteenlopende ontwikkelingen en dito opvattingen. Naast de meer klassieke benaderingen vanuit het behaviorisme en de cognitieve leerpsychologie, heeft ook de sociaal constructivistische opvatting over leren nadrukkelijk haar intrede gedaan. Vooral als het gaat om het construeren van kennis, de transformatie van informatie naar kennis, en het verlenen van betekenis aan informatie en ervaringen, biedt deze stroming veel aanknopingspunten. Deze recentere opvattingen zien we vooral ook terug bij de OJW (oriëntatie op jezelf en de wereld) vakken c.q. inhouden, maar ook bij de meer traditionele schoolvakken als taal, lezen en rekenen als het gaat om de hoe vraag van het leren.

Een geheel andere stroming wordt gevormd door wat we ook wel de brain-based-learning noemen. Publicaties rondom het puberbrein hebben uiteraard opzien gebaard, maar ook breder gezien krijgen we in toenemende mate relevante informatie uit de neurologisch-fysiologische hoek als het gaat om het hoe van het leren van kinderen.

Conexus hangt niet één visie of opvatting over leren aan. Professionals en professionele schoolorganisaties volgen de ontwikkelingen, en maken hun eigen onderbouwde keuzen. Daarin bevordert Conexus de professionele uitwisseling en dialoog.

Perspectieven en visies op leren en ontwikkelen van professionals en organisaties

Ook op het terrein van leren en ontwikkelen van professionals en hun organisaties is volop ontwikkeling. Naast de meer klassieke scholingsmodellen, ook wel schoolbankmodellen genoemd, zijn er tal van andere inzichten en werkwijzen bekend die ook steeds meer benut worden. In dat kader wordt genoemd horizontaal leren, leren van en met elkaar, onderzoekend leren, ontwikkelend werken en werkend ontwikkelen, leren in wisselende c.q. flexibele netwerken, co-creatie, samenwerkend leren en ontwikkelen, professionalisering op maat, ontwikkeling in geëigend tempo, en wat dies meer zij. En meer recent is de stroming rondom professionele leergemeenschappen (plg) c.q. professional learning communities (plc). Kern is dat er nieuwere, en in de ogen van velen betere, manieren zijn ontwikkeld om professionals en hun organisaties (door) te ontwikkelen.

Conexus staat op het standpunt dat recentere ontwikkelingen op het terrein van professionalisering en organisatieontwikkeling actief moeten worden benut. In de vormgeving van professionalisering van medewerkers en organisaties, zullen deze ontwikkelingen worden meegenomen, zoals in de verdere uitbouw van de Conexus Academie.

Maatschappelijke complexiteit en diversiteit

Op grond van veel ontwikkelingen is de maatschappij complex geworden. De diversiteit is toegenomen, ook in de buurt waar men leeft en binnen de organisatie waar men werkt. De waarheid van vandaag is morgen al weer veranderd. Ook de diverse schandalen in de samenleving -van overheidsbestuur en onderwijs, tot woningcorporaties, banken en multinationals-, dragen niet bij aan het idee van zekerheid en voorspelbaarheid. Dynamiek en uitdaging lijken meer leading dan continuïteit en zekerheid. En we voorzien niet dat dit gaat veranderen. Dat betekent dat het zoeken naar een juiste balans tussen blijven en gaan, tussen behouden en veranderen aan de orde van de dag is. In dat verband wordt ook wel de term “dynamische continuïteit” genoemd.

Conexus omarmt nog steeds de verandering. Dat betekent niet dat er geen oog is voor de behoefte aan continuïteit, geborgenheid en veiligheid. Conexus stelt zich op het standpunt dat er gezamenlijk gezorgd moet worden voor deze randcondities, vanuit de gedachte dat je goed onderwijs alleen maar samen goed kunt maken.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid zijn veel gehoorde termen de laatste tijd. Uit de aard van onze taakstelling is maatschappelijk verantwoord ondernemen een noodzakelijke congruentie. Maar maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat verder dan onze taakstelling. Ook in onze bedrijfsvoering, in de contacten met partners en relevante anderen, is dit een belangrijke leidraad bij ons handelen. En bij duurzaamheid denken we zeker niet alleen aan ecologische effecten, maar voor ons is de sociale dimensie van duurzaamheid zeker zo belangrijk.

