



De kracht van **SAMEN**

Goedkeuring RvT:
Instemming GMR:
Vaststelling CvB:

17 januari 2023
28 februari 2023
7 maart 2023

Onze scholen



Conexus in cijfers



31 scholen

waarvan 28 regulier, 2 SBO en 1 SO



2 gemeenten

Nijmegen en Heumen

2 scholen met het predicaat

Goed

31 scholen met

basisarrangement



8394

leerlingen (peildatum 1 februari 2022)

917

medewerkers (ultimo '22)

680,5

FTE's (ultimo '22)



7,5%

Ziekteverzuim



43

gewogen gemiddelde leeftijd
(jaarverslag '21)



17,45%

medewerkers man (ultimo '22)

€ 371K

Stichtingsresultaat 2023 (excl. NPO)

0,35

Solvabiliteit 2 begroting 2023

Inhoud

Inhoudsopgave	5
Inleiding	6
Ons 'waarom'	8
- Onze identiteit	8
- Onze beloftes	8
Terugblik	9
Naar een nieuwe strategische visie	10
Van beleid naar praktijk	12
Trends en ontwikkelingen	14
Bouwen aan onze fundamenteën	16
- Een professionele cultuur	16
- Goed werkgeverschap voor sterk vakmanschap	16
- Partnerschap	17
- Toekomstbestendige bedrijfsvoering	17
Onze thema's en ambities	18
Kennis en kwaliteit van leren – wat	19
Samen leren & leven – hoe	21
Professional in klas, school en organisatie – wie	23
Onze route	25
Tot slot	26
Bibliografie	27

Inleiding

Voor u ligt de *Strategische visie 2023-2027* van Stichting Conexus. Dit document is bestemd voor alle betrokkenen met wie we samen ons werk doen; daarom hebben we het breed gedeeld en beschikbaar gesteld via al onze communicatiekanalen.

We hebben deze visie op de eerste plaats geschreven voor al onze collega's van Conexus. Samen met hen maken wij iedere dag weer het onderwijs op al onze scholen. Een opdracht die we bijzonder serieus nemen en die ons, iedere dag weer, stimuleert om het beste in onszelf naar boven te halen. We beseffen hoe relevant ons werk is – de wereld om ons heen is vol met kansen, complexe vraagstukken en uitdagingen. Onderwijs, in het bijzonder het basisonderwijs, is van groot belang voor kinderen en hun latere mogelijkheden in schoolloopbaan en maatschappij. Met elkaar hebben we een bijzondere opdracht te vervullen, die veel van ons vraagt. Dat kunnen we alleen maar samen.

Deze visie is ook bedoeld voor onze samenwerkingspartners. Scholen staan midden in de maatschappij. De wereld komt de school iedere dag binnen. Dat maakt het werk veelzijdig en uitdagend. Een schooldag heeft maar een beperkt aantal uren. De opdracht die we te vervullen hebben, kunnen we daarom zeker niet alleen volbrengen. Daar hebben we anderen voor nodig. Partners met wie we samenwerken om het onderwijs vorm te geven binnen de school. Of juist partners met wie we samenwerken omdat zij bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen vanuit hun eigen rol, opdracht en vakmanschap.

Uitgangspunt bij het formuleren van deze visie waren uiteraard onze 'morele stakeholders' of 'morele eigenaren': de kinderen die onze scholen bezoeken. Zij zullen deze visie zeer waarschijnlijk niet lezen. Voor de ouders zal deze visie desgewenst te lezen zijn via onze website. De ontwikkeling van kinderen en de omgang, betrokkenheid en samenwerking daarbij met ouders staat centraal bij alles wat we doen.

De komende periode gaan onze directeuren dit plan naar hun schoolplannen vertalen; onze strategische visie komt immers tot uiting in de scholen. Centraal vertalen we dit plan naar beleids- en jaarplannen, bijvoorbeeld in ons personeels- en opleidingsbeleid. Beleidsplannen als dit kennen een grote uitdaging: ze zijn geduldig en verstoppen zich graag in een la of kast, ondanks hun mooie woorden of ambities. Bovendien hebben ze de neiging dik en lang te worden, terwijl we weten dat de dikte van een plan omgekeerd evenredig is met de impact die het heeft. We realiseren ons dat het succes van dit plan afhankelijk is van wat we nu samen gaan doen. Hier houden we elkaar scherp op.

