



Koersplan 2015-2019

Samen doelen bereiken

Scholengroep Veluwezoom,
Hannelore Bruggeman,
Bestuurder

Vastgesteld oktober 2015



Inhoudsopgave

Inleiding

Deel 1, strategie

1. Wat speelt er om ons heen, welke trends zien we?
 - 1.1. Wat vraagt de toekomst van het onderwijs in Nederland?
 - 1.2. Actuele thema's in de Scholengroep?
2. Terugblik
 - 2.1. Focus op groei en ontwikkeling
 - 2.2. Onderscheid naar eigenheid, betekenisvol samenwerken
 - 2.3. Stabilisatie marktaandeel
 - 2.4. Samenvatting
3. Mission Statement
 - 3.1. Missie
 - 3.2. Visie
 - 3.3. De ondernemersdoelen op stichtingsniveau voor 2015-2019
 - 3.4. Van strategisch naar tactisch niveau.

Deel 2, tactisch

4. Concretisering van de doelen op de volgende domeinen
 - 4.1. Identiteit, ik-jij-wij!
 - 4.1.2. Communicatie
 - 4.1.3. Marketing
 - 4.2. Onderwijskwaliteit, gericht op groei en ontwikkeling
 - 4.3. Organisatieontwikkeling
 - 4.4. HRM
 - 4.4.1. Ontwikkeling als speerpunt
 - 4.4.2. Personeelsbeleid en de cao
 - 4.4.3. Schoolleiding
 - 4.4.4. Leerkrachten
 - 4.4.5. Onderwijsondersteunend personeel
 - 4.4.6. Doelstelling
 - 4.5. Huisvesting
 - 4.6. Financiën
5. Operationeel deel. Het Vervolg

Inleiding

In het schooljaar 2014/2015 hebben we met elkaar gesproken over de toekomst van ons onderwijs en wat dat voor ons betekent. Deze lijnen hebben we in dit Koersplan verwoord.

Het eerste deel is strategisch van aard. We blikken kort terug op wat we de afgelopen jaren centraal hebben gesteld. Wat we van onze doelen gerealiseerd hebben en welke zaken we voor de komende periode nog steeds van belang vinden. Het schrijven van een Koersplan is ook het moment om expliciet goed om ons heen te kijken. Welke ontwikkelingen spelen er, zien we voor ons en welke nieuwe keuzes gaan we maken?

In het tweede deel van dit Koersplan wordt ingegaan op de volgende vraag: Wat willen we op de verschillende beleidsterreinen bereiken om de gestelde doelen te behalen? Natuurlijk wordt ingegaan op onderwijskwaliteit, de 21-eeuwse competentie, organisatieontwikkeling, HRM, huisvesting en financiën.

De uitkomsten van de tevredenheidspellingen die zijn afgenomen bij ouders, leerlingen en personeel in 2014 hebben gediend als input voor dit Koersplan. Eind 2014 is in een open gesprek met alle stakeholders van de stichting gesproken over het onderwijs van de toekomst. We hebben met elkaar prioriteiten gesteld als het gaat om de 21e eeuwse competenties. Ouders, leerkrachten, directeuren, leden van de Raad van Toezicht, de bestuurder en collega's van het voortgezet onderwijs hebben met elkaar de hoogste prioriteit gegeven aan de vaardigheid "probleem oplossend vermogen".

In december 2014 hebben directeuren en locatieleiders van de stichting gesproken over de nieuwe koers. We hebben op hoofdlijnen teruggeblikt op de vorige vier jaren en hebben nieuwe accenten en speerpunten voor de toekomst verwoord. Samen met de directeuren is vervolgens gewerkt aan het Strategisch Plan, die onder de titel Koersplan Scholengroep Veluwezoom 2015-2019 voor u ligt.

In de vergadering in juni 2015 waarbij de directeuren en locatieleiders zijn uitgenodigd, wordt dit Koersplan besproken. In de vergadering van de GMR, waarbij de leden van de Raad van Toezicht worden uitgenodigd, wordt de eerste versie besproken.

Input van deze vergaderingen zal het voorliggend plan verder invullen en versterken.

Juni 2015

Hannelore Bruggeman
Scholengroep Veluwezoom

Deel 1, strategisch perspectief



1. Wat speelt er om ons heen, welke trends zien we?

1.1. Wat vraagt de toekomst van het onderwijs in Nederland?

Op basis van verkenningen in het veld zijn de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen en de PO-raad een bestuursakkoord overeengekomen. Het perspectief waar we in Nederland met elkaar aan werken is de school van 2020:

De school van 2020 in Nederland

De leerlingen in het primair onderwijs van nu, zijn de burgers die straks de samenleving vorm geven. Hoe de samenleving er over een aantal decennia uitziet, kan niemand voorspellen. Wel weten we dat de huidige trends zullen leiden tot een informatie- en netwerkmaatschappij waar we de jeugd op moeten voorbereiden. De school van 2020 bereidt leerlingen hierop voor:

- *de school zorgt voor uitdagend en toekomstgericht onderwijs dat inspeelt op de talenten en leerbehoeften van alle individuele leerlingen.*
- *de school biedt onderwijs van hoge kwaliteit. Dit begint met de basisvaardigheden die alle leerlingen in alle tijden nodig hebben. Ook is er aandacht voor een brede persoonlijke en maatschappelijke vorming.*
- *in de school werken teams van leraren, onderwijsondersteunend personeel en schoolleiders die zich individueel en als collectief ontwikkelen in hun professionaliteit. Deze teams maken de school van 2020 mogelijk.*
- *de school stelt de leerling centraal en draagt bij aan doorgaande leer- en ontwikkellijnen.*

De school van 2020 is wel een toekomstperspectief, maar geen uniform beeld. Zo'n diversiteit als de samenleving kent, zo divers zullen de scholen in het primair onderwijs zijn, ieder met een eigen identiteit of onderwijskundige inrichting.

Alle betrokkenen bij het onderwijs – leraren, schoolleiders en schoolbesturen – zijn zich bewust van de hoge eisen die de samenleving aan hen stelt om kwalitatief goed en toekomstgericht onderwijs te bieden. De scholen zijn zich aan het ontwikkelen tot professionele organisaties, waarin teams van goed opgeleide leraren het onderwijs 'maken', goed geleid door bekwame schoolleiders. De schoolbesturen geven door 'goed bestuur' hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs vorm. Zij stellen heldere kaders, faciliteren de schoolteams en bieden ruimte aan de professionele dialoog in de school. Ook leggen scholen en hun besturen verantwoording af aan ouders, de naaste omgeving en de samenleving.

Bestuursakkoord Primair Onderwijs

Juli 2014

1.2 Actuele thema's in de Scholengroep

Hoge verwachtingen.

