

“Ik worstel voortdurend met Eduscope, groepsplannen en handelingsplannen.” § “Ik heb het gevoel dat ik tekort schiet.” § “Ga dingen weglaten.” § “Je knokt voor jouw kinderen.” § “Kan een teruggeplaatst SBO kind in een combinatiegroep?” § “Netwerken zijn heel belangrijk.” § “INNOVO is een professionele organisatie”. § “Hoe harder je aan de kar trekt, hoe meer je wilt leren, ken de leerlijnen, laat de kinderen toegevoegd leerling.” § “Help ons” § “Ibrahim, als je niet meer naar school zou hoeven, zou je dan toch gaan? Ja, want mijn opa is arm. Ik wil leren, want dan kan ik veel geld verdienen en de helft aan mijn opa geven”. § “Leid de toekomstige leerkracht goed op: ga jij stagiaire typen aan het handelingsplan, dan veeg ik leerkracht de klas.” § “Dilemma: wij willen het echt graag goed doen en dan ben je soms ongehoorzaam.” § “Onderwijs gaat ook over het leren verbinden van praktische opgaven met normen en waarden, om nieuwsgierig zijn en open staan voor nieuwe situaties, om over muren heen leren kijken en er soms dwars doorheen te breken om te zien wat aan de andere kant is en dat geldt voor leerlingen èn voor degenen die hen onderwijzen.” § “Ik worstel voortdurend met Eduscope, groepsplannen en handelingsplannen.” Dilemma: wij willen het echt goed doen en dan moet je soms ongehoorzaam zijn.” § “Leer de leerkracht didactisch jongleren, ken de

## VERTROUWEN - VERBINDING - VAKMANSCHAP

### strategisch beleidsplan 2015-2020

*Als je een schip wilt bouwen,  
Trommel dan geen mensen op om hout te verzamelen.  
Ga geen werk verdelen en geef geen orders.  
Leer hen in plaats daarvan te verlangen  
naar de eindeloze zee.*

*Antoine de Saint Exupéry, De Kleine Prins*

*Het gaat het er niet alleen om hoe wij de wereld in onze kinderen  
en leerlingen krijgen; het gaat er ook om hoe wij onze kinderen  
en leerlingen kunnen helpen om de verbinding met de wereld  
aan te gaan en op die manier in de wereld te komen.  
Kortom: de school als oefenplaats voor het leven.*

*Gert Biesta, Het prachtige risico van onderwijs*

# VERTROUWEN - VERBINDING - VAKMANSCHAP

## strategisch beleidsplan 2015-2020



*'Rhizoom, bloemen die losstaan, maar onderling verbonden zijn als horizontaal netwerk van wortels, dat zijn onze INNOVO scholen.'*

Het begrip *rhizoom* is afkomstig uit de plantenwereld en kan - anders dan het wortelstelsel van een boom - diverse vormen aannemen en zich in alle mogelijke richtingen voortbewegen of zich uiteindelijk verdichten in bollen of knopen. Elk punt van de rhizoom kan en moet verbonden worden met een ander willekeurig punt. Het is niet noodzakelijk dat de eigenschappen van de punten met elkaar overeenkomen. De rhizoom is te herleiden tot noch het ene, noch het meerdere en kent geen begin- of eindpunt, enkel een middenstuk van waaruit iets kan verder groeien en kan overlopen. Een *rhizoom* bestaat niet uit eenheden, maar uit dimensies, met meerdere in- en uitgangen, of beter gezegd de richting waartoe het zich beweegt.

## ten geleide

Dit *Strategisch Beleidsplan 2015-2020* bouwt voort op 100 jaar goed onderwijs in Heerlen en ruime omgeving en specifiek vanuit 10 jaar INNOVO in 2015. Op weg naar 2020 geldt het *Bestuursakkoord Primair Onderwijs* als richtinggevend perspectief voor de sector en INNOVO stemt daar van harte mee in. Zowel inhoudelijk als qua opbrengsten en streefwaarden heeft het bestuursakkoord daarmee een belangrijke agenderende rol.