Deze strategische visie is tot stand gekomen in een aantal bijeenkomsten, waarin we soms met elkaar de plek der moeite opzochten, maar die vaak energie gaven. De bedoeling van deze strategische visie is voor ons heel helder. We denken dat ze energie en samenwerking oplevert. Ze gaat ieder van ons richting bieden in de plannen die we maken en de stappen die we zetten. Ook als we ons afvragen hoe we ons tot een bepaalde maatschappelijke ontwikkeling moeten of kunnen verhouden.

We nodigen iedere lezer uit om ons kritisch te blijven bevragen op onze visie en om met ons samen te werken, zodat we samen onze belangrijke opdracht uit kunnen voeren en onze ambities kunnen verwezenlijken. Laten we daarbij vooral niet vergeten om met mildheid naar onszelf en naar elkaar te kijken.

Luciënne van den Brand, voorzitter College van Bestuur Conexus
Frederik van Winkelen, lid College van Bestuur Conexus a.i.

Maart 2023



Ons 'waarom'

De maatschappelijke opdracht waar we als Conexus voor staan, hebben we kort en bondig verwoord in onze missie:

Wij gaan voor goed onderwijs. Onderwijs dat kinderen in staat stelt om, vanuit verbinding en betrokkenheid, kennis en vaardigheden te leren, eigen ontwikkelkracht te ontdekken én te benutten zodat zij daarmee voorbereid zijn op hun verdere (school)loopbaan en leven.

Onze identiteit

De scholen van Conexus kennen zowel een openbare als een bijzondere signatuur. Alleen daarom al is elke leerling welkom op onze scholen, ongeacht zijn of haar achtergrond of (geloofs)overtuiging. Zowel de kernwaarden van het openbaar onderwijs – gelijkwaardigheid, vrijheid en ontmoeting – als de meer zingevende kant van het bijzonder onderwijs worden op al onze scholen omarmd.

Onze beloftes

Het onderwijs op onze scholen kan op accenten verschillen; de visie van de school of de samenstelling van de leerlingpopulatie kan immers om iets anders vragen. Wat ons bindt en waaraan een Conexusschool en onze organisatie te herkennen zijn, is beschreven in vijf beloftes. Dat vinden we ook wel spannend. Wie een belofte doet, moet deze ook nakomen. We zijn hierop aanspreekbaar. Onze beloftes vormen een scharnierpunt binnen onze organisatie, dus ook tussen collega's, en in onze contacten met de buitenwereld. Deze beloftes raken ons en geven ons richting. Tijdens het lezen van onze strategische visie zul je deze vijf beloftes herkennen.

Binnen onze organisatie geldt dat:

1. iedereen zichzelf **welkom** en gehoord voelt;
2. we handelen **vanuit vertrouwen**;
3. we **ons vak serieus** nemen en blijven **leren en ontwikkelen**;
4. we **transparant** zijn in ons handelen;
5. we gericht zijn op de **toekomst** en op wat we **positief** kunnen beïnvloeden.

Terugblik

Wie vooruit wil, neemt zijn verleden mee. Daarom staan we stil bij waar we vandaan komen.

Op bestuurlijk vlak zijn er de afgelopen jaren de nodige wisselingen geweest. Aan ieders betrokkenheid heeft het niet gelegen, wel was er een gemis aan eenduidigheid, focus en duidelijkheid. Deze periode heeft veel impact op ons gehad. Misschien verklaart dat waarom we op onderdelen nog zoekende zijn naar de balans tussen wat kan en mag op schoolniveau en wat we als Conexus collectief doen of besluiten. We zoeken daarin met elkaar een heldere, helpende lijn die niet rigide is. Deze strategische visie, die we samen hebben geformuleerd, gaat ons daarbij helpen.