Conexus neemt maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid serieus. Zij vormen een moreel kompas voor de stichting als geheel. Met het oog op de toekomst, ook voor de kinderen van nu, nemen we ook in dit opzicht onze verantwoordelijkheid.

Politiek

De politiek heeft uiteraard direct en indirect, impact op het onderwijs. Dat geldt zowel voor de landelijke als voor de lokale politiek. Naast inhoudelijke deugdelijkheids eisen, stelt de politiek ook inhoudelijke eisen aan c.q. formuleert zij verwachtingen voor het onderwijs. Op grond van specifieke beleidsimpulsen, maar ook bij wijziging van reguliere financieringsgrondslagen, kan de impact op onze organisatie groot zijn. Bij het beschikbaar komen van extra middelen is dat veelal niet zo'n probleem, maar als er minder middelen beschikbaar komen, heeft dat direct consequenties. De afgelopen periode is gebleken dat door bepaalde beslissingen op landelijke niveau de financiële continuïteit van onze organisatie onder druk kan komen te staan.

Conexus is niet in staat om direct de landelijke politiek te beïnvloeden. Via de PO raad wil zij nadrukkelijk haar stem laten horen, door actief te participeren in de PO raad. Op lokaal niveau worden de contacten met de gemeenten actief gezocht en onderhouden, ook met het oog op een goede inhoudelijke afstemming en pro-activiteit.

De taken van de gemeenten nemen toe. Dit heeft grote consequenties voor in elk geval de jeugdzorg. Op dit moment is niet duidelijk welke consequenties de decentralisatie van diverse taken naar de gemeenten heeft.

Conexus volgt deze ontwikkelingen op de voet, in goede samenspraak en samenwerking met de betrokken gemeenten, juist ook met het oog op Passend Onderwijs en integrale zorg.

Perspectieven van anderen

In het kader van het opstellen van dit strategisch beleidsplan hebben we ook gevolgd welke kijk andere relevante partijen hebben op de toekomst.

Zo is onlangs de strategische beleidsagenda van de PO raad (Om de leerling; Beleidsagenda PO raad 2014-2018) gepresenteerd. Daarin worden vier thema's gepresenteerd waarop de PO raad zich de komende periode wil richten:

- Verbinding: over het richten van voorzieningen op de belangen van kinderen.
- Innovatie en ICT: over de mogelijkheden van technologische vernieuwing.
- Kennis en onderzoek: over goed onderwijs en leraren in een academische omgeving.
- Het bestuur als motor: over de professionalisering van schoolbesturen.

Ook een recente publicatie van de Onderwijsraad (Een smalle kijk op onderwijskwaliteit, een advies uitgebracht door deze raad), heeft onze aandacht getrokken. In de aanbiedingsbrief bij dit advies staat het volgende te lezen:

“De raad constateert dat het Nederlandse onderwijs het in internationale vergelijkingen goed doet. Met gemiddelde financiële inzet worden bovengemiddelde prestaties geleverd. Het aantal zwakke scholen is in de afgelopen jaren sterk gedaald, het aantal diploma's in mbo, hbo en wo is gestegen, en het aantal voortijdige schoolverlaters is verminderd. Toch vindt de raad dat het Nederlandse onderwijs niet goed genoeg is voorbereid op de toekomst. Hij signaleert drie risico's voor verdere verbetering en vernieuwing:

- er is te weinig visie op wat het onderwijs leerlingen en studenten moet bijbrengen;
- scholen hebben te weinig ruimte om te variëren en te vernieuwen; en
- de eigenwaarde van leerlingen die niet goed presteren op basisvaardigheden, staat onder druk.