## de school van 2020

De leerlingen in het primair onderwijs van nu, zijn de burgers die straks de samenleving na 2030 vorm geven. Hoe de samenleving er dan uit ziet, kan niemand echt voorspellen. Wel weten wij dat de huidige trends zullen leiden tot een informatie- en netwerkmaatschappij. Wij willen onze jeugd daarop voorbereiden in de school van 2020:

- 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, dat begint met de basisvaardigheden die alle leerlingen in alle tijden nodig hebben en er is aandacht voor een veilige, brede persoonlijke en maatschappelijke vorming en lokale context;
- in de school werken teams van leerkrachten, onderwijsondersteunend personeel en schoolleiders, die zich individueel en als collectief ontwikkelen in hun professionaliteit en deze teams maken de school van 2020 mogelijk;
- de school stelt de leerling als vanzelf centraal en draagt bij aan doorgaande leer- en ontwikkelingslijnen naar VO en verder in partnerschap met ouders en goede samenwerking met andere sectoren en maatschappelijke actoren.

## meesterschap is vakmanschap

INNOVO bouwt de komende jaren verder aan goed onderwijs voor kinderen, leerkrachten en omgeving. Het kind staat daarin centraal. In onze onderwijsprestaties streven wij het best mogelijke na ondersteund door een adequate en effectieve bedrijfsvoering. Kortom: *goed is goed, maar beter mag altijd*. Wij werken samen in netwerken en delen onze expertise.

Wij omarmen *opleiden in de school* en in het beroep met het gildewezen: *leerling – gezel – meester – grootmeester* als metafoor. Blijven leren is de opdracht voor ons allemaal, maar ook blijven nadenken als onderzoekende *reflective practitioner*. Nieuwsgierigheid van iedereen koesteren wij als een groot goed.

Het gedachtengoed in deze strategische notitie is de resultante van denkwerk en gesprekken met velen binnen en buiten INNOVO met inbreng van leerlingen, leerkrachten, medewerkers, directeuren, medezeggenschap, toezichthouders, de kolom en de kring rondom het kind. Graag danken wij allen die daaraan hun bijdrage hebben geleverd.

Heerlen, voorjaar 2015

*Het Koffiekransje*<sup>1</sup> van INNOVO

Bert Nelissen

Joan van Zomeren

---

<sup>1</sup> 'O, jullie zijn een soort koffiekransje ...' was de reactie van een van de leerlingen van *De Wegwijzer* in Heerlen op onze beschrijving van onze werkzaamheden als CvB.



## onze missie = inspireren om te leren

Onze missie luidt: *inspireren om te leren* en vloeit voort uit onze diepgewortelde overtuiging, dat iedereen het liefst zelf met zijn eigen ontwikkeling aan de slag wil. Het gaat dan om van 'moeten leren' naar 'willen leren', om open staan voor nieuwe dingen en het koesteren van nieuwsgierigheid, maar ook over steeds zelf blijven nadenken en veel werkplezier. Onderwijs op maat en persoonlijk leren lukt het beste in een omgeving met veel ruimte en daarbij passende controle.

## kind aan het werk

Elk kind wil van nature zelf leren en is toegerust voor de eigen ontwikkeling en daartoe ook intrinsiek gemotiveerd. Dit potentieel tot wasdom laten komen, vraagt om *uitdaging* en *ondersteuning* en tegelijk om (*zelf*) *vertrouwen* en *hoge verwachtingen*. Leren gebeurt steeds in *interactie* en samen met anderen. Daarvoor is een relatie nodig met de leerkracht die aanwezig is, verbindt, vertrouwt, talent oproept, werkt vanuit zijn eigen persoon en die uiteraard zijn vak verstaat.

Een taakvolwassen leerkracht onderwijst en kan didactisch jongleren door steeds opnieuw vorm te geven aan wat een kind op dat moment nodig heeft. Leiderschap in de scholen creëert de randvoorwaarden voor professionele ontwikkeling, inspiratie, moreel kompas en het besef dat alles en iedereen ertoe doet. Samen leren en van elkaar leren staat hoog in het vaandel.

## onze onderwijsvisie

- goed onderwijs<sup>tot de derde</sup> betekent goed onderwijs voor leerling, leerkracht en omgeving;
- onderwijs op maat is de opdracht van en voor iedereen;
- kwaliteit van leerkracht, directie en alle andere medewerkers maken het verschil;
- partnerschap met ouders en omgeving is voorwaardelijk;
- INNOVO als organisatie is een lerend netwerk.