In 2020 kregen we te maken met een verscherpt bestuurlijk toezicht van de onderwijsinspectie. Ondanks de hierboven genoemde tegenslagen en ondanks corona heeft Conexus dit om weten te zetten in een voldoende beoordeling. Een geweldige prestatie in een bijzondere tijd. Daarnaast heeft corona aan het licht gebracht dat we in onze maatschappij veel te danken hebben aan een aantal cruciale sectoren. Het onderwijs is er daar één van. Dat wisten wij allang, maar we beschouwen het als een kans dat dit nu ook breder in de maatschappij wordt onderkend. We zijn bijzonder trots op de wijze waarop onze medewerkers het onderwijs voor onze kinderen in die tijd hebben vormgegeven. En op hoe ze dat nog steeds doen. Iedere dag weer spannen honderden collega's zich in om, soms in moeilijke omstandigheden, goed onderwijs te bieden aan de kinderen. Dagelijks zijn er mooie voorbeelden te vinden van creativiteit, oplossingsgerichtheid en collegialiteit. En ja, we zien ook iedere dag dingen die (nog) beter kunnen. Met elkaar pakken we die op. We hebben daarbij ook gezien dat het van belang is om niet alles tegelijk te doen: keuzes expliciet maken en focus aanbrengen helpen om te voorkomen dat we te veel hooi op onze vork nemen.

Deze strategische visie komt niet uit de lucht vallen, maar sluit aan op documenten van de afgelopen drie jaren. Jaren waarin we met elkaar flink hebben gebouwd en soms ook hebben opgeruimd. We borduren voort op het *Beleidskader 2020-2021* uit 2020 en het bestuurlijk kader *Goed onderwijs* uit 2021. Met behulp van het eerste document hebben we meer planmatigheid en rust aangebracht in de organisatie. In het tweede stond focus op en binnen ons onderwijs centraal, wat veel duidelijkheid heeft geboden over ons dagelijks handelen als bestuur en directies. De ervaringen die daaruit voortvloeiden, hebben we vervolgens meegenomen naar een strategische visie, die een verder gelegen horizon kent. We stellen daarnaast ook vast dat we als organisatie veerkrachtig zijn, dat er veel potentieel zit, dat er een grote mate van betrokkenheid is en dat de wil aanwezig is om een volgende stap te zetten.

Kijkend vanaf een afstand, in retrospectief, zijn we klaar voor een nieuwe fase. Een fase van doorpakken en samen ontwikkelen, vanuit een in stevigheid groeiende verbondenheid, een lonkend perspectief.

Naar een nieuwe strategisch visie

Focus op proces én resultaat

Om te komen tot een nieuwe en gedragen strategische visie hebben we zorgvuldig naar de route daarnaartoe gekeken en daarbij een keuze gemaakt die op dit moment het beste past bij ons stadium van ontwikkeling. Hoewel dit soms heel passend is, hebben we er bewust voor gekozen om dit niet in de volle breedte te doen, met veel stakeholders. We zijn aan de slag gegaan met directeuren en het CvB, met in het kernteam ook een afvaardiging van de staf en de GMR. De verschillende analyses hebben geleid tot een duidelijk beeld van onze organisatie. Hieruit bleek wat onze sterktes zijn, waar kansen liggen, waar we rekening mee moeten houden als het gaat om onze minder sterke kanten en wat de vraagstukken van buiten zijn waarop we een antwoord moeten hebben.

SWOT

STRENGTHS

- Omvang organisatie
- Betrokkenheid
- Diversiteit aan scholen
- Groeipotentieel
- Partners in de stad

WEAKNESSES

- Gemis eenduidige visie
- Bestuurlijke discontinuïteit
- Kleine scholen
- Organisatiecultuur
- Kwaliteitszorgsysteem

OPPORTUNITIES

- Ligging in Nijmegen
- Ketenpartners
- Inclusiever onderwijs
- Duurzaamheid
- Kansengelijkheid

THREATS

- Personeelstekort
- Bekostiging
- Polarisatie
- Wispelturige overheid
- Verbreiding opdracht