Alle medewerkers van de stichting zijn erop gericht het beste uit kinderen te halen. Deze hoge leeropbrengsten willen we realiseren in een rijke leeromgeving. Het is onze taak om een gezonde leeromgeving te creëren, waar ontwikkelen de norm is. Een omgeving waar talenten van leerlingen gezien worden. In de komende jaren willen we extra inzetten op ICT, cultuur als uitingsvorm en de 21-eeuwse competenties.

Naast onze eigen professionele behoefte om te weten welk effect ons handelen heeft op de leeropbrengsten van leerlingen, vragen overheid, maatschappij en ouders terecht om opbrengsten en verantwoording. Het is de doelstelling van Nederland om in Europa tot de top 5 te gaan behoren, voor wat onderwijs betreft. Het toezichtkader van de inspectie is hierop ingericht. De scholen van de Scholengroep werken stelselmatig aan de ontwikkeling van hun opbrengstgerichte kwaliteit. Scholen hebben allemaal een basis-arrangement.

21-eeuwse competenties.

Aansluitend op de landelijke visie op de school van 2020 besteden we aandacht aan de 21-eeuwse competenties. Op dit moment zijn de inzichten over de toekomstbestendige burger dat deze een betrokken, ondernemend en nieuwsgierige levenshouding heeft. Er wordt een aantal 21-eeuwse competenties onderkend: Probleemoplossend vermogen, creativiteit, samenwerken, communicatie, ict-geletterdheid, sociale- en culturele vaardigheden en kritisch denken.

In een Open Space bijeenkomst van ouders, leerkrachten, directeuren en collega's uit het VO is de prioriteit neergelegd bij het Probleemoplossend vermogen.

Sterke openbare scholen: Ik-jij-wij!

Onze openbare identiteit staat voor samenwerken. Samenwerking tussen mensen die altijd anders zijn. En die, omdat de ander anders is, een waardevolle meerwaarde hebben.

Samenwerken zien wij in het dagelijks leven steeds vaker als een mogelijkheid meer voor elkaar te krijgen. En beter! In de komende jaren zullen we de structuur zo inrichten dat we uitgedaagd worden meer samen te werken.

Ict als leermiddel en hulpmiddel

ICT in het onderwijs geeft veel mogelijkheden om het onderwijs nog meer op maat aan te bieden en een rijke leeromgeving te bieden voor alle leerlingen. De inzet van ICT in de scholengroep is per school verschillend en mag de komende jaren een extra impuls krijgen. Daarnaast wordt ICT nog onvoldoende ingezet ter ondersteuning van de leerkracht bij zijn beroepsuitoefening.

Erkende anti-pestprogramma's.

De sociaal emotionele ontwikkeling van leerlingen staat hoog op onze agenda. Naast de overtuiging dat leerlingen in een veilige omgeving goed tot leren komen is het ook van belang dat we kinderen versterken; om op te treden, positie te nemen, onzekerheid te durven uiten in het sociale domein. Het werken met een goed, gedegen en structureel ingezette methode tegen het pesten helpt ons kinderen te sterken in hun persoonlijke ontwikkeling.

Onderwijs ook aan leerlingen vanaf 3 jaar?

Al enige jaren wordt gesproken over het onder verantwoordelijkheid brengen van het onderwijs vanaf de leeftijd van 2,5 jaar bij schoolbesturen. Ook in de planperiode 2015-2019 zal hier sprake van kunnen zijn. Nu werken we samen met organisaties voor kinderopvang om de doorgaande leerlijn tussen peuterspeelzaal/kinderopvang en de school goed te borgen en voorbereid te zijn op de verwachte stelselverandering.

Passend Onderwijs.

Sinds een jaar is de zorgplicht neergelegd bij scholen voor primair onderwijs. De samenwerking binnen de regio (Rheden en Rozendaal) is voor wat betreft de lichte zorg reeds ingericht.

Vorbereidingen om dit ook voor de zware zorg gezamenlijk op te zetten, zijn gestart. Deze

verandering binnen het onderwijs vraagt de komende jaren onze aandacht, bijvoorbeeld op het gebied van verdere professionalisering.

Leerlingenaantallen en schoolgrootte

De afgelopen jaren is het marktaandeel van de Scholengroep gestabiliseerd. Vanaf 2010 is deze gelijk gebleven. Tegelijkertijd is er wel een toename van scholen met een leerlingenaantal tussen de 100 en de 150. Om met name ook in onze kleine scholen de hoge opbrengsten, en een rijke leeromgeving te blijven garanderen, zullen we de komende jaren de samenwerking tussen scholen en schoolbesturen vergroten. In de zomer van 2015 verhuist het bestuursbureau van de scholengroep samen met het bestuursbureau van PCBO naar de scholengemeenschap Het Rhedens. Geholpen door het feit dat de drie besturen en het ondersteuningsbureau in een gebouw werkzaam zijn zal een inhoudelijke samenwerking de komende jaren vorm krijgen.

Een nieuwe cao

Een nieuwe cao en de daarmee samengaande veranderingen in de arbeidsvoorwaarden legt veel verantwoordelijkheid bij schoolorganisatie. Het is een kans meer op maat afspraken met elkaar te maken. Het stimuleert de beweging naar meer eigenaarschap van de professionals. Dit past zeker binnen de strategische richting van de Scholengroep. Overigens is het ook goed te erkennen dat deze cao onrust en een werklast met zich meebrengt.

Duurzaamheid en milieu

De maatschappij is in toenemende mate gericht op de thema's duurzaamheid en milieu. Dat vraagt om een visie op maatschappelijk en duurzaam verantwoord ondernemen.

2. Terugblik

In dit hoofdstuk blikken we terug op de afgelopen periode. We kijken naar de ondernemersdoelen die we ons vier jaar geleden hebben gesteld, en wat we daarvan gerealiseerd hebben. Deze doelen voor 2011-2015 waren:

- **Focus op groei en ontwikkeling,**
Speerpunten zijn: hoge opbrengsten, talentontwikkeling, vergroten van studievaardigheden en sociaal emotionele ontwikkeling.
- **Onderscheid naar eigenheid, betekenisvol samenwerken,**
Scholen van de Scholengroep staan midden in hun omgeving. Zij vormen open organisaties die samenwerken met ouders, leerlingen en omgeving.
- **Stabilisatie marktaandeel.**
Tot 2010 liep het leerlingenaantal en het marktaandeel van de Scholengroep licht terug. Doelstelling was deze trend te keren door de meerwaarde van het openbaar onderwijs zichtbaarder te maken.

Hieronder beschrijven we kort per ondernemersdoel de belangrijke ontwikkelingen van de afgelopen periode.