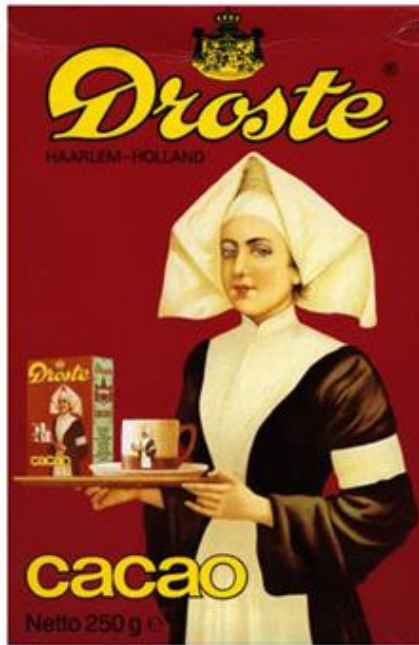
## onze besturingsfilosofie

- binnen INNOVO stuurt het CvB in de lijn samen met de directeuren;
- de schooldirecteur is eindverantwoordelijk voor onderwijsprofiel en onderwijskwaliteit en belast met integrale personeelszorg voor alle collega's op school, gaat verstandig om met geld en wordt facilitair ontzorgd;
- het servicebureau focust op bedrijfsvoering en bovenschoolse services en adviseert op basis van vraagarticulatie;
- beleidsontwikkeling ontstaat zowel *top-down* als *bottum-up* in een dialoog van experts, betrokkenen en belanghebbenden.



## onze aanpak: de kracht van analogie

INNOVO hecht aan herkenbaarheid en narekenbaarheid. Dezelfde dingen verlopen zoveel mogelijk op dezelfde wijze. Uiteraard is er ruimte voor verschillen, want wij koersen niet op overal eenheidsworst. De omgang met leerlingen in de klas, is de omgang met leerkrachten in de school en dat is ook de omgang met directeuren, medewerkers en ouders en omgeving binnen INNOVO. Deze analogie verwachten wij in de omgang met elkaar, in de toepassing van regels, in het bieden van ruimte, in de aanpak van innovatie, in het open tegemoet treden van het nieuwe en onbekende en dat alles in het belang van goed onderwijs.



## wie het weet, mag het zeggen

Onze missie, onderwijsvisie en besturingsfilosofie is gebaseerd op *vertrouwen*, *verbinding* en *vakmanschap*. Wij creëren met elkaar een

omgeving waarin *eigenaarschap* wordt gevoeld en zichtbaar is in gedrag. Iedere leerling en medewerker kan binnen INNOVO zichzelf zijn en zich verbonden voelen met anderen. Binnen (en ook buiten) helder gestelde kaders is er alle ruimte om eigenaarschap te laten groeien. Wij leren graag samen met elkaar en van elkaar.

## onderwijs op maat

Ieder mens is uniek en heeft recht op zijn eigen eigenheid. Onderwijs op maat richt zich zowel op de hoogvlieger als op de laatbloeiër en faciliteert zo de ontwikkeling en groei van elk kind naar eigen vermogen. Professionals zijn in teamverband goed geschoold en weten zich gesteund door de INNOVO organisatie. Als de collectieve ambitie gekend en gedeeld wordt, komt iedereen beter tot zijn recht en draagt dat bij aan onze opdracht: goed onderwijs voor kinderen, leerkrachten en omgeving.

## onze kernwaarden

- solidariteit:** iedereen telt mee en iedereen doet ertoe ook buiten INNOVO;
- eigenaarschap:** eigen initiatief en verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in organisatie;
- professionaliteit:** keuze voor vakmanschap, vertrouwen en verbinding;
- zingeving:** onderwijs is betekenisvol en kiest lokaal een eigen accent.



## onderwijs is niet waardenvrij

Per definitie heeft onderwijs te maken met zingeving. Onderwijs kent altijd een ideologische inbedding op basis van overtuigingen, opvattingen en pedagogisch-didactische concepten. Deze waardering of ideologie vormt het DNA van de onderwijsorganisatie. Deze keuze heeft een basis in de Noord-West Europese cultuurgeschiedenis en christelijke traditie. Het VN-kinderrechtenverdrag benoemt onze omgang met alle kinderen en de omgang met verschillen. Wij verzorgen onderwijs met *solidariteit* als kernwaarde. Wij gaan zorgvuldig met elkaar om als mensen en waarderen iedereen in zijn kwaliteit als mens. Een goede en duurzame omgang met de natuur en de wereld waarin wij leven, hoort daar evenzeer bij.

## school geeft kleur aan het onderwijs

De school heeft een geschiedenis opgebouwd in en met de directe omgeving. Wij zien grote verschillen tussen een stadsschool in Heerlen en een dorpschool in een van de kerkdorpen in het Heuvelland. Binnen een gemeenschap heeft de school een eigen functie passend bij de omgeving en de leerlingenpopulatie. Het kleurenpalet van een school is uniek. De kleuring van de school leidt tot keuze van methoden, omgangsvormen, inrichting van het gebouw en communicatie met de omgeving. Directeur, team, leerlingen en ouders van de school ontwikkelen samen de kleuring van de school. INNOVO als overkoepelende stichting is stevig en duidelijk aanwezig op de achtergrond en steunt, adviseert, faciliteert zo goed mogelijk dat wat scholen nodig hebben.