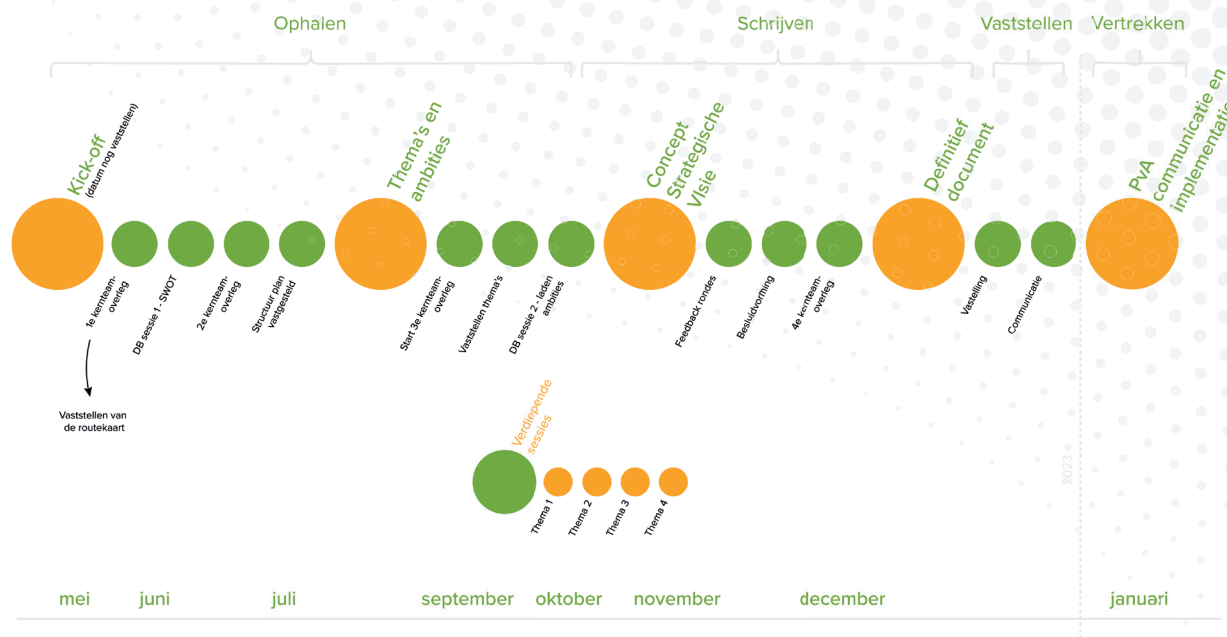
Tijdens dit proces constateerden we met elkaar dat de missie van de organisatie nog onvoldoende scherp op papier staat. Daarom maakten we pas op de plaats en is in één van de sessies met de directeuren gesproken over en geschreven aan deze missie.

We zijn voor de nieuwe visie goed met elkaar in gesprek gegaan. We hebben onze kennis en ervaring meegenomen, elkaar bevraagd en samen nagedacht, om zo te komen tot een compleet en gedragen document. Deze inhoud is gewogen, besproken, kritisch bekeken en in het proces op meerdere momenten voorgelegd voor feedback. De drie thema's in deze visie zijn niet alleen zorgvuldig gekozen en beschreven, in meerdere sessies zijn ze voorzien van doelen. Zo hebben we in onze optiek met elkaar doorwrocht vastgesteld waar we naartoe willen, maar ook welke concrete ambities dat met zich meebrengt. Hiermee hebben we niet alleen een perspectief maar ook een set doelen waar we naartoe kunnen werken.

Tijdpad ontwikkeling strategische visie Conexus

Onderstaand schema visualiseert de route om te komen tot een nieuwe strategische visie voor de gehele organisatie van Conexus

Van het hier en nu naar het daar en dan



Tot slot is onze Raad van Toezicht steeds op hoofdlijnen geïnformeerd over de voortgang van het proces. De GMR en de RvT hebben, vooruitlopend op hun formele rol, op het concept gereageerd en in hun gezamenlijke vergadering van 15 november hierop gereflecteerd. Ook dat is verwerkt.

Daarna is het formele traject tot vaststelling doorlopen, met op 10 januari het uitspreken van consent op de definitieve versie in het directiebestuur. De Raad van Toezicht heeft in de vergadering van 17 januari 2023 deze visie goedgekeurd. De GMR was vertegenwoordigd in de kerngroep en zodoende actief betrokken bij het proces. De gehele GMR heeft op 28 februari 2023 met deze strategische visie ingestemd.

Van beleid naar praktijk

De uitgangspunten achter de inrichting van onze organisatie.

Om onze ambities te realiseren is het van belang helder te hebben wat ons bindt, wie welke rol(len) heeft en wat de wederzijdse verantwoordelijkheden zijn. We hebben daarom uitgesproken en afgesproken met elkaar hoe we ons willen organiseren.