2.1 Focus op groei en ontwikkeling

De leeropbrengsten van de scholen liggen gemiddeld hoger, en wat betreft de waardering van de inspectie op de indicatoren liggen de scholen van de Scholengroep voor op landelijke gemiddelden. Alle scholen hebben al een aantal jaren achtereen een basisarrangement van de inspectie van het Onderwijs gekregen. Dat betekent dat de inspectie vertrouwen heeft in de kwaliteit van het onderwijs op onze scholen en onze leerlingen zijn in de regel succesvol in het voortgezet onderwijs.

Alle personeelsleden zijn geschoold in het snel herkennen van hoog- en meer begaafdheid, en het bieden van een passend onderwijsaanbod aan deze leerlingen. Talentontwikkeling heeft een positief effect op alle leerlingen.

Er is veel meer openheid en een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid ontstaan. Zo worden twee keer per jaar alle tussen- en eindopbrengsten en het effect van interventies in het directieteam besproken.

Glasvezel is aangelegd. Op ICT-inhoud zien we veel verschillen tussen de scholen. Eind 2014 is een externe adviseur aangetrokken om de komende jaren stappen te kunnen zetten op het gebied van ICT in onze scholen. Het gaat om de inzet van ICT in het onderwijs, als hulpmiddel om een rijke leeromgeving te bieden, maar ook inzet van ICT ter ondersteuning van de groepsleerkracht.

Scholen hebben in de afgelopen jaren Zien! ingevoerd en hebben hiermee nog meer zicht op de emotionele ontwikkeling van leerlingen.

Het vernieuwen van de gesprekkencyclus met personeel is nog niet gerealiseerd. Inmiddels zijn landelijk de competenties van leerkrachten beschreven en kunnen wij invulling geven aan het vernieuwen van de gesprekkencyclus. Eigenaarschap is een belangrijk thema in het personeelsbeleid. Het ziekteverzuim onder het personeel is afgenomen, richting het landelijk gemiddelde en er is veel geïnvesteerd in opleiding en ontwikkeling. Een accent naar individuele opleidingstrajecten is gerealiseerd. Alle directeuren van de scholengroep Veluwezoom zijn geregistreerd.

In de scholen zijn kernteams gevormd, en zijn kenniskringen actief. Binnen de scholengroep is steeds vaker sprake van co-creatie.

2.2 Onderscheid naar eigenheid, betekenisvol samenwerken.

Scholen hebben meer kleur gekregen. Er is meer samenwerking tussen teams als zij een directeur delen. Scholen werken samen met organisaties voor kinderopvang zodat er een goede, professionele buitenschoolse opvang voorhanden is. De behoefte voor kinderdagopvang is de afgelopen jaren afgenomen door crisis en niet op elke school is kinderopvang of een peutergroep gerealiseerd. Het is wel schoolnabij ingericht.

Ouders hebben samen met ons vanaf dag 1 het speerpunt van onze openbare identiteit vormgegeven. We hebben aandacht voor de verdere implementatie van deze cultuurverandering.

Ouders wonen zorgteamgesprekken bij. Inmiddels is het ondenkbaar geworden dat ouders niet zouden participeren in dit overleg. In de hoofden van onze mensen is veel veranderd!

Naast het positieve effect van een eigen profiel per school werkt dit mogelijk ook belemmerend, want eigenheid en concurrentie kunnen dicht bij elkaar liggen, waardoor samenwerking minder voor de hand ligt. Toch vinden we samenwerking erg belangrijk omdat we daar winst in zien. Samen kunnen we hoge verwachtingen blijven waarmaken!

2.3 Stabilisatie marktaandeel.

Het marktaandeel van de Scholengroep is vanaf 2011 stabiel gebleven, waarmee de doelstelling, het kenteren van de leerlingendaling, is behaald. Een aantal van onze scholen is de afgelopen jaren gegroeid. Ook voor de komende jaren wordt hier en daar groei verwacht. Binnen ons voedingsgebied, met name in Dieren e.o. is de komende jaren ook krimp aan de orde.

2.4 Samenvatting

We zijn trots op de goede leeropbrengsten, ik-jij-wij, en het feit dat we ons marktaandeel structureel behouden. Onze leerlingen zijn succesvol in het vervolgonderwijs conform het advies van de basisschool, en de inspectie heeft vertrouwen in de kwaliteit van onze scholen.

Onze scholen hebben meer kleur gekregen. Zij werken vaker, en op een meer open manier samen met ouders. Op stichtingsniveau hebben we vanaf dag 1 samen met ouders ik-jij-wij ontwikkeld en hebben we input gevraagd op het onderwijs van de toekomst.

We hebben gezien dat de profilering op schoolniveau de samenwerking ook wel eens kan belemmeren en dat de samenwerking tussen scholen makkelijker ontstaat daar waar scholen een directeur delen.

ICT-ontwikkeling en het vernieuwen van de gesprekkencyclus nemen we als opdracht mee naar de komende periode.

3 Mission statement

Het is de verwachting dat onze leerlingen in hun leven veel meer veranderingen zullen meemaken dan dat voor de generatie vóór hen het geval was. Algemeen wordt erkend dat we niet goed weten hoe het volwassen leven van onze leerlingen eruit gaat zien, welke beroepen er over 20 jaar zullen zijn. En dat de kennis van vandaag morgen al weer achterhaald zal zijn. Op internationaal niveau zijn de 21-eeuwse competenties ontwikkeld; samenwerken, probleemoplossend gericht zijn, creatief, goed kunnen samenwerken, ICT-geletterd, sociaal en cultureel vaardig, communiceren en kritisch denkend. Deze competenties worden algemeen gezien als goed gereedschap om de toekomst tegemoet te treden. En vanzelfsprekend erkennen we Taal, Rekenen en Studievaardigheden als kernvakken in ons onderwijs.

In de open-space avond van november 2014 hebben ouders, onderwijsprofessionals en andere stakeholders een open gesprek gevoerd over deze 21-eeuwse competenties. Het positief kunnen benaderen van vraagstukken werd als belangrijkste 21-eeuwse competentie genoemd. In de komende jaren zullen deze vaardigheden steeds nadrukkelijker zichtbaar zijn in ons onderwijs.

3.1 Missie: Samen doelen bereiken

Met "Ik Jij Wij" bieden wij onze leerlingen een goede voorbereiding op het vervolgonderwijs. Door het werken aan een positieve leerhouding, een goede samenwerking, en het ontwikkelen en koesteren van nieuwsgierigheid worden doelen bereikt. Naast het actief opbouwen van kennis, stimuleren wij leerlingen hoge verwachtingen te hebben, bewust te worden van hun talenten en hun eigen leerstrategie. Samen leren maar ook volop de gelegenheid krijgen jezelf te zijn.

