

# KOERSPLAN BRAVOO 2019 – 2023

## KANSEN BENUTTEN

## VOORWOORD

Voor u ligt het Koersplan van Stichting Bravoo voor de periode 2019 – 2023. Met de titel ‘Kansen benutten’ geven we het strategisch perspectief voor komende jaren voor Stichting Bravoo en haar scholen aan.

De basis voor de nieuwe koers is gelegd in een gezamenlijke bijeenkomst van Raad van Toezicht, het College van Bestuur, het Bestuurskantoor, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en het management van de scholen. Gezamenlijk hebben we de betekenis van trends en ontwikkelingen in de maatschappij en regio voor het leren en ontwikkelen van de kinderen op onze scholen in beeld gebracht. Uiteraard bespraken we daarbij ook wat dit vraagt van ouders, professionals en belangrijke (kind)partners in onze omgeving.

We zijn trots op het doorlopen proces en de richting die we met dit Koersplan samen opgaan. We willen behouden wat goed gaat en ambities formuleren die naast richting ook energie geven om te ontdekken en vernieuwen. In de complexe en veranderende wereld is het zaak om ons te blijven focussen op dat wat er voor onze leerlingen werkelijk toe doet. De basis daarvoor hebben we vastgelegd in onze missie, visie en kernwaarden. Om te komen tot de gewenste actie hebben we onze ambities omschreven in deze vijf toekomstuitspraken:

1. Bravoo biedt boeiend, eigentijds en duurzaam onderwijs voor doeners én denkers
2. Alle ouders participeren in scholen van Bravoo
3. Bravoo betekent een leven lang leren, met en van elkaar
4. Bravoo staat in verbinding met de omgeving
5. Bravoo blijft in alle opzichten een gezonde organisatie

De komende jaren geeft dit Koersplan de richting aan voor ons beleid en de te stellen prioriteiten. Dit plan is slechts het vertrekpunt. Alleen met onze daden kunnen wij daadwerkelijk het verschil maken voor onze leerlingen, ouders, medewerkers en (kind)partners. Samen kunnen wij ‘Kansen benutten’!

Dank aan iedereen die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit Koersplan. Veel leesplezier!

*Robert Venema*  
*Voorzitter College van Bestuur*  
*Stichting Bravoo*

## VOORAF

In het Koersplan *'Kansen benutten'* 2019 -2023 beschrijven we onze ambities voor de komende 4 jaar. Dit plan is de opvolger van ons Strategisch Beleidsplan 2015 – 2019. Het nieuwe plan is tot stand gekomen in dialoog met de Raad van Toezicht, het College van Bestuur, het Bestuurskantoor, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en het management van de scholen. We spraken gezamenlijk over relevante trends en ontwikkelingen in de maatschappij, culturele veranderingen, het leren van kinderen, het kunnen inspelen op actuele en regionale ontwikkelingen en wat we van elkaar verwachten. Daarbij ingegeven door ons gezamenlijke doel om leerlingen op onze scholen zo goed mogelijk voor te bereiden op hun toekomst.

Het nieuwe plan gaat verder op de weg die we in 2015 zijn ingeslagen. We hebben er samen voor gekozen het strategisch beleid meer op hoofdlijnen te formuleren. Vandaar ook de naam Koersplan. Voor de directies, teams en ouders van onze 13 scholen vormen de gezamenlijk bepaalde koers het kader van waaruit zij samen gaan werken aan het verder invullen en concretiseren van de vierjaarlijkse schoolplannen. De nieuwe schoolplanperiode loopt van medio 2019 tot medio 2023. Dit werken vanuit kaders sluit nauw aan bij de geambieerde diversiteit van scholen binnen Stichting Bravoo. De verdere uitwerking van het Koersplan zal voor alle scholen dan ook passend moeten zijn bij hun directe omgeving, leerlingpopulatie en eigen kwaliteiten. Breedte en diversiteit in het aanbod op scholen zijn typisch kenmerken die bij Stichting Bravoo horen.

Uiteindelijk gaat het natuurlijk om het doen, om onze daden. Onze koers moet komende jaren concreet zichtbaar en merkbaar zijn op het bestuurskantoor, op onze scholen, op de werkvloer en bovenal in het leven en leren van de kinderen op de scholen van Bravoo. Transparant zijn in wat je gaat doen en gedaan hebt, is voor ons vanzelfsprekend. In jaarplannen werken de scholen en het Bestuurskantoor concreet uit waar in desbetreffend jaar aan gewerkt gaat worden en op welke wijze. Na afloop van ieder jaar leggen we, middels onze jaarverslagen, verantwoording af over hetgeen we op onze scholen en Bestuurskantoor hebben gerealiseerd.

Het Koersplan biedt niet alleen richting en ruimte. Het brengt ook de verplichting met zich mee om binnen de vastgestelde kaders keuzes te maken, jaarplannen inhoudelijk goed op elkaar af te stemmen, samen te werken aan realisatie, met elkaar te evalueren, van en met elkaar te leren en tot slot te werken aan verbeteringen. Een belangrijke sleutel tot succes is het kunnen voeren van een constructieve dialoog op alle niveaus binnen de organisatie en in alle gremia van Stichting Bravoo.