Verantwoordelijkheid

We kunnen Conexus typeren als een staf-lijnorganisatie. Er is sprake van integrale verantwoordelijkheid: in de lijn. Directeuren dragen de integrale verantwoordelijkheid voor hun eigen school of scholen, het College van Bestuur draagt de integrale verantwoordelijkheid voor heel Conexus. De stafmedewerkers op het bestuursbureau hebben een adviserende en ondersteunende functie richting bestuur en directie en het CvB (de lijn). De staf staat scholen en bestuur bij met expertise op belangrijke deelterreinen en – in toenemende mate – met werkprocessen die helpen bij het verminderen van druk op de scholen. Met elkaar zorgen we voor structuren die een optimale afstemming binnen de lijn en tussen de staf en de lijn faciliteren.

Centraal en decentraal

Onder Conexus vallen veel scholen. Sommige zaken regelen we overkoepelend, andere dingen zijn op schoolniveau vastgelegd. De volgende drie principes bepalen of we iets centraal regelen of decentraal:

- het subsidiariteitsbeginsel;
- compliance;
- solidariteit en efficiëntie.

Het subsidiariteitsbeginsel houdt in dat we de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Daar is de kennis van de situatie per school en daar vindt in de kern ons primaire proces plaats. Directeuren worden door de integrale verantwoordelijkheid in staat gesteld hier eigen keuzes in te maken, passend bij hun situatie, binnen de bredere kaders. Op die manier stellen we de scholen centraal. Zo is het de directeur die een voorstel doet voor de formatie op schoolniveau, passend binnen de begroting. Het subsidiariteitsbeginsel wordt begrensd door de twee andere principes: compliance en solidariteit.

Compliance betekent dat we ons aan de wet dienen te houden. Vanuit regelgeving wordt Conexus op centraal niveau aangesproken op een aantal zaken. De wetgever verwacht dat we deze zaken centraal regelen of hier regie op voeren. Voorbeelden zijn het leerlingadministratiesysteem en het betalingssysteem. Hier zijn geen separate systemen per school; dit zijn centrale systemen met centrale werkwijzen. Ook de kaderstelling vanuit het bestuur vloeit hieruit voort, bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteitszorg en planning & control. Zo borgen we dat we voldoen aan de wettelijke eisen. Compliance gaat daarnaast ook over de afspraken die we intern met elkaar maken over zowel inhoud als organisatie.

Op grond van het derde principe – solidariteit en efficiëntie – bepalen we met elkaar welke zaken we beter gezamenlijk kunnen organiseren. Dat kan zijn omdat het efficiënter is (denk aan gezamenlijke inkoop) of omdat het als eerlijker wordt ervaren (bijvoorbeeld groot onderhoud of de inhuur van interim-directeuren). Zo benutten we de meerwaarde van ons collectief aan scholen.

Randvoorwaarden

De toepassing van deze principes vraagt om een aantal randvoorwaarden:

- professionele ruimte en kaders;
- vertrouwen en verantwoording;
- rolvastheid en in verbinding staan.

Bij Conexus werken professionals. Zij verdienen de ruimte om hun vak zo goed mogelijk uit te oefenen. Zo moeten ze eigen keuzes kunnen maken die het beste passen bij die specifieke situatie. Tegelijkertijd zijn er kaders nodig zodat de beelden en verwachtingen ten aanzien van inhoud, proces en verantwoordelijkheden niet uiteenlopen. Het is niet alleen van belang dat we deze kaders helder en beknopt formuleren en dat deze bekend zijn, maar ook dat we consequent zijn in de naleving hiervan.

Bij Conexus werken we vanuit vertrouwen. We willen waken voor een systeem dat uitgaat van controle en dichtgetimmerd is met regels. Bij vertrouwen hoort ook het afleggen van verantwoording. We gaan ervan uit dat dit proactief gebeurt. Het bestuur heeft een overkoepelende verantwoordelijkheid voor kwalitatief goed onderwijs en voor de continuïteit van de organisatie. Ook het bestuur legt verantwoording af: zowel naar de organisatie zelf over de keuzes die worden gemaakt als naar andere stakeholders. Bij deze verantwoordelijkheid hoort een zekere mate van controle. Dat vertaalt zich in goed ingerichte processen en toetsing en in naleving van afspraken.