3.2 Visie

De scholen van de Scholengroep werken allemaal aan onze gezamenlijke missie, maar scholen leggen hun eigen accenten in hun schoolplan. De scholen van de Scholengroep Veluwezoom onderscheiden zich in ieder geval met onze leefstijl ik-jij-wij. Zij nodigen stakeholders in een vroeg stadium uit samen inhoud te geven aan ontwikkelingen waar zij voor komen te staan. Deze co-creatie zal steeds vaker zichtbaar zijn in de school.

Wij geloven in duurzame veranderingen. Niet te snel, goed doordacht en besproken, en vervolgens stap-voor-stap samen gerealiseerd. Wij werken samen, over onze grenzen heen, om de leerlingen het beste te kunnen bieden: voorop staat een rijke leeromgeving waarin zij worden uitgedaagd goede leerresultaten te behalen op taal, rekenen, studievaardigheden en zich te ontwikkelen op de 21-eeuwse competenties.

In onze overtuiging zijn eigenaarschap, wendbaarheid, inspirerend en uitnodigend zijn de kernbegrippen voor de komende jaren.

3.3 De ondernemersdoelen op stichtingsniveau voor 2015-2019

Wij gaan ervan uit dat onze strategische richting met zich meebrengt dat het marktaandeel ook de komende jaren minimaal gelijk zal blijven.

o Focus op hoge opbrengsten en ontwikkeling.

Ook voor de komende jaren staan goede leeropbrengsten bovenaan. Taal, rekenen en studievaardigheden zijn cruciaal om een goede voorbereiding op het voortgezet onderwijs te kunnen bieden. Daarnaast zetten we talentontwikkeling centraal. We vinden het belangrijk dat elk kind zich bewust wordt van de eigen talenten en dat zij uitgenodigd worden deze te ontdekken en te ontwikkelen.

We vinden het van belang dat leerlingen zich bewust worden van hun eigen leerproces, zodat zij zelfstandig worden in het leren en eigenaarschap leren ervaren.

o Een rijke leeromgeving voor onze leerlingen.

We zijn gericht op samenwerken zodat we meer voor onze leerlingen kunnen betekenen. We gaan vaardigheden tot samenwerken versterken voor leerlingen en personeel, en we gaan onze organisatie zo inrichten dat iedereen meer wordt uitgedaagd samen te werken. We herijken onze eigen toegevoegde waarde, stellen vast waar we het verschil maken, en steken daar onze tijd in!

We geloven er in dat we zo onze hoge verwachtingen waar kunnen maken en ook met onze relatief kleine schoolteams hoogwaardig en toekomstbestendig onderwijs kunnen bieden: Samen waar het kan, apart waar het verschil ertoe doet!

o 21-eeuwse competenties in de scholen

Ons onderwijs is modern en stimuleert de 21-eeuwse competenties voor onze leerlingen. Deze competenties zullen steeds meer zichtbaar zijn in onze scholen. Het vaardiger worden in de 21-eeuwse competenties geeft voor leerlingen en leerkrachten tools voor de toekomst.

3.4 Van strategisch naar tactisch niveau.

In het volgende deel van dit Koersplan wordt ingegaan op het realiseren van deze doelen. Hoe gaan we deze doelen organiseren? Met andere woorden: hoe zorgen we ervoor dat onze middelen ten dienste staan aan deze stip op de horizon.

Om deze doelstellingen te realiseren gaan we meer samenwerken, zijn we transparant en uitnodigend naar de ander en leveren we zelfbewust onze bijdrage. We bouwen verder aan een transparante, open organisatie met sterke professionals die gericht zijn op samenwerken, reflectie, analyse en ontwikkeling.

In het volgende hoofdstuk worden de domeinen verder uitgewerkt.

Deel 2, tactisch perspectief



4 Concretisering van de doelen op de volgende domeinen

4.1 Identiteit, ik-jij-wij!

De Scholengroep is een open organisatie die zich tot doel stelt om een excellente pedagogische organisatie te zijn waarin samenwerking vanzelf spreekt.

Ik-jij-wij zit in het DNA van onze openbare organisatie en verdient de komende jaren toch dubbel onze aandacht.

Aan de ene kant omdat het zo eenvoudig klinkt, maar dat eigenlijk niet is. Het vergt aandacht om te erkennen, dat er verschillende perspectieven zijn omdat in de waan van de dag, de eigenwijsheid van de professional of de diepe betrokkenheid van de ouder, het perspectief van de ander soms uit het oog verloren wordt. Nieuwsgierig zijn naar de inbreng van de ander en samen tot een oplossing of beleidsinitiatief komen is belangrijk. Zeker in deze tijd waar overbruggen van meningsverschillen zo nodig is. Een ander woord voor ik-jij-wij is co-creatie. Samen ontwikkelen, samen bouwen. Voor en door onszelf, leerlingen en onze ouders.

Aan de andere kant omdat het zoveel behelst. Het gaat over eigenaarschap, over zelfbewust en oplossingsgericht zijn. Belangrijke vaardigheden voor ons en onze leerlingen.

Zo is ik-jij-wij een belangrijke paraplu, of mooie stip op de horizon. En dat zal in alle domeinen naar voren komen.

Wat is Ik-jij-wij?

Een van de zes kernwaarden van het openbaar onderwijs is 'van en voor de samenleving'. Deze kernwaarde hebben wij vertaald in 'Ik-Jij-Wij'. We omarmen natuurlijk alle zes de kernwaarden van het openbaar onderwijs, maar deze kernwaarde geven we binnen de Scholengroep Veluwezoom bijzondere aandacht. Ik-jij-wij geeft richting aan ons dagelijks handelen:

IK ben nieuwsgierig naar de ander
JIJ bent anders, gelukkig maar!
WIJ komen samen verder

Ik ben nieuwsgierig naar wie ik ben, wat ik wil en wat ik kan. Ontdek hoe ik leer en wat ik wil ontdekken. Door nieuwsgierig te zijn naar een ander weet ik of ik voor hem of haar iets kan betekenen.

Jij bent uitdagend, aanvullend en inspirerend. Dichtbij of ver weg, in de klas maar ook daarbuiten in de school, de buurt of ergens anders op de wereld. Jij bent anders dan ik en dat is mooi.

Wij leren van en met elkaar. Samen ontdekken en samen werken maakt onze wereld rijker. Samen maken wij onze toekomst en komen we verder.

Ik-jij-wij gaat over samenwerken, met respect en nieuwsgierigheid naar de ander. Samenwerken met leerlingen, ouders, de wijk, de wereld. Samenwerken omdat we allemaal verschillend zijn en juist dát kan ons verrijken. Het gaat over burgerschap, meedoen aan de samenleving en verantwoordelijkheid dragen, over het besef dat ik-jij-wij betekent dat we samen vorm geven aan ons samen-leven.