## onze werkwijze

Binnen INNOVO werken wij niet vanuit een organigram. Wij vormen en ondersteunen netwerken van experts en stimuleren teams om samen te leren. Wij geloven niet dat het werkt, wanneer enkelen de agenda van velen bepalen. Wij vragen om die reden regelmatig aan directeuren en hun teams wat wij beter kunnen doen. Wij willen een doorgaande lijn voor leerlingen creëren en tevens maatwerk bieden. Wij willen leerkrachten zo goed mogelijk ondersteunen in de uitvoering van hun vak. Zo maken wij het

mogelijk om de leerling echt centraal te stellen en steeds onderwijs op maat te bieden.

Wij betrekken ouders, leerlingen, de medezeggenschap en de RvT bij onze ontwikkeling en onze doelen én beschouwen hen als ervaringsdeskundigen. Graag leggen wij rekenschap af aan ouders, omgeving en inspectie. Wat wij met elkaar afspreken, is niet vrijblijvend. INNOVO kent geen ‘concurrenten’ of ‘concullega’s’. Wel kennen wij samenwerkingspartners en collegabesturen waarmee wij graag optrekken en van leren in het belang van goed onderwijs.

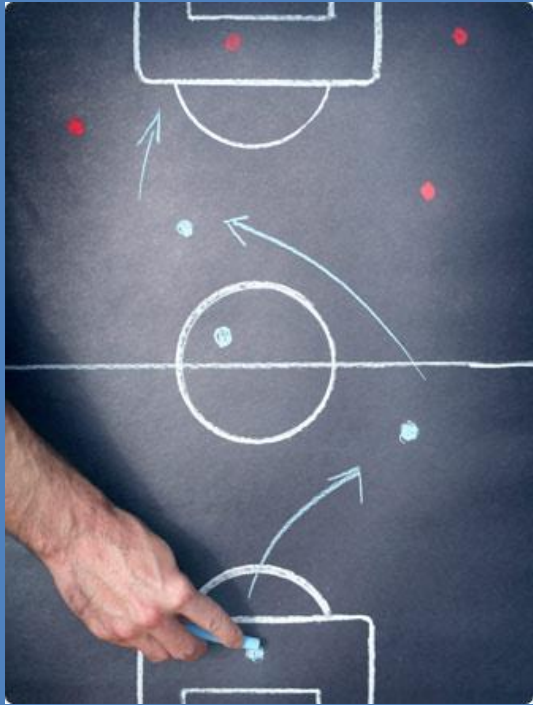
INNOVO laat haar (moreel) kompas niet bepalen door de overheid. Dat doen wij zelf. Dat impliceert ook dat wij flexibel willen zijn en tegelijkertijd koers willen houden. Onze integriteit zal daarbij niet in het geding zijn en dat vraagt moed om elkaar aan te spreken op ongewenst handelen op welk niveau dan ook. De basis is altijd vertrouwen.

## doorgaande lijn in strategie

INNOVO bouwt voort op een eeuw goed onderwijs in Heerlen en ruime omgeving. In de eerste jaren na de fusie lag de focus vooral op de vernieuwing van het onderwijs en in de afgelopen planperiode is er meer aandacht voor opbrengsten en kwaliteitsborging in de context van krimp en bezuinigingen. Wie zijn verleden niet kent, kan zijn toekomst niet zien en om die reden volgt een blik op het verleden als opmaat voor onze in de komende periode.

**Waarom leert men op school een schuldloos kind,  
Latijn en Grieks en niet de donkre talen,  
Van zeemeerminnen en van nachtegalen,  
Van 't water en de wolken en de wind?**

**Jan Greshoff**



# strategie

## strategie 2008-2011: gedegen en vernieuwend onderwijs

- *eigentijds leren*: procesgericht, zelfverantwoordelijk en betekenisvol leren in een rijke leeromgeving met begeleiding en instructie vanuit een kernteam;
- *brede ontwikkeling*: basisontwikkeling en competentieontwikkeling in balans;
- *passend onderwijs*: omgaan met verschillen zodat elke leerling onderwijs geniet passend bij zijn mogelijkheden en beperkingen;
- *samenhangende arrangementen*: brede voorziening voor onderwijs, opvang, zorg, ontspanning en educatie voor kinderen van 0 tot 12 jaar.