Bij Conexus werken we allemaal met het doel om goed onderwijs te bieden. We hebben echter niet allemaal dezelfde rol en verantwoordelijkheid. Juist door rolvast te handelen krijgt iedereen vanuit zijn eigen positie optimaal de ruimte om een bijdrage te leveren. We vinden daarbij belangrijk dat we met elkaar in verbinding zijn en blijven. We voeren een dialoog met interesse voor elkaar.

Trends en ontwikkelingen

Wat we landelijk zien: Nederland

- *De discussie over wat goed onderwijs is:* Wat is de kern van goed onderwijs?
- *Achterblijvende onderwijsresultaten:* Op welke manier wordt de verantwoordelijkheid genomen voor de achterblijvende onderwijsresultaten op landelijk niveau? En hoe ervaren we dat binnen Conexus? Op welke wijze nemen wij verantwoordelijkheid?
- *Een ogenschijnlijke tegenstelling tussen pedagogiek en didactiek:* Hoe houden we ons hoofd koel in de polariserende discussie tussen pedagogiek en didactiek? En hoe blijven trouw aan onze visie dat beide van groot belang zijn voor goed onderwijs?
- *Een tekort aan leraren:* Wat doen we als er straks echt geen leraar meer beschikbaar is?
- *Kansenongelijkheid neemt toe:* Op welke manier dragen wij bij aan kansengelijkheid?
- *Polarisatie van standpunten:* Hoe voorkomen we dat we meegezogen worden in 'wij-zij' denken en houden we ruimte voor nuance in standpunten?
- *Uitdagingen op het gebied van passend onderwijs:* Hoe kunnen we meer preventief werken in plaats van curatief?
- *Digitalisering:* Hoe anticiperen we op virtual reality, cyberpesten, artificial intelligence en de invloed die social media hebben op ons en onze leerlingen?
- *Een wispelturige overheid:* Hoe kunnen we loyaal blijven aan de overheid en tegelijkertijd koersvast blijven?
- *Onderwijs als duizenddingendoekje:* We hebben een belangrijke maatschappelijke functie, maar we kunnen niet elk bestaand of toekomstig maatschappelijk probleem aanpakken. Hoe maken we daarin beredeneerde keuzes?



Wat we regionaal zien: Nijmegen / Heumen

- Geen krimp in de basisgeneratie, wel verschillen tussen gebieden
- Doordecentralisatie huisvesting en de invloed hiervan op onze scholen
- Regionale Aanpak Personeelstekorten (RAP)
- Passend onderwijs Stroomland: een hogere doorverwijzing dan de rest van het land
- Brede buurtteams vanuit de gemeente
- Aantal scholen Conexus onder de opheffingsnorm (SHP)



(Nijmegen, 2022) ¹

Al deze trends en vraagstukken houden ons bezig. Vanuit onze verantwoordelijkheid, maar ook vanuit onze eigen visie willen we deze vragen beantwoorden en inspelen op deze trends. Daarvoor moeten we met elkaar bepalen hoe we ons tot een bepaald vraagstuk willen verhouden. Voor vele vraagstukken zijn er immers geen eenvoudige oplossingen. Verder willen we ons niet simpelweg reactief opstellen bij veel van deze vraagstukken; hier en daar moeten we juist de agenda bepalen en zo voorkomen dat er voor ons beslist wordt. Door ons bewust te zijn van deze vraagstukken en door actief de dialoog hierover te zoeken, blijven we onszelf uitdagen om ook de grotere vraagstukken vanuit visie te beantwoorden.

¹ Het gegeven complexe/eenvoudige populatie is gebaseerd op de schoolweging. De schoolweging is een maat voor verwachte onderwijsprestaties gebaseerd op kenmerken van de schoolpopulatie, bij populaties met veel risico op achterstand is de verwachte onderwijsprestatie lager, en de schoolweging hoger. In de groep van de 44 scholen van Nijmegen is de middengroep van 11 scholen niet benoemd.

Bouwen aan onze fundamenten

Om onze ambities te realiseren hebben we een aantal fundamenten gedefinieerd. We noemen dit onze fundamenten omdat we ze als randvoorwaarden zien om het onderwijs te realiseren waar we voor staan. Wie wil bouwen, heeft immers een stevig fundament nodig, passend bij het beoogde bouwwerk.