Doelstelling richting 2019

Ik-jij-wij in onze organisatie is zichtbaar in onze organisatie, op stichtingsniveau en binnen onze scholen.

Het is ons streven dat ik-jij-wij steeds meer een leefwijze gaat zijn. Dat we allemaal een uitnodigende houding hebben naar de ander, en beseffen dat we elkaar nodig hebben om samen iets moois te bouwen. We vinden dat we dit in 2016 terug moeten kunnen zien in de tevredenheidspeiling. Jaarlijks formuleert de Kenniskring de doelstelling voor de komende periode.

In 2015/2016 stimuleren we ik-jij-wij door:

- Elke school een ambassadeur.
- De week van het openbaar onderwijs is ik-jij-wij-week. Dit gaan we jaarlijks organiseren.
- Ons prachtige filmpje! op de website.
- De kenniskring (ouders, leerkrachten, directie en bestuur) blijft stuurgroep.
- Elke school maakt een filmpje over hoe ik-jij-wij in hun eigen school er uit ziet. Leerlingen filmen en monteren zelf. Deze filmpjes komen op de website en laten we elkaar zien. Op scholen worden kinderen getraind in het maken van mooie filmpjes.

4.1.2. Communicatie

Ik-jij-wij geeft richting aan onze communicatie. Wij nodigen de ander nadrukkelijk uit om met ons samen vorm te geven aan onze organisatie. Wij communiceren dan ook interactief en vroegtijdig, zodat er ruimte is om een inbreng te hebben. Ik-jij-wij vergt van alle medewerkers een open en transparante houding.

4.1.3. Marketing

De Scholengroep staat voor sterke scholen. Het streven is kinderen in de wijken een keuze te laten maken voor een openbare school die ingegeven is door inhoud, uitstraling en profiel. Iedere school moet zich op krachtige wijze profileren, waarbij het er vooral om gaat dat de voordelen voor de klant duidelijk tot uitdrukking komen. De identiteit zet een duidelijke 'plus' op die profilering. Wij zijn trots op wie we zijn en we nodigen de ander uit mee te doen. En dat laten we graag zien! Bijvoorbeeld jaarlijks in de week van het openbaar onderwijs.

4.2 Onderwijskwaliteit, gericht op groei en ontwikkeling

De volgende thema's verdienen binnen ons onderwijs speciale aandacht:

Leerstijlen

Ieder mens leert op zijn eigen wijze. Het is aan de onderwijsgegenden om aan die leerstijlen tegemoet te komen door leereenheden bewust op verschillende wijzen aan te bieden. Hierbij is het van groot belang dat kinderen gestimuleerd worden om de leerstof op een actieve manier eigen te maken. De leerlingen bewust maken van de eigen leerstijl is cruciaal voor de verdere schoolloopbaan van onze leerlingen

Cognitieve talentontwikkeling

Landelijk gaat men ervan uit dat 5% van de leerlingen meer- of hoogbegaafd zijn. De scholengroep heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld in het sneller herkennen van talenten van leerlingen en het bieden van een daarop aansluitend aanbod. In de komende jaren willen we nog meer tegemoet kunnen komen aan onderwijsbehoeften van leerlingen. Met name op dit thema zullen we de samenwerking zoeken in de regio.

Discipline

Hiermee wordt bedoeld dat niet *alles* leuk hoeft te zijn. Leerlingen moeten ook dingen doen die niet ze niet leuk vinden; leren doorzetten hoort er nu eenmaal bij.

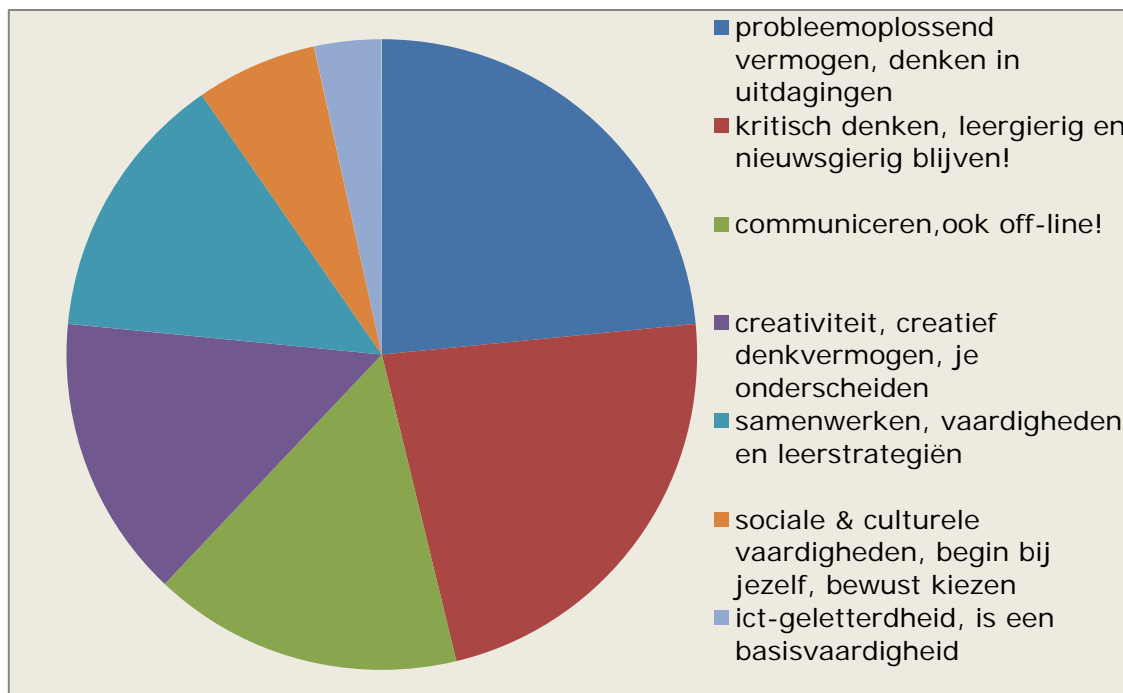
Basisvaardigheden en 21-eeuwse vaardigheden

Als Scholengroep willen wij de hoofdwegen niet uit het oog verliezen. Taal, rekenen en studievaardigheden zijn de hoofdvakken van het primair onderwijs. Anderszins erkennen wij dat een rijke leeromgeving cruciaal is om eigen talenten te ontdekken en de nieuwsgierigheid te behouden. Natureducatie, cultuur als uitingsvorm en de 21-eeuwse vaardigheden zijn belangrijk in de ontwikkeling en wij zullen deze thema's sterker verbinden in ons curriculum.