Om deze risico's te verkleinen, formuleert de raad enkele uitdagingen voor het onderwijsbeleid. De brede kwaliteit van het onderwijs zou beter inzichtelijk gemaakt moeten worden en gemonitord. De overheid zou van instellingen meer professionaliteit mogen verlangen en zelf beter op hoofdlijnen moeten sturen. En tot slot pleit de raad voor meer waardering van niet-cognitieve capaciteiten.”

Conexus constateert dat haar beleid en voornemens geheel in lijn zijn met bovenstaande bronnen.

Samenvatting

In onderstaand schema wordt, ook bij wijze van samenvatting, aangegeven hoe elementen uit de voorafgaande contextanalyse zich verhouden tot de in hoofdstuk 1 vermelde speerpunten van dit strategische beleidsplan. Daarbij staat één + voor een duidelijke relatie en twee ++ voor een sterke relatie.

	Zorg voor optimale kwaliteit	Onderwijs op maat voor alle leerlingen	Professionele medewerkers en organisatie(s)	Ouders als educatieve partners	Brede School/ IKC
Samenwerken met anderen	+	+	+	+	++
Integrale en geïntegreerde zorg	+	++	+	+	+
Brede ontwikkeling	++	+		+	+
Leerstof-jaarklassen-systeem	++	++	+		
Sociaal-constructivisme	+	+	+		
Gedeeld leiderschap	+		++		+
Professie	+	+	++	+	+
Digitale wereld	++	+	+		
Ouders als partners	+	+	+	++	+
Demografische ontwikkelingen	+		+		
Sociaal-economische ontwikkelingen		+		+	+
Leren van kinderen	++	+	+		+
Leren van professionals	+	+	++	+	+
Complexiteit			+		
MVO en duurzaamheid	+		+		
Politiek	+	++			+
Perspectieven van anderen	+	+	+		

7. 2018 en verder... een voorzichtig doorkijkje

We hebben er uiteraard nog geen zicht op hoe de komende jaren zullen gaan verlopen. Toch zijn we zo vrij om in het kader van dit SBP de blik wat verder vooruit te werpen. Daartoe bespreken we kort enkele ontwikkelingen, waarvan we nu verwachten dat ze het komende decennium, dus ook na deze SBP periode, een rol spelen in de verdere ontwikkeling van het onderwijs en van Conexus in het bijzonder. Daarbij gaat het deels om afzonderlijke, deels ook in elkaar grijpende ontwikkelingen en veranderingen, die in de onderwijssetting steeds vragen om een integrale aanpak.

De moderne media, ICT, gaan de komende periode een steeds grotere impact hebben op inhoud en vormgeving van het onderwijs, ook van het primair onderwijs. We zien nu al dat de moderne media een grote impact hebben op het (sociale) leven van jongeren en ouderen. De impact op het onderwijs, op het primaire proces, lijkt nu nog redelijk beperkt: de pc geeft toegang tot internet, we kennen digiborden, software is in toenemende mate beschikbaar, maar dat alles heeft nog niet geleid tot een grootscheepse verandering in en van het primair proces: er wordt veelal nog steeds gewerkt met fysieke/hard copy methoden als basis voor het onderwijs. Als er sprake is van grootschalig gebruik van digitale methoden voor alle kernvakken, waarbij er geen sprake meer is van hard copy, (en software dus niet meer additioneel is, maar de basis vormt), zal dat grote gevolgen hebben voor inhoud en vormgeving van het onderwijsleerproces. De komende tijd zal ons leren hoe snel dit gaat en wat de consequenties, maar vooral ook de mogelijkheden zijn. Onderwijs op maat, digitale intensieve volgsystemen, komen dan zeker dichterbij. Een veranderende rol van de leerkracht zal dit zeker ook tot gevolg hebben.