Deze fundamenten zijn niet nieuw en ook niet uitzonderlijk. Wel vragen ze onze aandacht omdat ze nog in ontwikkeling zijn. We houden elkaar scherp door voortdurend te checken of een specifiek fundament voldoende stevig of aanwezig is. Dat helpt ons om iedere dag een beetje steviger te worden.

Een professionele cultuur

De professionaliteit van onze medewerkers en de wijze waarop we met elkaar werken, bepalen de kwaliteit van onze organisatie. We werken samen, hebben hoge verwachtingen van elkaar en spreken deze uit; we maken afspraken met elkaar en spreken elkaar daarop aan. In ons handelen vertrekken we vanuit leergerichtheid, openheid, professionaliteit en te allen tijde vanuit vertrouwen. Dit vraagt duidelijkheid in communicatie, leiderschap in elke laag van de organisatie, een onderzoekende houding en het lef om keuzes te maken. Op deze manier creëren we met elkaar een veilige en fijne leer- en werkomgeving.

- We doorlopen met elkaar een proces waarin we de kenmerken van onze professionele organisatie beschrijven en vertalen naar waarneembaar gedrag. (Wat zie ik dan? Wat hoor ik dan?)
- Iedereen binnen Conexus staat ten dienste van de ontwikkeling van kinderen.
- We ontwikkelen professionele leergemeenschappen die gericht zijn op het ontwikkelen van ons reflectievermogen en op van en met elkaar leren.

Goed werkgeverschap voor sterk vakmanschap

De kwaliteit van onderwijs valt of staat met de man of vrouw vóór de groep. Dit betekent dat onze professionals ons grootste en belangrijkste kapitaal zijn. Zij maken het onderwijs. We weten dat daarnaast de schoolleiding – waaronder de directeur – een factor van belang is. Het vakmanschap van onze mensen voor de klas en de doorontwikkeling van leiderschap staan dan ook hoog op onze agenda.

Om zowel het leer- als werkplezier van onze professionals op een hoog peil te houden, willen we hierin blijvend investeren. Dat doen we niet alleen om professionals te vinden die bij ons passen, maar ook omdat we hen willen blijven prikkelen en behouden voor onze organisatie en het onderwijs. Zeker in tijden van toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Kortweg gaat het over het vinden, binden, boeien en groeien van medewerkers.

- Conexus is een goede en aantrekkelijke werkgever: hoge verwachtingen, goede facilitering en tijd en ruimte voor privé zijn met elkaar in balans.
- We zorgen dat onze basisprocessen helder en efficiënt zijn ingericht en je bij vragen snel en adequaat antwoord krijgt.

Partnerschap

Wij zijn van onderwijs, maar we realiseren ons terdege dat de ontwikkeling van kinderen aandacht vraagt van meer dan alleen een leraar. Onze scholen zijn een spil in de wijk; ze zijn een veilige oefenplaats tussen thuis en de samenleving. Daarnaast zijn we een schakel in een groter geheel: van kinderopvang tot hoger onderwijs. Juist daarom werken we samen met ouders en alle relevante (educatieve) partners die, in lijn met de opdracht en de visie van de school, een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van onze leerlingen. Daarin zullen we niet alleen volgend, maar juist ook agenderend zijn.

- Conexus is proactief en daadkrachtig in de samenwerking met haar partners (denk aan jeugdzorg, kinderopvang, voortgezet onderwijs) op alle niveaus.
- Wij handelen vanuit ieders verantwoordelijkheid in de samenwerking.
- Wij agenderen een duidelijke lijn in de samenwerking, bakenen af en brengen focus aan.
- Conexus betreft en verbindt haar partners.

Toekomstbestendige bedrijfsvoering

We maken keuzes die gericht zijn op de continuïteit en stabiliteit van onze organisatie en dus van het onderwijs aan onze kinderen. Dit betekent dat we in het bouwen aan onze organisatie rekening houden met de wereld van morgen; dat geldt onder andere voor de wijze waarop we naar onze gebouwen en onze financiën kijken. We zullen hierin de kunst moeten verstaan om zorgvuldig om te gaan met (schaarse) middelen en altijd vertrekken vanuit de bedoeling van Conexus.