### *Indeling Koersplan*

Het Koersplan omvat de volgende onderdelen:

Stichting Bravoo in het kort (pagina 4)

Terugblik strategisch beleidsplan 2015 – 2019 (pagina 6)

Trends en ontwikkelingen (pagina 8)

Toekomstuitspraken (pagina 11)

Bijlage (pagina 15)

# 1. STICHTING BRAVOO IN HET KORT

Stichting Bravo (hierna Bravo) is een stichting voor openbaar basisonderwijs in Midden-Brabant en wordt gevormd door de volgende 13 basisscholen: De Hoef-Hugo, De Vlinderboom, Den Bussel, De Biezenkring, De Krullevaar, De Radonkel, De Springplank, De Start, De Touw ladder, Van der Heijden, Villa Vlinderhof en Westerkim. Op onderstaand kaartje staat de ligging van de 13 basisscholen.



Bij Bravo verzorgen bijna 200 medewerkers gezamenlijk het onderwijs voor circa 2.100 leerlingen (eind 2018). De scholen van Bravo verschillen van elkaar qua omvang en schoolconcept. Sommige scholen zijn de enige school in een klein dorp en andere scholen liggen in wijken van grotere plaatsen met andere scholen van Bravo of andere schoolbesturen in hun nabijheid. De scholen van Bravo en het Bestuurskantoor werken gezamenlijk vanuit de volgende missie en visie.

## MISSIE: WAAROM WIJ BESTAAN?

- Wij bieden kwalitatief hoogwaardig openbaar basisonderwijs aan voor kinderen van alle culturen en alle gezindten.
- Wij gaan daarbij uit van de uniciteit van ieder kind en streven naar de optimale ontwikkeling van de talenten. Met het oog daarop bieden wij een rijke en uitdagende leeromgeving aan en is ouderparticipatie een onmisbaar element van het beleid.
- Wij besteden structurele aandacht aan kwaliteitsverbetering en innovatie en werken daarbij vanuit het model van de lerende organisatie.

## VISIE: WAARHEEN GAAN WIJ?

### Onderwijs

- Onderwijs is de professionele ondersteuning van de ontwikkeling van kinderen, speciaal gericht op de verwerving van vaardigheden, kennis en inzicht die voor succesvol participeren in een complexe en kennisintensieve samenleving nodig zijn.

### Samenleving

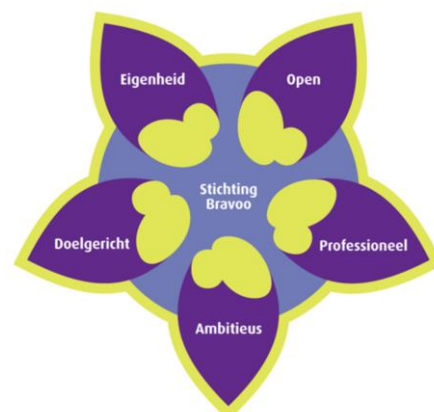
- Onderwijs rust kinderen actief toe met inzicht en respect voor de verscheidenheid aan levensbeschouwelijke oriëntaties die zich binnen en buiten de school manifesteren en levert op deze wijze een bijdrage aan acceptatie, respect en tolerantie binnen de samenleving.

### Partners

- Onderwijs geeft vorm aan actieve samenwerking met ouders, zodat onderwijs en opvoeding elkaar kunnen aanvullen. De betrokkenheid van ouders bij de school van hun kind(eren) is essentieel en wij werken aan een optimale afstemming van de wederzijdse verwachtingen tussen ouders en schoolteam.
- Bravoo wil een actieve partner zijn in het regionale onderwijsveld en onderhoudt daartoe betekenisvolle samenwerkingsverbanden met andere organisaties op het gebied van onderwijs en opvoeding. Wij zoeken actief naar strategische allianties met andere organisaties op het gebied van openbaar (primair) onderwijs.

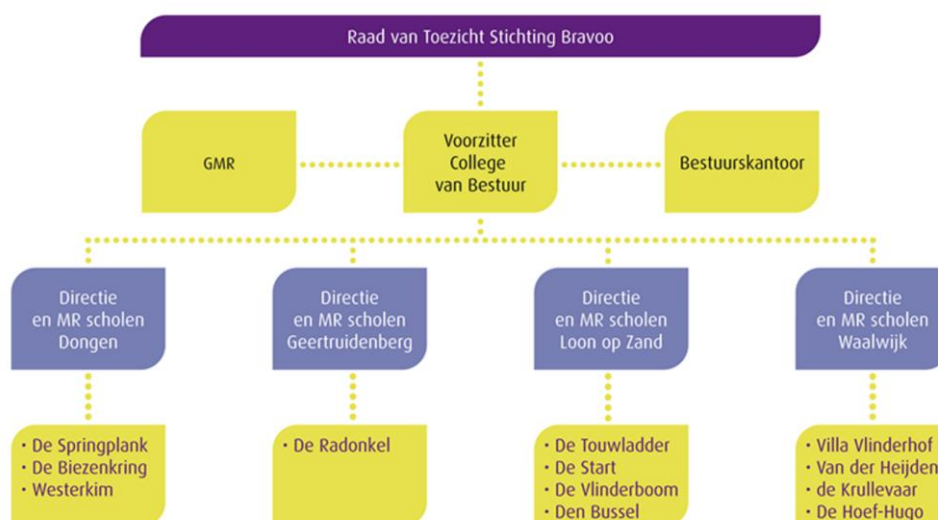
## PROFIEL EN IMAGO: ONZE KERNWAARDEN

Kernwaarden zijn de waarden waar we als Bravoo op drijven. Het zijn de basiswaarden op grond waarvan we besluiten nemen en waarop we als organisatie en medewerkers aangesproken kunnen worden. De 5 kernwaarden (zie afbeelding hiernaast) bepalen het imago van Stichting Bravoo.