21-eeuwse vaardigheden in de Scholengroep

Vorig jaar zijn we binnen de scholengroep gestart met de discussie over "onze school van de toekomst". Wat hebben onze kinderen van nu, straks nodig? We hebben bij deze discussie gezocht naar input vanuit verschillende perspectieven. Zo hebben we onze ouders, leerkrachten, directeuren, leden van de Raad van Toezicht en collega's van het voortgezet onderwijs uitgenodigd met elkaar te discussiëren over dit thema en een eerste prioritering aan te brengen.

Het volgende schema laat de uitkomsten van de open-space avond over de 21-eeuwse vaardigheden zien. Zo wordt zichtbaar dat met name het *probleemoplossend vermogen*, met als specificatie *het denken in uitdagingen* het meeste van belang geacht wordt. Direct gevolgd door het *kritisch denken*, met als specificatie *het leergierig en nieuwsgierig* blijven. In ons nieuwe missie, zoals beschreven op pagina 10, komen deze elementen terug.



Onze doelstellingen op onderwijsinhoud:

1. We hebben hoge verwachtingen van onze leerlingen.
2. Scholen formuleren hun eigen doelstellingen op het gebied van opbrengsten. Aan het eind van deze planperiode (2019) kunnen scholen hun toegevoegde waarde aantonen.
3. Voor wat betreft de schoolontwikkeling richten we ons op de volgende resultaten:
 - Tussen- en eindopbrengsten zijn minimaal conform de inspectienorm
 - Alle normindicatoren zijn voldoende.
 - Alle indicatoren in relatie tot opbrengstgericht werken zijn voldoende
 - Minimaal 95% van alle indicatoren zijn voldoende.
4. 21-eeuwse competenties worden sterk geïntegreerd in het curriculum. Speerpunt is het probleemoplossend denken. Op stichtingsniveau richten we een kenniskring "21-eeuwse vaardigheden" in.
5. In 2016 werken scholen met een (voorlopig) goedgekeurde anti-pestmethode.
6. ICT/inzet is actueel, inspirerend en ondersteunt leerlingen en leerkrachten.

4.3 Organisatieontwikkeling

Zoals beschreven in dit koersplan zijn verschillende ontwikkelingen gaande binnen en buiten de Scholengroep Veluwezoom om te komen tot een organisatieontwikkeling waarbij samenwerking op alle niveaus centraal staat en verder wordt uitgediept. De afgelopen jaren lag de focus al op samenwerking binnen de stichting. Dat is ook al zichtbaar in de huidige managementstructuur. Er zijn vier directeuren die leidinggeven aan ieder twee scholen.

Het is dus een logische stap om samenwerking tussen directies, maar ook schoolteams verder vorm te geven. Dit kwam ook naar voren tijdens de tweedaagse van de directies en locatieleiders in december 2014. Het werken in teamunits is nadrukkelijk ter sprake geweest en aangemerkt als de ontwikkelrichting van de toekomst. Uitgangspunt is om de huidige 11 onderwijslocaties te transformeren naar circa 3 teamunits.

Dit wordt in 2015 in overleg met betrokkenen verder uitgewerkt in een notitie.

4.3.1. Co-creatie en medezeggenschap

In de ontwikkeling naar co-creatie is het van belang opnieuw afspraken te maken over de rollen van de medezeggenschap. Vanzelfsprekend heeft de (G)MR een formele rol. Daarnaast wordt het mee-ontwikkelen van beleid steeds groter.

Human Resources Mangement

4.3.1 Ontwikkeling als speerpunt

De visie op personeelsbeleid is onlosmakelijk verbonden met die op ons onderwijs. Dit stelt hoge eisen aan de werknemers. Eisen ten aanzien van professionaliteit, eigenaarschap, opbrengstgericht denken, eigen verantwoordelijkheid, onderzoekende en klantgerichte houding, visie op de maatschappij, duurzaamheid, samenwerking, flexibiliteit, communicatieve vaardigheden en gerichtheid op kerntaken.

Het is in dit Koersplan met de nieuwe accenten voor de toekomst, ook van belang vast te stellen dat onze onderwijskwaliteit op orde is, en dat we dus trots mogen zijn op onze professionals. Maar ons onderwijs is continue in beweging. Maatschappelijke ontwikkelingen maken dat ons werk verandert. Een belangrijke ontwikkeling is bijvoorbeeld het Passend Onderwijs waardoor ons handelingsrepertoire in de klas uitgebreid moet worden. We zullen wendbaar moeten blijven om telkens de hoge onderwijskwaliteit te kunnen bieden.

We kennen binnen de scholengroep vele vormen van ontwikkeling. Personeel ontwikkelt zich door opleiding, leren van elkaar en learning on the job. In de periode van 2016-2019 maken we meer werk van samenwerken. In het vorige hoofdstuk zijn we al ingegaan op de organisatieontwikkeling die deze professionele samenwerking zal stimuleren. In deze paragraaf richten we ons op de competenties van directeuren, leerkrachten en individuele professionaliseringsplannen.

Een belangrijk uitgangspunt bij opleiding en ontwikkeling is, dat we geloven in ontwikkeling op maat. Iedereen is anders, heeft een ander startpunt en een unieke toegevoegde waarde. Een teamtraining die ervan uitgaat, dat we allemaal vanuit hetzelfde startpunt komen zal a priori voor een deel van de deelnemers niet effectief zijn.

Als we binnen de scholengroep ook in de toekomst succesvol willen zijn in het integreren van de 21-eeuwse competenties, zullen we ons deze competenties vooral zelf meer eigen moeten maken. Ook van ons wordt wendbaarheid verwacht. Wij mensen leren veel van elkaar. En, goed voorbeeld doet volgen, voor onze leerlingen en voor onszelf.

Uit de tevredenheidspeiling van ons personeel, afgenomen in 2014, kwam naar voren dat er naast teamtrainingen ook behoefte is aan persoonlijke opleidingstrajecten. Uit dezelfde peiling kwam bovendien naar voren dat het onderwijs ondersteunend personeel ook graag meer in de gelegenheid gesteld wordt deel te nemen aan opleidingstrajecten. In de komende jaren zal hier meer aandacht voor zijn.

4.3.2 Personeelsbeleid en de cao

Aan goed werknemerschap gaat goed werkgeverschap vooraf. Een goede werkgever heeft altijd oog voor het welzijn, arbeidsomstandigheden en de ontwikkeling van zijn mensen en durft eisen aan het personeel te stellen. Ook in de Cao staat een flink aantal thema's waar we de komende jaren aan werken, zoals een zorgvuldige implementatie van de duurzame inzetbaarheid en de doorontwikkeling naar het overlegmodel.