## strategie 2011-2015: kwaliteitsverbetering + gezonde bedrijfsvoering

- *verbeterende kwaliteit*: een goede tot uitstekende kwaliteit van de organisatie via consequente en consistente PDCA-cyclus met focus op opbrengsten en processen;
- *gedegen en vernieuwend onderwijs*: meer aandacht voor vraag- en opbrengstgericht werken met ook oog voor gezonde sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen;
- *bekwame professionals*: duidelijke positie voor en voortdurende ontwikkeling van competenties van schoolleiders, leerkrachten, medewerkers;
- *duurzame organisatie*: een goed tot uitstekend functionerende organisatie op financieel en organisatorisch gebied met ruimte voor ondernemerschap voor scholen;
- *verbonden met de omgeving*: een goede tot uitstekende relatie met ouders en ketenpartners door nauwere samenwerking op school- en bestuursniveau.

## strategie 2015-2020: vertrouwen – verbinding - vakmanschap

Onderwijs gaat altijd over de vraag: *wat kan de school doen voor het kind en niet andersom*. De kwaliteit van de relatie: *leerkracht – leerling* is een belangrijke voorspeller van schoolsucces. Onderwijs gaat over kennis, vaardigheden en vorming, maar ook over het ontwikkelen van een kritische distantie en groei naar onafhankelijkheid. Onderwijs draagt zo bij aan ontwikkeling van jongeren tot *competente rebellen, creatieve dwarsdenkers* en *constructieve nee-zeggars*.

Iedere onderwijsorganisatie, elke school, elke leerkracht staat voor de opdracht te streven naar evenwicht tussen het aanleren van basisvaardigheden, de sociaal- emotionele ontwikkeling en de vorming van het individu. De samenleving en de arbeidsmarkt veranderen. Mensen willen zelf meer invulling geven aan hun leven en tegelijk wordt van hen verwacht, dat zij flexibel zijn en altijd blijven leren. Goed onderwijs legt een basis voor een succesvolle loopbaan, toekomstig functioneren, persoonlijke vorming en burgerschap en moet dus meegaan met zijn tijd en inspelen op de wereld die verandert.



## beheersen basisvaardigheden essentiële voorwaarde

Goed onderwijs inspireert, daagt uit en geeft leerlingen mee wat ze later nodig hebben. Onze economie ontwikkelt zich van een kenniseconomie naar een *'een lerende economie'* en dat betekent naast kennisproductie zeker ook kennistoepassing en wendbaarheid van mensen om zich aan te aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Goede beheersing van basisvaardigheden als rekenen en taal is een eerste voorwaarde. Om toegang te krijgen tot informatie en om actief te kunnen deelnemen aan de samenleving is *digitale geletterdheid* een essentiële vaardigheid en ook *21<sup>ste</sup>-eeuwse vaardigheden* spelen daarin een belangrijke rol.

## persoonlijke vorming en burgerschap

Leerlingen moeten de kans krijgen zich breed te ontwikkelen, niet alleen cognitief, maar ook sociaal-emotioneel en motorisch. Samen met ouders en omgeving heeft het onderwijs een pedagogische rol in de ontwikkeling van een kind tot een eigen individu en tegelijk als lid van onze democratische samenleving. Culturele ontwikkeling bevordert de culturele identiteit en maakt gemeenschappen als community sterker. Oog voor duurzaamheid en ecologie hoort daar vanzelfsprekend bij.

## moreel kompas

Het is van wezenlijk belang dat leerlingen kennis opdoen over onze democratische rechtsstaat en de *fundamentele waarden* die daaraan ten grondslag liggen: vrijheid, verantwoordelijkheid, verdraagzaamheid en de gelijkwaardigheid van alle mensen. Dit ondersteunt leerlingen in het ontwikkelen van een moreel kompas en in het leren omgaan met verschillen. In deze context is steeds aan de orde: *is wat zich ontwikkelt, wenselijk voor het individu en voor het samenleven in een wereld met anderen?*

**In het onderwijs gaat het niet om het vullen van een emmer,  
maar om het aansteken van het vuur.**

**W.B. Yeats**





samen op weg

## uitvoeringsagenda op weg naar 2020

Doorgaande lijnen zijn belangrijke opdrachten in het onderwijs voor leerlingen, leerkrachten en scholen, maar ook voor besturen. Als publieke instelling willen wij verantwoording afleggen over onze keuzes en narekenbaar zijn in de uitvoering daarvan. Resultaten zijn belangrijk, maar dat geldt evenzeer voor groei in ontwikkeling en opbrengst. Onderwijs op maat vraagt om verantwoording op maat en start met de uitgangspositie op 1 augustus 2015, benoemt de gewenste ontwikkeling op weg naar 2020 en de daarbij te behalen (tussen)resultaten.