### Organisatie

In bijgevoegd organogram is de totale organisatie van Stichting Bravoo weergegeven. De medewerkers van het Bestuurskantoor (secretariaat, onderwijs, HRM en financiën) ondersteunen en faciliteren het College van Bestuur en de scholen bij het uitvoeren van hun opdracht. Scholen van Bravoo liggen in de gemeente Dongen, Geertruidenberg, Loon op Zand en Waalwijk. De gemeenteraden benoemen de leden van de Raad van Toezicht van Stichting Bravoo.



## 2. TERUGBLIK STRATEGISCH BELEIDSPLAN 2015 – 2019

Afgelopen jaren hebben we gewerkt aan het realiseren van de strategische beleidsdoelen uit het Strategisch Beleidsplan 2015 – 2019. We hebben onze ambities omschreven in drie doelen: Personeelsbeleid, Onderwijskwaliteit en Huisvesting. Deze strategische doelen hebben we vervolgens vertaald in activiteiten die van belang zijn om de doelen te kunnen behalen. We zijn met alle doelen aan de slag gegaan. Regelmatig vond er toetsing plaats of de uitgezette acties tot het beoogde resultaat hebben geleid. Samen hebben we kunnen constateren dat we er in geslaagd zijn om het merendeel van onze doelen ook te realiseren. Regelmatig betekende dit anticiperen op onvoorziene ontwikkelingen en daarmee het aanpassen van ons tempo of onze acties. Uitgebreide verantwoording over de evaluatie en voortgang van het strategisch beleidsplan 2015 – 2019 leggen we op Stichtingsniveau jaarlijks af via onze jaarverslagen. Een uitgebreide evaluatie is in deze verslagen terug te vinden. In dit Koersplan blikken we terug op enkele belangrijke onderdelen.

### *Personeelsbeleid*

Personeel is ons grootste kapitaal. Afgelopen beleidsperiode hebben we intensief gewerkt aan duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Dit kreeg afgelopen beleidsperiode vorm via de thema's: levensfase-bewust personeelsbeleid, uitvoering van de gesprekscyclus, professionalisering, taakbeleid en werkdruk, personeelsplanning (functiehuis), aandacht voor de functiemix<sup>1</sup> en het terugdringen van het ziekteverzuim. Bij diverse thema's hebben we samengewerkt met Stichting Leerrijk!<sup>2</sup>. Het Bravoo Handboek Personeel hebben we afgelopen periode geactualiseerd en we hebben de omslag gemaakt van ziekteverzuimbeleid naar gezondheidsbeleid.

Om ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op te kunnen vangen, hebben we ons na uitgebreide oriëntatie per 1 juli 2016 aangesloten bij het Regionaal Transfer Centrum Midden-Brabant. Het RTC Midden-Brabant bestaat uit 13 schoolbesturen en het samenwerkingsverband Plein013.

### *Onderwijskwaliteit*

We zijn trots op het onderwijs dat we op onze 13 scholen aanbieden. Daarbij hoort ons inziens ook (conform het nieuwe Toezichtskader van de Onderwijsinspectie) minimaal de beoordeling 'voldoende of basistoezicht' bij voor al onze scholen. In 2018 hebben we dat weten te realiseren voor 12 van onze scholen. Op één van onze scholen waren de eindopbrengsten verschillende jaren onvoldoende. Door desbetreffende school wordt adequaat gewerkt aan het verhogen van de (eind)opbrengsten. Wij hebben er net als de Onderwijsinspectie alle vertrouwen in dat ook deze school, met ondersteuning van de PO-Raad, op korte termijn weer onder het basistoezicht gaat vallen. We blijven de ambitie houden dat minimaal 2 scholen de beoordeling 'goed' ontvangen. Daarbij voldoen al onze scholen aan het niveau voor basisondersteuning zoals genoemd in het Schoolondersteuningsprofiel (SOP) van de beide samenwerkingsverbanden PO 30.03 (Breda e.o.) en PO Langstraat Heusden Altena.

---

<sup>1</sup> In de CAO Primair Onderwijs 2018 is met de invoering van de nieuwe salarisschalen de functiemix afgeschaft.  
<sup>2</sup> Stichting Leerrijk is een stichting voor primair onderwijs met in totaal 15 scholen in de gemeenten Loon op Zand en Waalwijk.

Afgelopen beleidsperiode zijn we van een organisatie van professionals doorgroeid naar een professionele organisatie. We willen dat 'leren van elkaar' op alle niveaus in de organisatie plaatsvindt. Een belangrijke bijdrage hieraan is geleverd via het project 'zelfevaluatie en visitatie'. Opbrengstgericht werken heeft een centrale plek gekregen op zowel stichtings- als schoolniveau. De directeuren leggen door middel van kwartaalrapportages verantwoording over het gevoerde beleid af aan de voorzitter College van Bestuur. Met het oog op onze ambities blijft het verder verbeteren van de opbrengsten een belangrijk thema voor de scholen van Bravoo.