4.3.3 Schoolleiding

Leidinggevend zijn cruciaal in de school. En van schoolleiders wordt steeds meer verwacht. Duurzame inzetbaarheid, stimuleren van professionaliseringsplannen en zorgvuldige implementatie van de cao in de eigen school vergen veel van leidinggevend. Naast het samen optrekken in deze ontwikkeling en persoonlijke professionaliseringsplannen zal de ondersteuning van directeuren worden heroverwogen. Het leidinggeven aan onderwijsteams vraagt andere competenties van directeuren.

Investeren in onze directeuren is dan ook van het grootste belang. Hierbij wordt in ieder geval gewerkt aan de vijf basis-competenties die op landelijk niveau zijn geformuleerd en zijn onderschreven door de Scholengroep Veluwezoom.

In de beroepsstandaard zijn vijf aspecten van effectief leiderschap vertaald in vijf basiscompetenties:

Visie-gestuurd werken

De schoolleider geeft leiding aan het ontwikkelen en concretiseren van een gezamenlijke visie op onderwijs en draagt deze visie uit teneinde onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.

In relatie staan tot de omgeving

De schoolleider anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en beïnvloedt deze doelbewust vanuit ondernemerschap, teneinde onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren. Onder omgeving verstaan we bestuur, wet- en regelgeving, ouders, maatschappelijke omgeving en andere relevante organisaties.

Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid

De schoolleider geeft in dialoog met medewerkers vorm aan organisatiekenmerken vanuit kennis van hun onderlinge samenhang en met het oog op het optimaliseren van de leerlingresultaten in een brede context. Onder organisatiekenmerken verstaan we structuur, cultuur, onderwijsorganisatie, personeel en faciliteiten.

Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus

De schoolleider hanteert leiderschapsstrategieën die gericht zijn op het bevorderen van samenwerking, leren van leraren en onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde de school- en onderwijsontwikkeling te bevorderen. Vormen van leiderschap die samenwerking, leren en onderzoek bevorderen zijn transformatief, moreel, inspirerend, onderzoeksmatig en gedeeld leiderschap.

Hogere orde denken

De schoolleider analyseert zaken diepgaand op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen, en brengt ze in verband met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.

Op moment van verschijnen van dit Koersplan zijn alle directeuren van de Scholengroep Veluwezoom geregistreerd bij het Nederlandse Schoolleidersregister. Elke schoolleider werkt in vier jaar toe naar herregistratie. Aan de hand van een professionaliseringsplan ontwikkelt de schoolleider zich op basis van de basisvaardigheden zoals hierboven staat beschreven. Met het instrument beroepsprofiel vertaalt de directeur de basiscompetenties naar de eigen specifieke competenties.

Elke twee jaar zal een instrument worden ingezet waar feedback van stakeholders wordt georganiseerd. Het professionaliseringsplan vormt onderdeel van overleg met de bestuurder en heeft instemming voor wat betreft de inhoud en financiering.

4.3.4 Leerkrachten

De leraar maakt het verschil, is cruciaal in de ontwikkeling van leerlingen. Dit is een algemeen erkend inzicht dat ook door de Scholengroep wordt erkend. Investeren in leerkrachten, is investeren in goed onderwijs. Landelijk is de doelstelling overeengekomen dat 30% van de leerkrachten in het primair onderwijs een masteropleiding heeft afgerond. Voor en door leerkrachten in het primair onderwijs is het register voor leerkrachten in het leven geroepen. Zij hebben het volgende profiel van de leerkracht beschreven:

De leraar heeft een complex beroep dat hoge eisen stelt aan het professionele niveau van zijn beroepskennis en -kunde. Hij maakt afwegingen en keuzes, zowel in de dagelijkse uitvoering als in de bijstelling en verbetering van zijn onderwijs. In het onderwijs is professioneel werken teamwerk. Om zijn beroep goed te kunnen uitoefenen moet de leraar kunnen organiseren, plannen, samenwerken en prioriteiten stellen. Net zoals andere professionals binnen en buiten het onderwijs is de leraar verantwoordelijk voor de manier waarop hij werkt. De leraar heeft een onderzoekende, resultaat- en ontwikkelingsgerichte houding. Hij wil zich blijven ontwikkelen in zijn werk. Hij vindt het belangrijk om dat samen met zijn collega's te doen.

Het is de verwachting dat de verplichting tot registratie in de komende cao zal worden opgenomen. Leerkrachten zullen zich dan voor 2017 registreren. Ook zullen zij aan de hand van een professionaliseringsplan werken aan de eigen ontwikkeling. Uit de tevredenheidspeiling 2014 kwam naar voren dat opleiding en ontwikkeling van leerkrachten vooral binnen de teamscholing gebeurde. Soms ervoer men dat er te weinig mogelijkheden voor individuele opleidingstrajecten bestaan. Vanaf 2015 zal, mede ondersteund door de cao en de professionaliseringsplannen, vooral de eigen ontwikkeling (binnen de teamscholing of een individueel opleidingstraject) centraal staan. Registratie en herregistratie wordt in de komende jaren een feit. Leerkrachten tonen dan bijvoorbeeld doordat zij opleidingen gevolgd hebben in aanmerking komen voor herregistratie,

Voor de scholengroep is het van belang ervoor afspraken te met het register zodat dat ook de andere vormen van leren worden erkend.

Het werken aan de eigen ontwikkeling is voor onze leerkrachten al jaren de norm. Het professionaliseringsplan, dat wordt opgesteld door de leerkracht zelf vormt onderdeel van overleg met de directeur van de school en behoeft instemming voor wat betreft inhoud en financiering. Nadrukkelijk worden de 21-eeuwse vaardigheden onderdeel van de ontwikkelagenda van de leerkracht.

4.3.5 Onderwijsondersteunend personeel.

In een onderwijsorganisatie is het voor de hand liggend dat veel aandacht uit gaat naar de leerkrachten en de leidinggevende. Ook ons onderwijs ondersteunend personeel levert een wezenlijke bijdrage aan ons onderwijs.

Uit de tevredenheidspeiling, afgenomen in 2014, kwam naar voren dat het onderwijs ondersteunend personeel meer in de gelegenheid gesteld wil worden een opleiding te volgen.

Het stelselmatig werken aan de eigen ontwikkeling wordt van iedereen verwacht. Dus ook van het onderwijsondersteunend personeel. Ook zij maken jaarlijks een eigen professionaliseringsplan dat zij met hun leidinggevende bespreken.