In onze aanpak kiezen wij voor een 'voortrollend' jaarplan en een benadering van heel concreet en precies voor de korte termijn naar meer algemeen en richtinggevend op de langere termijn. Deze benadering wordt ook zo gevolgd in schooljaarbegroting en meerjarenbegroting en geldt uiteraard ook voor targets en monitoring.

### leerlingdaling, vergrijzing en ontgroening

Leerlingdaling en vergrijzing blijven een majeure invloed hebben op de ontwikkeling van INNOVO. Elk jaar hebben wij 350 leerlingen minder op onze scholen en dat betekent grofweg dat wij op 1 augustus elk jaar ook 20 banen minder hebben en met deze daling samenhangende leegstand en overmaat in gebouwen en services. Deze trend zet zich verhevigd door op grond van de overdracht van onze *Mgr. Hanssenschool* aan Vitus Zuid per 1 augustus 2015. Ook in de nabije toekomst is sprake van verdergaande teruggang door de vereveningsopdracht in het speciaal onderwijs en de gevolgen van de ontvlechting van so en vso.

Uitstroom van medewerkers in pensioen vindt later en later plaats. Natuurlijk koesteren wij vitaal leraarschap, maar voor jonge leerkrachten kunnen wij niet die werkgever zijn, die wij graag zouden willen zijn. Ook de komst van de wet *Werk en Zekerheid* draagt daar zeker niet aan bij vanwege vergaande negatieve formatieve effecten.

### financiële context

Vanuit het Nationaal Onderwijsakkoord (NOA) en Herfstakkoord worden meerjarig extra financiële middelen beschikbaar gesteld. Deze lumpsum- en prestatiebox-middelen dienen om de ambities uit het Bestuursakkoord te realiseren. In de praktijk blijken deze 'extra' middelen echter vaak hard nodig om de reguliere begroting sluitend te krijgen. Onzekere ontwikkelingen in de loonkosten zorgen ervoor dat continu vinger aan de pols moet worden gehouden en regelmatige bijsturing noodzakelijk is. Dit wordt mede veroorzaakt door aanpassingen in landelijke wet- en regelgeving als gevolg van, soms ongrijpbare, politieke besluitvorming.

1.

## Brede en gelaagde aanpak t.b.v. duurzame onderwijsverbetering

### Beoogde resultaten

Waar zien we dat aan?

- Goed bestuur
- Kennis en onderzoek
- Anders georganiseerd onderwijs; groepsdoorbrekend; inrichting en gebruik gebouwen; samenwerking en besturen
- Een brede vorming voor alle leerlingen
- Een toekomstgericht onderwijsaanbod (incl. 21ste eeuwse vaardigheden, ict en zorg voor mens en milieu)
- Passend onderwijs en talentontwikkeling voor alle leerlingen
- Sociale veiligheid

### Specifieke strategie

Wat doen we daarvoor?

- Deelname landelijke bestuursaudit
- Intersectoraal onderwijs
- Versterken doorgaande lijn peuter, kind, puber
- Verder inrichten ondersteuningsniveau 1 t/m 4
- Onderwijs geven en evalueren in alle lagen
- Onderwijs verbeteren en ontwikkelen als school, netwerk van gelijkgestemde scholen en in samenwerking met partners in onderzoek en ontwikkeling
- Voortzetting en doorontwikkeling interne audits

### Ketenpartners

- PO-raad
- Ketenpartners (KDV, VO, HBO en Universiteit)
- SWV PO en VO
- Ketenpartners Jeugdbeleid

### KPI's (monitor)

Hoe meten we dat?