### *Huisvesting*

Kinderen moeten les krijgen in een schone, veilige en uitdagende leeromgeving. Krimp in leerlingaantallen zorgt op diverse locaties voor leegstand. Leegstand leidt tot een daling van inkomsten zonder dat de kosten in gelijke omvang afnemen. Afgelopen periode hebben we mogelijkheden onderzocht om te komen tot herbezetting van de leegstanden/of het afstoten van (delen van) schoolgebouwen<sup>3</sup>. Een ontwikkeling waar meerdere schoolbesturen in de omgeving mee te maken krijgt en waar we in gezamenlijkheid zoeken naar oplossingen. Eén daarvan is het nauw samenwerken van scholen met de kinderopvang om te komen tot een doorgaande ontwikkelingslijn voor kinderen. Relevante informatie is in deze de ontwikkeling van het marktaandeel afgelopen beleidsperiode. Sinds 2015 is ons marktaandeel in Sprang-Capelle, Waalwijk en Raamsdonksveer toegenomen. Na een eerdere toename is ons marktaandeel in Kaatsheuvel sinds 2016 aan het afnemen. Ook in 's Gravenmoer is sprake van een afname van ons marktaandeel. In Loon op Zand en Dongen is ons marktaandeel afgelopen beleidsperiode nagenoeg gelijk gebleven. Deze ontwikkelingen zijn voor ons belangrijk en vragen ook in dit nieuwe Koersplan onze aandacht.

We beschikken over een adequaat Meerjarenonderhoudsplan (MOP 2018 - 2037). Hieruit blijkt een heldere prioritering van de te maken kosten voor de diverse locaties. In deze beleidsperiode zijn besluiten gevallen over 2 nieuwbouwprojecten voor Stichting Bravoo:

- OBS van der Heijden in Waalwijk bouwt samen met de Pater van der Geld (school van Stichting Leerrijk!).
- De Springplank in Dongen bouwt samen met De Wegwijzer (school van Stichting PCPO Midden-Brabant).

### *Financiën en risicobeheersing*

Naast alle inhoudelijke ontwikkelingen is afgelopen beleidsperiode ook de financiële positie van Stichting Bravoo en de aangesloten scholen verantwoord gebleven. Op de domeinen Leerlingen, Kwaliteit, Financieel, Personeel, Huisvesting en Organisatie is een uitgebreide kwalitatieve en kwantitatieve risicoanalyse opgesteld. Dit heeft er voor gezorgd dat we, rekening houdend met de doelstellingen van Bravoo, de risico's in hun samenhang op een geaccepteerd niveau hebben gebracht en in de toekomst daar ook kunnen houden. Daarmee is ook voor de komende jaren de basis gelegd voor een gezonde bedrijfsvoering voor Bravoo en haar aangesloten scholen.

---

*3 Project Regionale procesbegeleiding leerlingdaling in gezamenlijkheid met gemeenten Waalwijk, Dongen, Loon op Zand en Geertruidenberg.*



### 3. TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Scholen staan midden in de samenleving. Bijna alle maatschappelijke ontwikkelingen hebben daardoor invloed op het onderwijs. De hierna opgenomen trends en ontwikkelingen zijn aan de orde gekomen in een gezamenlijke bijeenkomst met de Raad van Toezicht, het College van Bestuur, het Bestuurskantoor, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad en het management van de scholen. In dit hoofdstuk beschrijven we de ontwikkelingen die tijdens voornoemd overleg het meest betekenisvol zijn gevonden. Ontwikkelingen die dus direct invloed hebben of gaan krijgen op ons werk en daardoor voor de komende jaren mede de koers van Stichting Bravoo bepalen. De trends en ontwikkelingen zijn niet gerangschikt in volgorde van belangrijkheid.

#### *Globalisering*

Kind zijn in 2018 betekent opgroeien als wereldburger. Grenzen tussen culturen en landen zijn er nauwelijks meer. Wereldburgerschap betekent bewust zijn van je eigen culturele basis, tolerant zijn voor andere culturen en beschikken over interculturele vaardigheden. Voor scholen van Bravoo betekent dit bijvoorbeeld ook het geven van onderwijs aan kinderen van nieuwkomers of arbeidsmigranten.

#### *Prestatiemaatschappij*

De prestatiesamenleving komt steeds verder op en mensen leggen de lat steeds hoger. Een goede opleiding en carrière worden steeds belangrijker. Daarbij wordt zoveel mogelijk voorkomen om fouten te maken. Veelal wordt dit alles ingegeven door economische onzekerheid, bezuinigingen of veranderingen in markten en organisaties. Een andere belangrijke invloed is de toegenomen nadruk die in onze samenleving ligt op zelfredzaamheid. De sterke focus op eigen verantwoordelijkheid en eigen regie brengt ook een sterke ik-cultuur met zich mee. Een ontwikkeling die binnen het onderwijs ook merkbaar is en die in combinatie met een toegenomen mondigheid lijkt te zorgen voor een groep ouders die zich in de richting van scholen steeds meer opstelt als consument.