4.3.6 Doelstellingen HRM

Op het gebied van HRM willen we de komende jaren het volgende bereikt hebben:

Binnen deze planperiode werken alle personeelsleden van de scholengroep stelselmatig aan hun eigen ontwikkeling. Het eigenaarschap van deze ontwikkeling ligt bij de medewerker zelf. De gesprekscyclus is opnieuw beschreven en stimuleert de ontwikkeling en het eigenaarschap van die ontwikkeling voor iedereen binnen de organisatie. De 21-eeuwse competenties staan nadrukkelijk op de ontwikkelagenda van alle medewerkers. Een en ander zal zichtbaar zijn in goede leeropbrengsten van onze leerlingen, maar ook in een ziekteverzuim dat rond het landelijk gemiddelde behoort te liggen.

We vinden het erg belangrijk om in dialoog de cao in te voeren en te implementeren, waarbij de afspraken omtrent duurzame inzetbaarheid termijn worden overeengekomen binnen een overlegmodel.

Alle aspecten die behoren bij onze organisatieontwikkeling richting onderwijsteams worden zorgvuldig in beeld gebracht en in overleg met elkaar uitgevoerd.

De scholengroep heeft jaren met een bescheiden flexibele schil gewerkt door gebruik te maken van payrolling. Nu laat het zich aanzien dat deze constructie onzeker is geworden en bovendien de nodige meerkosten met zich meebrengt. Een heroriëntatie op dit thema is actueel en zal in 2015-2016 worden afgerond. Dit geldt overigens ook voor vervangingsbenoemingen. Wij zullen binnen deze nieuwe regelgeving een oplossing bedenken waarbij recht gedaan wordt aan rechtspositie en betrokkenheid van leerkrachten én de broodnodige flexibiliteit zodat ook in piekperiodes het onderwijs optimaal doorgang zal hebben.

4.4 Huisvesting

De schoolgebouwen van de Scholengroep zijn ingericht volgens de eisen van de toekomst en voldoen aan het specifieke profiel van de school. Voor (potentiële) ouders zijn de schoolgebouwen het visitekaartje. Zij zien het schoolgebouw als een afspiegeling van kwaliteit. Om gelijke tred te houden met alle ontwikkelingen in onderwijs en maatschappij moet de inrichting van schoolgebouwen zo veel mogelijk flexibel zijn. Elke school heeft maatschappelijke taken en één

daarvan is een bijdrage te leveren aan duurzaamheid. Inherent aan de onderwijskundige doelen, zullen de gebouwen in de toekomst door verschillende partners gebruikt worden. De afgelopen jaren zijn alle gebouwen van de scholengroep Veluwezoom door de gemeente Rheden onder handen genomen. De gemeente Rozendaal bereidt de nieuwbouw voor de Dorpsschool Rozendaal voor. Daarmee kunnen we vaststellen dat de staat van de gebouwen op orde is, of de komende planperiode op orde komt. Onderwijskundige ontwikkelingen, wensen qua duurzaamheid en effectief gebruik van de ruimte zijn thema's voor de komende jaren en dienen te worden uitgewerkt in een meerjarenplan.

4.5 Financiën

Uitgangspunt van de Scholengroep is duurzaam ondernemen. Dat betekent, dat het Koersplan leidraad vormt voor het meerjarenbegrotingsplan. Investerings- en budgettoekenningen aan de beleidsterreinen worden in lijn gebracht met de strategisch richting en de daaruit voortvloeiende planvormingen op schoolniveau. Hierbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de ondernemingsruimte die elke school heeft. Solidariteit binnen de organisatie is uitgangspunt bij te nemen beslissingen.

De Scholengroep beheert en verdeelt de financiële middelen op transparante wijze, waarbij risico's in de organisatie voldoende worden afgedekt. Uitgangspunt is continuïteit. Er is een transparant systeem van financiële planning en control op zowel schoolniveau als centraal niveau gebaseerd op een meerjareninvesteringsplan. Het systeem biedt voldoende sturing en informatie op zowel bestuurs- als schoolniveau. Schooldirecteuren hebben een aantal budgetten tot hun beschikking waarmee zij hun eigen keuzes kunnen maken. Daarnaast kunnen zij jaarlijks budget aanvragen uit de "prestatiebox" om een extra impuls te geven aan de schoolontwikkeling. Jaarlijks wordt dit meegenomen in de begroting.

Vanuit de accountantscontrole 2014 kwam een aantal aanbevelingen voor onze organisatie. Deze onderwerpen worden in deze periode aangepakt:

Inkoopbeleid en een aanbestedingsagenda. De huidige en toekomstige regelgeving vraagt dat we ons inkoopbeleid verder professionaliseren. In de afgelopen jaren hebben we repro, administratiekantoor, leermiddelen en de accountantsdiensten onder begeleiding in de markt gezet. In het inkoopbeleid zal komen te staan welke stappen we de komende jaren gaan zetten.

Creëren van een voorziening voor oude Bapo-rechten en voor het sparen van duurzame inzetbaarheidsuren voor de toekomst. De afgelopen jaren is de inzet van deze uren redelijk regelmatig geweest. Echter, om onverwachte risico's te voorkomen is ons geadviseerd voor deze rechten een voorziening te creëren. Aangezien dit niet een schatting mag zijn, maar gebaseerd moet zijn op werkelijk verwachte aanspraken, zal dit een omvangrijke operatie zijn. Deze zal in het jaar 2015-2016 in beeld gebracht moeten zijn.

Operationeel perspectief, van denken naar doen.

5 Het vervolg

Het Koersplan geeft richting aan de ontwikkeling van de stichting en geeft kaders aan de scholen van de Scholengroep. De schoolontwikkeling vindt plaats aan de hand van schoolplannen. Op stichtingsniveau wordt een aantal omvangrijke thema's in aparte notities uitgewerkt. In 2017 wordt dit Koersplan geëvalueerd. Het is de verwachting dat de inrichting van onderwijsteams grotendeels is georganiseerd. Een goed moment op terug te kijken en vervolgstappen vast te stellen.

Voortvloeiend uit dit Koersplan zijn voor de planperiode 2015-2017 zijn de volgende nieuwe thema's aan de orde:

- | | |
|--|------------------|
| - Ontwikkeling naar onderwijsteams | zomer 2015 |
| - Voorbereiding/inrichting onderwijsteams | najaar 2015-2016 |
| - Doorontwikkeling onderwijsteams | 2016-2019 |
| - Implementatie cao | 2015-2017 |
| - Medezeggenschap en co-creatie | 2015-2016 |
| - ICT-plan, eerste fase | 2015 |
| - Kenniskring 21-eeuwse competenties | 2016-2019 |
| - Hernieuwen gesprekscyclus | 2016 |
| - Aanpak erkennen van vormen van opleiding en ontwikkeling
ivm herregistratie | 2015-2016 |
| - Inkoopbeleid | 2015-2016 |
| - Voorziening onderhoud en personeel | 2015-2016 |
| - Werkzekerheid versus flexibele schil | 2016 |