- Resultaten eindtoets
- Resultaten tussentoetsen / referentieniveaus
- Toezichtkader inspectie
- Ouder en leerling tevredenheidsmeting
- Gestandhouding schooladvies (3 jaar)
- Sociale veiligheid
- Vaardigheidsgroei leerlingen

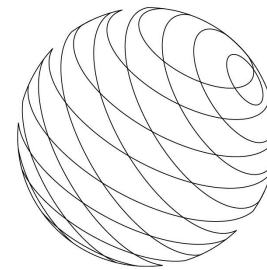
### Documenten

- Auditverslagen
- SOP's
- Schoolplannen
- Onderwijskaart Zuid-Limburg
- Verantwoordings-documenten in alle lagen

# INNOVO

## Vertrouwen-Verbinding-Vakmanschap

2015 - 2020



**INNOVO**  
ONDERWIJS OP MAAT  
NETWERK

### Missie

Onze missie luidt: inspireren om te leren en vloeit voort uit onze diepgewortelde overtuiging, dat iedereen het liefst zelf met zijn eigen ontwikkeling aan de slag wil. Het gaat dan om van 'moeten leren' naar 'willen leren', om open staan voor nieuwe dingen en het koesteren van nieuwsgierigheid, maar ook over steeds zelf blijven nadenken en veel werkplezier. Onderwijs op maat en persoonlijk leren lukt het beste in een omgeving met veel ruimte en daarbij passende controle.

### Onze onderwijsvisie

- goed onderwijs tot de derde betekent goed onderwijs voor leerling, leerkracht en omgeving;
- onderwijs op maat is de opdracht van en voor iedereen;
- kwaliteit van leerkracht, directie en alle andere medewerkers maken het verschil;
- partnerschap met ouders en omgeving is voorwaardelijk;
- INNOVO als organisatie is een lerend netwerk.

### Strategie 2015-2020: Vertrouwen-Verbinding-Vakmanschap

Onderwijs gaat altijd over de vraag: wat kan de school doen voor het kind en niet andersom. De kwaliteit van de relatie: leerkracht – leerling is een belangrijke voorspeller van schoolsucces. Onderwijs gaat over kennis, vaardigheden en vorming, maar ook over het ontwikkelen van een kritische distantie en groei naar onafhankelijkheid. Onderwijs draagt zo bij aan ontwikkeling van jongeren tot competente rebellen, creatieve dwarsdenkers en constructieve nee-zegggers.

Iedere onderwijsorganisatie, elke school, elke leerkracht staat voor de opdracht te streven naar evenwicht tussen het aanleren van basisvaardigheden, de sociaal- emotionele ontwikkeling en de vorming van het individu. De samenleving en de arbeidsmarkt veranderen. Mensen willen zelf meer invulling geven aan hun leven en tegelijk wordt van hen verwacht, dat zij flexibel zijn en altijd blijven leren. Goed onderwijs legt een basis voor een succesvolle loopbaan, toekomstig functioneren, persoonlijke vorming en burgerschap en moet dus meegaan met zijn tijd en inspelen op de wereld die verandert.

## Personeelsontwikkeling en verzuimreductie

2.

### Beoogde resultaten

Waar zien we dat aan?

- Vaardigheden leerkrachten zijn versterkt in breedte en diepte
- Start, basis en vakbekwaam is helder voor elke leerkracht uitgewerkt.
- Dalend verzuim en ander gedrag, gestimuleerd door juiste allocatie van middelen.
- Eigenrisicodragers VVF per 1-8-2016

### Specifieke strategie

Wat doen we daarvoor?

- Specialisten netwerken tevens op groepsniveau
- Maatwerk scholing centraal en decentraal
- Ontwikkelen en bewegen
- Beleid ontwikkelen basis-en startbekwaam
- Eigenrisicodragerschap en verzuimreductie inrichten en uitvoeren
- Samen investeren in een goede onderlinge vertrouwensrelatie op alle niveaus
- Personeel voorbereiden op en begeleiden bij transitie naar anders organiseren onderwijs (groepsdoorbrekend)

### Ketenpartners

- KIM
- RTC
- PO-tafel zuid
- ARBO-dienst
- VF

### KPI's (monitor)

Hoe meten we dat?

- Medewerkers tevredenheid
- Voortschrijdend verzuim
- Verzuimfrequentie

### Documenten

- Beleidsdocument ontwikkelen en bewegen
- Overzicht scholing
- Resultaten specialisten netwerken
- Beleidsnotitie basis-en startbekwaam
- Verzuimbeleidsplan

## Bedrijfsvoering

### Beoogde resultaten

Waar zien we dat aan?

- Verlaging overhead
- Vermindering (administratieve) verantwoordingsdruk
- Aangepaste inrichting servicebureau
- Financieel duurzaam en gezond
- Vervolgtraject buitenonderhoud
- Ontvlechting SO/VSO

### Specifieke strategie

Wat doen we daarvoor?

- Inrichten van verdere vermindering van (administratieve) verantwoordingsdruk vanuit Rijnlands gedachtengoed
- Meerjarige afspraken maken met de drie SWV's over inkoop expertise bij INNOVO PO en VO
- Continue proces –en systeemoptimalisatie

### Ketenpartners

- Gemeente
- Diverse leveranciers

### KPI's (monitor)

Hoe meten we dat?