#### *Midden in de samenleving en druk op financiën*

De opdracht waar het onderwijs voor staat vraagt steeds meer van organisaties en professionals. Een hoge werkdruk en niet bijpassend salaris zijn nog steeds actueel. De nieuwe cao met aangekondigde loonsverhoging is een belangrijke stap in de goede richting. Echter nog niet voor alle functies is dit voldoende geregeld. De vanuit de overheid beschikbare middelen voor het onderwijs staan steeds verder onder druk. En hierdoor ook de mogelijkheden voor de organisaties in het onderwijs.

#### *Technologische ontwikkelingen vragen om specifieke kennis en vaardigheden*

Veranderingen in werk en samenleving worden sterk beïnvloed door technologische ontwikkelingen. Kinderen moeten straks optimaal kunnen functioneren in deze digitale, snelle en onvoorspelbare maatschappij. Dit vraagt om de juiste kennis en passende vaardigheden van leerlingen. Ook in de nabije toekomst blijven vernieuwende concepten en mogelijkheden elkaar snel opvolgen. Dit vraagt van alle mensen om te blijven leren.

#### *Integratie van het sociale domein en belangrijke rol voor gemeenten*

Vanaf 2015 zijn gemeenten met de komst van de transitie Jeugdzorg verantwoordelijk voor de uitvoering van de gehele jeugdzorg voor kinderen, jongeren en hun opvoeders. Dit heeft geleid tot verdergaande integratie van het sociale domein, hulp dicht bij huis, informele steun van sociale netwerken en indien nodig toegang tot (gespecialiseerde) jeugdzorg. Het werken in 4 gemeenten vraagt van Bravoo en scholen om te participeren in meerdere netwerken en brengt daarnaast ook



verschillen in de uitvoering van de jeugdzorg met zich mee. Het voorafgaande zal ook zijn weerslag krijgen in verbinding met de Lokaal Educatieve Agenda's van de vier gemeenten.

#### *Passend Onderwijs en de samenwerkingsverbanden*

Alle kinderen hebben recht op een passende plek in het onderwijs. Dit betekent dat scholen uitgebreide mogelijkheden moeten bieden op het gebied van begeleiding en ondersteuning. Deze mogelijkheden zijn vastgelegd in het zogenaamde ondersteuningsprofiel van de school. Passend Onderwijs legt een zorgplicht bij alle scholen. Als een kind niet op de school van aanmelding kan worden geplaatst, moet de school op zoek naar een alternatief. Om dit alles voor elkaar te krijgen werken schoolbesturen samen in samenwerkingsverbanden. Van scholen vraagt dit meer dan ooit leren omgaan met verschillen tussen leerlingen in de groep en het (laten) bieden van passende ondersteuning in de groep.

#### *Ondanks grote verschillen komen tot gelijke kansen voor alle kinderen en jongeren*

Ieder kind moet zich volledig kunnen ontplooiën, ongeacht zijn of haar achtergrond, het opleidingsniveau van zijn of haar ouders of hun financiële middelen. Kinderen met dezelfde kwaliteiten hebben recht op gelijke kansen. De Onderwijsinspectie constateerde in de Staat van het Onderwijs (2017/2018) dat dit nog niet vanzelfsprekend is. Naast een aantal positieve ontwikkelingen (bv. basisschooladviezen sluiten beter aan op de eindtoets) zijn er in deze ook ongunstige ontwikkelingen. Genoemd wordt bijvoorbeeld het grote aantal van 400.000 kinderen dat opgroeit onder de armoedegrens en de kwetsbaarheid voor grote groepen kinderen van de overgang tussen primair en voortgezet onderwijs.

#### *Nieuw onderwijsachterstandenbeleid*

In mei 2018 heeft het kabinet ervoor gekozen om voor het onderwijsachterstandenbeleid gericht in te zetten op de 15 procent van het totaal aantal kinderen met het hoogste risico op een onderwijsachterstand. Gemeenten hebben zelf de vrijheid om hun eigen doelgroep te bepalen en een bredere voorziening aan te bieden (bijvoorbeeld voor alle peuters) door binnen de financiële en juridische kaders ook andere middelen te benutten. De omvang van het totale budget is verhoogd en met die intensivering moeten gemeenten het aanbod van voorschoolse educatie vergroten.

#### *Strategische agenda PO-Raad 2018 – 2021*

De PO-Raad heeft in 2018 een nieuwe strategische agenda uitgebracht. Deze strategische agenda 'Samen werken aan goed onderwijs' geeft richting en vorm aan toekomstbestendig primair onderwijs voor alle kinderen en is daarmee van invloed op de strategische agenda's van de leden. Dus ook op die van Stichting Bravoo. De strategische agenda van de PO-Raad bevat de volgende ambities: Onderwijs is samen opgroeien, Onderwijskwaliteit is verantwoordelijkheid nemen, Innoveren is samen leren, Leraar is een waardevol beroep, Besturen is een vak.

#### *Code Goed Bestuur*

In 2010 hebben de leden van de PO-Raad de Code Goed Bestuur voor het primair onderwijs vastgelegd. Schoolbesturen en intern toezichthouders toetsen de bestuurlijke inrichting en het bestuurlijk functioneren aan de principes van de code. Per 1 augustus 2017 is een aangepaste code in werking getreden met daarin enkele aanpassingen met betrekking tot de onverenigbaarheid van functies, transparantie, het afleggen van verantwoording en afspraken om het samenspel tussen bestuur en toezicht te versterken.