We verwachten dat de keten benadering in ontwikkeling, onderwijs, opvoeding en zorg op maat steeds dominanter wordt. Deze ontwikkeling zal zich ook na de periode van dit SBP voortzetten, is onze inschatting. We verwachten dat we langzaam opschuiven van “denken in termen van partners”, naar “denken in termen van functionaliteiten”, en dat de grenzen tussen de huidige partners zullen vervagen. Daarmee samenhangend zien we steeds meer netwerkverbanden ontstaan, die deels open van karakter zijn, maar waarbij “continuïteit in een dynamische context” van belang blijft. Daarmee gaat de ontwikkeling van de Brede School, steeds meer over in de ontwikkeling van een Integraal Kind Centrum. En daarmee wordt een integratie tussen het zogenoemde kind- versus het omgevingsparadigma (Jozef Kok), oftewel een integratie van de “nature versus nurture” benadering, ook mogelijk, omdat het IKC vanuit beiden kan denken en handelen: zowel het kind als zijn sociale omgeving zijn aangrijpingspunt voor denken en doen.

Op grond van maatschappelijke ontwikkelingen sluiten we niet uit dat de rol van het onderwijs -als expliciete, algemene én specifieke kwalificatie en socialisatie factor bij uitstek- zal worden heroverwogen. Wat vraagt de samenleving en wat betekent dat voor ons als funderend onderwijs, zal daarbij centraal staan. We schatten in dat er in toenemende mate gedacht wordt in termen van funderend aanbod, voor kinderen van 0 tot 14 jaar, waarbij er een belangrijke spilfunctie is weggelegd voor (netwerk-)organisaties, die we nu nog onderwijsorganisaties of scholen noemen.

Op grond van deels autonome ontwikkelingen, maar deels ook op basis van bovenstaande ontwikkelingen, zien we het beroep van onderwijsgeevenden en onderwijsorganisaties sterk veranderen de komende decennia. Er zal sprake zijn van vergaande functiedifferentiatie, academisch opgeleide leerkrachten, maar ook HBO+ en MBO opgeleiden. De eisen die

gesteld worden aan onderwijsgeevenden zullen steeds hoger en uiteenloper worden. Bovendien zal er gemiddeld genomen langer doorgewerkt worden. Maar ook de organisaties waarbinnen de onderwijsprofessionals hun werk doen zullen, op grond van veranderingen en vereisten, zich aanpassen. De grootschaligheid neemt toe, zoals we recentelijk zien bij de SWV Passend Onderwijs. Maar ook op grond van demografische ontwikkelingen -er zullen steeds minder basisschoolleerlingen komen- zijn horizontale en/of verticale fusies of nieuwe vormen van samenwerking onvermijdbaar.

Ontwikkelingen op het terrein van leren en ontwikkelen van het kind, de professional en de organisatie zijn moeilijk te voorspellen, maar we verwachten dat er de komende jaren sprake zal zijn van fundamentele heroverwegingen op een aantal terreinen:

- De rol van actief leren van en door kinderen zal toenemen. ICT toepassingen maken dit ook mogelijk is onze verwachting. Dat betekent ook een andere rol voor de leerkracht: minder instructeur, meer begeleider van ontwikkelingsprocessen van kinderen, individueel en groepsgewijs. Ook op basis van neurologisch-fysiologisch onderzoek, kunnen onze huidige opvattingen over het leren van kinderen bijgesteld worden. De efficiency en effectiviteit van leren en ontwikkelen zijn daarbij een instrumentele maat, onze eigen opvattingen over de rol van onderwijs in de ontwikkeling van het kind zijn daarbij een normerende maat.
- De initiële opleiding tot leerkracht basisonderwijs zal hierop aan moeten sluiten. Bovendien zal dit steeds minder het karakter hebben van een afgeronde beroepsopleiding, maar meer dienen als eerste basis om verantwoord werkzaam te kunnen zijn in het primair onderwijs. Naast vormen van verticaal leren vanuit de opleiding, zal er in toenemende mate sprake zijn van leren op de werkplek, horizontaal leren (professionele leergemeenschappen), en zal de rol van de werkplek in de initiële opleiding toenemen, ook als het gaat om het wat en het hoe van het leren.
- In aansluiting op de initiële opleiding, zal de verdere professionalisering van onze professionals ter hand worden genomen. Vormen van horizontaal en zelf gestuurd leren zullen toenemen. Ook zal de invloed van de school en het bestuur op de verdere professionalisering toenemen (inhoud, vorm, tijdstip/fase). Door niveau- taak- en functiedifferentiatie ontstaat een veel grotere diversiteit dan we op dit moment kennen.
- Organisatieontwikkeling zal in toenemende mate gekoppeld worden aan individuele ontwikkeling van de professionals. Niet de individuele kwaliteit van de professional staat centraal, maar de kwaliteit die de organisatie in haar geheel, en in samenhang met andere partijen, kan bieden.