- Exploitatieresultaat
- Investeringsbudget
- Weerstandsvermogen
- Kapitalisatiefactor
- Solvabiliteit

### Documenten

- P.v.A. SEB
- Kadernota / begroting
- Jaarrekening

## Inzet ICT in het onderwijs

### Beoogde resultaten

Waar zien we dat aan?

Opgebouwd handelingsrepertoire op ICT-gebruik: Alle leerkrachten beheersen de basisvaardigheden om ICT in de klas doelmatig in te zetten.

Voor de verdieping bieden we ruimte voor maatwerk zonder het wiel opnieuw uit te vinden.

### Specifieke strategie

Wat doen we daarvoor?

- Nieuwe aanbesteding ICT
- Kaders en koers op digitale leermiddelen
- Specifieke ICT trainingen voor leerkrachten op eigen instapniveau
- Gefaseerd uitvoering ICT-plan
- Digitaal leerlandschap inrichten

### Ketenpartners

- Hardware-en softwareleveranciers
- PO-raad / Landelijke ICT afspraken

### KPI's (monitor)

Hoe meten we dat?

- -

### Documenten

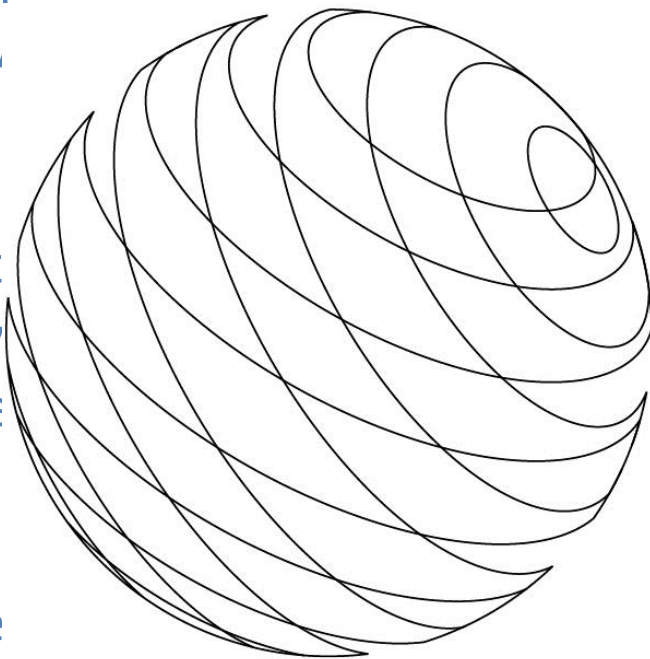
- ICT-plan

4.

3.



“Ik worstel voortdurend met Eduscope, groepsplannen en handelingsplannen.” § “Ik heb het gevoel dat ik tekort schiet.” § “Ga dingen weglaten.” § “Je knokt voor jouw kinderen.” § “Kan een teruggeplaatst SBO kind in een combinatiegroep?” § “Netwerken zijn heel belangrijk.” § “INNOV de kar trekt, hoe meer er op ken de leerlijnen, laat good p “We volgen de kinderen veel t is van toegevoegde waarde v elke leerling.” § “Hou op me verdedigen.” § “Help ons met helpen.” § “Ibrahim, als je niet want mijn opa is arm. Ik wil le mijn opa geven”. § “Leid de t het handelingsplan, dan veeg graag goed doen en dan ben j leren verbinden van praktische en open staan voor nieuwe s dwars doorheen te breken on te zien wat aan de andere kant is en dat geldt voor leerlingen èn voor degenen die hen onderwijzen.” § “Ik worstel voortdurend met Eduscope, groepsplannen en handelingsplannen.” Dilemma: wij willen het echt goed doen en dan moet je soms ongehoorzaam zijn.” § “Leer de leerkracht



**INNOVO**  
**ONDERWIJS OP MAAT**

**N E T W E R K**

anistatie”. § “Hoe harder je aan erkracht didactisch jongleren, t ze keuzes mogen maken.” § ts met alles.” § “Het onderwijs en zelfbewuste identiteit van n.” § “Verantwoorden is niet je moet me wel even op weg ren, zou je dan toch gaan? Ja, geld verdienen en de helft aan d op: ga jij stagiaire typen aan ‘Dilemma: wij willen het echt “Onderwijs gaat ook over het waarden, om nieuwsgierig zijn reen leren kijken en er soms kant is en dat geldt voor