### *Ontwikkeling leerlingaantallen: krimp en groei op scholen van Bravoo*

In oktober 2018 volgen ruim 2.050 leerlingen onderwijs op een van de basisscholen van Bravoo. Op stichtingsniveau wordt van 2018 tot 2022 een daling verwacht met zo'n 35 kinderen. Het gaat daarbij om grote verschillen tussen de diverse scholen. Zo zijn er scholen waar een groei met 20 kinderen wordt verwacht. Terwijl op een andere school een daling met 35 kinderen wordt voorspeld. Teruglopende leerlingaantallen hebben gevolgen voor de instandhouding van de scholen. Als Stichting Bravoo willen we op zoveel mogelijk plaatsen openbaar onderwijs kunnen blijven aanbieden. Dit vereist om als stichting maatwerk te leveren in de kernen en wijken waar onze scholen liggen.

### *Brede opdracht voor het onderwijs: van hoog niveau en inspelen op behoeften van alle kinderen*

Van het onderwijs wordt gevraagd om optimaal aan te sluiten bij de specifieke behoeften en mogelijkheden van leerlingen; zowel van talentvolle leerlingen als ook van leerlingen die extra zorg en ondersteuning nodig hebben. Naast het beschikken over voldoende basiskennis moeten alle leerlingen kunnen werken aan brede talentontwikkeling. Dit betekent aandacht voor deep learning en soft skills, zoals bijvoorbeeld: kritisch denken, probleemoplossend vermogen, samenwerken en leren als onderdeel van het 'echte leven'. Om te komen tot een doorgaande ontwikkelingslijn voor kinderen van 0 – 13 jaar werken scholen intensief samen met de kinderopvang. Deze ontwikkelingen doen een extra beroep op de kennis en vaardigheden van leerkrachten en management op de scholen.

### *Duurzame inzetbaarheid van professionals: bekwaamheid en vitaliteit*

De kwaliteit van professionals en schoolleiding bepalen de kwaliteit van het onderwijs. Dit betekent dat professionals in alle fasen van hun loopbaan de mogelijkheid moeten krijgen hun talent maximaal in te zetten. In combinatie met de veranderingen in het onderwijs en de samenleving vraagt dit om permanente ontwikkeling om te blijven beschikken over de juiste kennis en passende vaardigheden. Mede met het oog op de werkbelasting in het onderwijs en het feit dat medewerkers langer moeten doorwerken is ook het blijven beschikken over goede gezondheid en vitaliteit van groot belang. Het beroep van leraar blijft ook in de toekomst zeker geen statisch beroep.

### *Lerarentekort*

Het onderwijs vergrijst en de arbeidsmarkt trekt aan. Als er niets verandert dreigt ook buiten de Randstad en in krimpgebieden een lerarentekort. Reeds nu vraagt het van individuele scholen een enorme inspanning om bij ziekte of afwezigheid de juiste vervanging voor iedere groep beschikbaar te hebben. Ondanks alle recente inspanningen staat de aantrekkelijkheid van het beroep van leraar nog steeds onder druk. Hopelijk gaan alle inspanningen op langere termijn voor een kentering zorgen.

### *Andere leeromgevingen door grote beschikbaarheid aan data en informatie*

Mede door technologische ontwikkelingen neemt de hoeveelheid aan beschikbare data exponentieel toe. Big data en learning analytics bieden mogelijkheden om nog meer inzicht te krijgen in de leerbehoeften en vorderingen van kinderen. Als groep, maar ook individueel. Met behulp van deze informatie en inzet van bijpassende technologische hulpmiddelen kan waar nodig en wenselijk gepersonaliseerd leren worden versterkt. Dit alles zal herontwerp van leeromgevingen tot gevolg hebben. Recente wetgeving (waaronder de AVG; Algemene verordening gegevensbescherming) en voornoemde ontwikkelingen stellen hoge eisen aan de ICT-infrastructuur en aan de ICT-bekwaamheid van alle betrokkenen.

## 4. TOEKOMSTUITSPRAKEN

Voor de beleidsperiode 2019 – 2023 hebben we 5 toekomstuitspraken geformuleerd. Deze uitspraken geven aan waar we heen willen en waar we komende beleidsperiode samen voor willen gaan. Bij het formuleren en uitwerken van de toekomstuitspraken hebben we de relatie gelegd met onze kernwaarden. Onze 5 toekomstuitspraken zijn **ambities**, we leggen de lat hoog. Daarbij blijven we **doelgericht** en streven we resultaten en opbrengsten na. We zijn een **open** organisatie en zowel vanuit het bestuurskantoor als de scholen werken we in nauwe verbinding met leerlingen, ouders, partners en onze omgeving aan onze opdracht. Bravoo is **professioneel**: dat geldt voor de organisatie en voor de medewerkers. Het afleggen van verantwoording over onze prestaties hoort voor ons vanzelfsprekend bij open en professioneel. De kernwaarde **eigenheid** sluit allereerst aan bij de inhoud van de 5toekomstuitsprake die op stichtingsniveau de geformuleerde koers weergeven. Het is vervolgens aan de scholen van Bravoo om deze uitspraken verder vorm te geven en uit te werken zodat deze aansluiten bij de eigenheid van iedere school.