Bijlage: Beknopte procesbeschrijving van de tot stand koming van het SBP Conexus 2014 – 2017

Initiatiefase

Omschrijving:

Er wordt nagedacht over aard, inhoud en te volgen werkwijze om tot een nieuw SBP te komen op stichtingsniveau. In de driehoek proces-procedure-product worden de eerste ideeën op papier gezet. Er wordt gevraagd om een reactie op deze eerste “product en procedure”-specificatie.

Betrokkenen:

- Voorzitter van het CvB
- Staf van Conexus
- Schooldirecteuren

Periode:

Mei, juni 2013.

Inputfase

Omschrijving:

De eerste inhoudelijke ideeën voor het nieuwe beleidsplan worden verzameld. Daarbij wordt ook actief gebruik gemaakt van het oude SBP. Na elke stap wordt de opbrengst besproken en wordt gekeken wat dit betekent voor het vervolg. De opbrengsten worden vastgelegd in werkdocumenten.

Betrokkenen:

- Voorzitter van het CvB
- Staf van Conexus
- Schooldirecteuren
- Medewerkers (tijdens 2 daartoe georganiseerde Open Medewerkers bijeenkomsten)
- GMR

Periode:

Augustus t/m november 2013.

Conceptualiseringsfase

Omschrijving:

Op basis van de input wordt een eerste halfproduct opgesteld. Dit wordt aan een beperkte groep voorgelegd ter eerste reactie. Het is een eerste poging om op basis van de input en de productspecificatie tot vormgeving en inhoud van het SBP te komen. De reacties worden gebruikt om een eerste conceptversie op te stellen.

Betrokkenen:

- Voorzitter van het CvB
- Staf van Conexus
- Schooldirecteuren

Periode:

Eind november, begin december 2013.

Eerste concept fase

Omschrijving:

Op basis van de reacties op de eerste conceptualisering wordt een (vrijwel) volledig eerste concept opgesteld. Dit eerste concept wordt voorgelegd ter reactie aan een beperkte groep.

Betrokkenen:

- Voorzitter van het CvB
- Staf van Conexus

Periode:

Vanaf medio december 2013 tot medio januari 2014.

Tweede concept fase

Omschrijving:

Op basis van de reacties wordt een tweede wat meer definitieve conceptversie opgesteld. Deze wordt ter reactie aan een bredere groep voorgelegd.

Betrokkenen:

- Voorzitter van het CvB
- Staf van Conexus
- Schooldirecteuren

Periode:

Medio januari 2014.

Derde conceptfase

Omschrijving:

Op basis van de reacties wordt een definitieve conceptversie opgesteld, en voorgelegd aan een bredere groep.

Betrokkenen:

- Voorzitter van het CvB
- Staf van Conexus
- Schooldirecteuren
- Medewerkers (tijdens 2 Open Medewerkers bijeenkomsten)
- GMR
- MR'en, tijdens een open bijeenkomst op uitnodiging van de GMR

Periode:

Februari 2014.

Eindversiefase

Omschrijving:

Op basis van de reacties op het definitieve concept wordt een definitieve versie van het SBP opgesteld. Deze eindversie wordt ter advisering en vaststelling voorgelegd.

Betrokkenen:

- Voorzitter van het CvB
- GMR
- Raad van Toezicht

Periode:

Maart, april 2014.