De toekomstuitspraken voeden de gesprekken op onze scholen met professionals, leerlingen, ouders en met onze maatschappelijke omgeving. We lichten iedere toekomstuitspraak kort toe en geven daarbij aan wat we in 2023 van iedere toekomstuitspraak concreet terug willen zien. We onderscheiden de volgende 5 toekomstuitspraken:

1. Bravoo biedt boeiend, eigentijds en duurzaam onderwijs voor doeners én denkers
2. Alle ouders participeren in scholen van Bravoo
3. Bravoo betekent een leven lang leren, met en van elkaar
4. Bravoo staat in verbinding met de omgeving
5. Bravoo blijft in alle opzichten een gezonde organisatie

### 1. BRAVOO BIEDT BOEIEND, EIGENTIJD EN DUURZAAM ONDERWIJS VOOR DOENERS ÉN DENKERS

Scholen van Stichting Bravoo bieden boeiend, eigentijds en duurzaam onderwijs voor doeners én denkers dat gericht is op hetgeen nodig is om te ontwikkelen tot bewuste sociale wereldburgers. Kern van ons onderwijs blijft het aanbieden van een pakket voor basiskennis. Scholen van Bravoo bieden meer en onderscheiden zich door een helder profiel per school. Ieder kind kan zelf de focus leggen op het ontplooiën van talenten van hand, hoofd en hart. En is daarbij eigenaar van het eigen leer- en ontwikkelproces. Optimale inzet van ICT ondersteunt ons daarbij zowel op het gebied van efficiency, learning analytics als ook het bieden van onderwijs op maat. We geloven daarbij in een duurzame benadering.

#### *Wat zien we in 2023?*

- Net als in de jaren voor 2023 beschikken alle scholen van Bravoo over het basisarrangement. Daarbij hebben minimaal 2 scholen de kwalificatie 'goed'.
- Het marktaandeel van de scholen van Bravoo ligt minimaal op het niveau van 2017.
- Alle scholen van Bravoo werken aantoonbaar aan het creëren van gelijke kansen voor alle leerlingen.
- Iedere school van Bravoo geeft in een profiel aan waar deze school, naast het pakket voor basiskennis, specifiek voor staat.

- Alle scholen van Bravoo beschikken over een breed aanbod dat zich richt op doeners en denkers. Leerlingen, ouders en ontvangende scholen in het voortgezet onderwijs ervaren een betere aansluiting op het voortgezet onderwijs.
- Op een school van Bravoo leer je op verschillende plaatsen binnen en buiten de school; er is sprake van betekenisvol leren.
- Leerlingen op een school van Bravoo zijn digitaal vaardig als voorbereiding op de nieuwe ICT-gerichte samenleving.
- Kinderen op een school van Bravoo laten zien wat zij kennen en kunnen (bijvoorbeeld via een portfolio).
- Op alle scholen van Bravoo wordt middels visitaties de kwaliteit van het onderwijs inzichtelijk gemaakt voor alle betrokkenen.
- Er wordt zichtbaar en merkbaar gewerkt aan doorgaande lijnen voor kinderen van 0 tot 13 jaar, bijvoorbeeld in de vorm van een Kindcentrum.
- Passend Onderwijs is voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben op school- en stichtingsniveau conform de ambities uit de notitie 'Beleid Passend Onderwijs' vormgegeven.

## 2. ALLE OUDERS PARTICIPEREN IN DE SCHOLEN VAN BRAVOO

Scholen van Bravoo zijn een gemeenschap waar leerlingen, ouders en professionals gezamenlijk vorm aan geven. Als ouders wil je voor je kind kansen voor de toekomst en participatie in de samenleving. Samen met de leerkrachten laten we kinderen talenten en ambities ontwikkelen. Samen ondersteunen we de vorming van de kinderen. Ouders vervullen hierin zowel in de richting van hun eigen kind als ook in de richting van de school of bestuur een belangrijke rol. In samenspraak tussen school en ouders krijgt de participatie vorm. Ouder zijn partner, van elkaar en van school.

### *Wat zien we in 2023?*

- Op alle scholen van Bravoo is voor alle leerlingen het partnerschap, als een individuele relatie tussen school en ouders, vormgegeven.
- Iedere school heeft aantoonbaar gewerkt aan het collectief invullen van het partnerschap van ouders op schoolniveau.
- Communicatie met ouders is professioneel en digitale communicatie is, op passende wijze, toegenomen.
- Voor alle ouders is helder wat de Bravoo-school van hen verwacht en wat zij van de school van Bravoo kunnen verwachten.
- Ouders zijn tevreden over de Bravoo-school van hun kind.

## 3. BRAVOO BETEKENT EEN LEVEN LANG LEREN, MET EN VAN ELKAAR

Op alle scholen van Bravoo doet de leerkracht ertoe. De leerkracht stemt af op de verschillen tussen de leerlingen en maakt het onderwijs passend. Door dagelijks te werken met leerlingen en met collega's is er voortdurend sprake van leren. Dat is belangrijk om de uitdagingen van nu en in de toekomst aan te kunnen gaan. Medewerkers zijn trots op hun baan, zijn eigenaar van hun eigen leer- en ontwikkelproces en dragen verantwoordelijkheid binnen het speelveld van het Koersplan. Medewerkers leren hun eigen ambities en talenten te waarderen en zijn actief om deze verder te ontplooien. In de scholen en op het Bestuurskantoor worden deze talenten gericht ingezet. Dit leidt onder meer tot een verdergaande differentiatie van het vak van leerkracht. Schoolleiders zijn bij

Bravoo integraal verantwoordelijk voor hun school, met onderwijskundig leiderschap als de kern van het leiderschap.

#### *Wat zien we in 2023?*

- Leren van en met elkaar is zichtbaar binnen de totale organisatie; in leerkringen, in projecten en in professionele leergemeenschappen (PLG's).
- In ons functiehuis hebben we ruimte gecreëerd om verder te kunnen differentiëren in het vak van leerkracht zodat we optimaler in kunnen zetten op de talenten van medewerkers en deze ook schooloverstijgend werkzaam kunnen zijn.
- Er is aantoonbaar sprake van groei van het onderwijskundig leiderschap bij alle schoolleiders.
- Medewerkers voelen zich eigenaar van hun eigen leer- en ontwikkelproces en zijn aantoonbaar continu in ontwikkeling.
- ICT-expertise is breed beschikbaar op alle niveaus binnen Bravoo. En medewerkers beschikken optimaal over de vereiste ICT-vaardigheden.
- Stichting Bravoo is in staat om, indien het thema dit vraagt, te werken als een projectgestuurde organisatie.

#### 4. BRAVOO STAAT VOOR VERBINDING MET DE OMGEVING

We kunnen en willen het niet alleen. Onze scholen zijn als leeromgeving ingebed in een dorp of wijk en werken vanuit lokale betrokkenheid samen met collega-scholen uit primair en voortgezet onderwijs, gemeenten, partners in (jeugd)hulp en welzijn, bedrijfsleven, verenigingen, etc. De verantwoordelijkheid om in nauwe verbinding met de omgeving het onderwijs vorm te geven, ligt zowel op school- als op stichtingsniveau.

#### *Wat zien we in 2023?*

- Alle scholen van Bravoo werken samen met de omgeving aantoonbaar aan burgerschap.
- De partners zijn tevreden over de samenwerking met Bravoo.
- Alle scholen onderhouden structureel en aantoonbaar relaties met diverse (kind)partners uit de omgeving ten behoeve van de ontwikkeling van de kinderen, het onderwijs en de school.
- Iedere school van Bravoo betreft leerlingen, ouders en partners uit de omgeving bij het ontwikkelen van beleid.
- Binnen Bravoo hebben we de haalbaarheid van één of meerdere ICT-projecten met het voortgezet onderwijs en/of het bedrijfsleven onderzocht.

#### 5. BRAVOO BLIJFT IN ALLE OPZICHTEN EEN GEZONDE ORGANISATIE

Bravoo blijft verantwoord en solide financieel beleid voeren, waarbij de beschikbare middelen op alle niveaus in de organisatie optimaal ingezet worden voor het verhogen van de onderwijskwaliteit. Tegelijkertijd waken we er voor dat de risico's in onze organisatie voldoende zijn afgedekt. Daarbij blijven wij ook oog houden voor een passende omvang van onze organisatie om de huidige en toekomstige opdrachten te kunnen vervullen.

### *Wat zien we in 2023?*

- Bij nieuwbouw en/of verbouw is zichtbaar rekening gehouden met onder meer duurzaamheid vanuit klimaat, maar ook met ontwikkelingen ten aanzien van nieuwe onderwijsconcepten, kindcentra, flexibel gebruik van huisvesting.
- In 2023 heeft een omslag van het allocatiemodel plaatsgevonden. De verantwoordelijkheid ligt nog altijd laag in de organisaties. Directeuren zijn integraal verantwoordelijk en leggen middels kwartaal- en monitorgesprekken verantwoording af over de ambities, doelstellingen en resultaten op de eigen scholen.
- Het intern en extern afleggen van verantwoording is binnen de gehele organisatie en op alle niveaus vanzelfsprekend. Daarbij wordt op bestuurs- en op schoolniveau ook op informele wijze verantwoording afgelegd aan leerlingen.
- Op het gebied van ICT is de basis op iedere school en op het Bestuurskantoor op orde: zowel wat betreft hardware, infrastructuur als kennis. Binnen Stichting Bravoo werkt iedereen in de cloud.
- Bravoo realiseert jaarlijks gezonde financiële kengetallen. Een gekwantificeerde risicoanalyse maakt hier deel van uit.
- Bravoo werkt met een beleidsrijke meerjarenbegroting.
- Met het oog op krimp op diverse locaties, is middels het uitwerken van diverse scenario's en opties tijdig geanticipeerd op het behouden van de vereiste onderwijskwaliteit in relatie tot omvang/financiën.
- We hebben (in Stichting Leerrijk!) een concrete samenwerkings-/fusiepartner gevonden, zodat we ook in de toekomst op zoveel mogelijk locaties kwalitatief goed openbaar onderwijs kunnen blijven aanbieden.

BIJLAGE

VERBINDING KOERSPLAN STICHTING BRAVOO EN

JAAR-/KWARTAALRAPPORTAGES