- Conexus richt haar bedrijfsvoering op de kwaliteit van het primaire proces.
- Wij zorgen ervoor dat we financieel gezond en in control zijn. We financieren verantwoord en toekomstbestendig en durven anders te kijken bij het zoeken naar nieuwe oplossingen.
- Ons onderwijs wordt gegeven in veilige, goed onderhouden gebouwen met een goede ict-infrastructuur.

Onze thema's en ambities

Tijdens de voorliggende beleidsperiode willen we focussen op drie thema's. Deze drie thema's zijn:

- kennis en kwaliteit van leren en onderwijzen – wat;
- samen leren en leven – hoe;
- professional in klas, school en organisatie – wie.

In de sessies die geleid hebben tot deze keuze van thema's, hebben we bewust aandacht gehad voor focus. Met elkaar werken we liever intensief aan een beperkt aantal thema's dan aan heel veel thema's met beperkte aandacht. Het formuleren van onze ambities was daarom een mooie exercitie, maar daarmee zijn we er nog niet.

We laden onze visie met ambities en maken deze – waar het kan – in de visie al meer concreet. Het echte concretiseren doen we in de cyclische manier van werken die we hebben uitgewerkt en ingevoerd. In 2022 hebben we deze manier van werken geëvalueerd en bijgesteld. Net als op onze scholen werken we centraal met jaarplannen. Daarin werken we onze ambities uit en faseren we die.

De centraal gemaakte jaarplannen worden besproken met de klankbordgroepen van directeuren per vakgebied. Zij voorzien de jaarplannen van feedback en stellen de plannen bij waar nodig. Bij nieuw beleid wordt een tijdelijke projectgroep ingesteld, die de ambitie voor zijn rekening neemt.

Deze cyclische manier van werken en deze fasering helpen ons zowel bij vernieuwen als bij verbeteren. De komende vier jaar zullen we opnieuw met elkaar bepalen wat we wanneer bereikt willen hebben en hoe we dat gaan doen. Dit houdt in dat we de te realiseren ambities prioriteren en vertalen naar ons jaarplan. Ook faciliteren we de scholen bij het vertalen van deze gezamenlijke visie naar hun schoolplan op hun eigen school. Dit proces start direct na vaststelling van deze strategische visie.



Kennis en kwaliteit van leren – wat

De kennis en wetenschap van het leren en het onderwijzen – kennis over leren en het onderwijzen delen

Onderwijzen is onze kerntaak: alles wat we binnen Conexus ondernemen, is gericht op het leren van kinderen. Dat kan alleen als onze professionals zelf ook leren. Maar waartoe dient ons onderwijs? En wat betekent dat voor ons handelen? Deze vragen staan bij ons iedere keer weer centraal; ze houden ons gericht op wat de bedoeling is. Onze professionals spelen hierin een cruciale rol. Zij vragen om een werkomgeving en een leercultuur waarin ze waardering en mogelijkheden ervaren om de grenzen van hun professionaliteit te verleggen en waarin ze ambitieus mogen zijn. Door in te spelen op die vraag kunnen we continu blijven investeren in ons vakmanschap. We doen dat bij voorkeur in verbinding met elkaar en samen. We denken dat, net als bij kinderen, de relatie en verbinding voorwaardelijk zijn hiervoor.

Onze scholen streven naar een curriculum dat past bij de context en cultuur van de school. Dit leidt tot een deels overeenkomstige en deels verschillende aanpak. We houden daarbij rekening met verschillen tussen kinderen en realiseren ons dat kansengelijkheid vraagt om een ongelijk aanbod.

Onderwijs is een kennisintensief vak. Er is veel kennis beschikbaar. Deze kennis en wetenschap leveren ons belangrijke inzichten op over de wijze waarop kinderen optimaal kunnen leren. We voeden ons met kernpublicaties uit onderzoek (zoals *Op schouders van reuzen* (Kirschner, Claessens & Raaijmakers, 2018) en *Wijze lessen* (Surma, et al., 2019)) over hoe kinderen leren (cognitieve psychologie) en studies over het effect van leerkrachten (lerareneffectstudies). Wanneer we deze wetenschap vermengen met onze kennis van de praktijk, levert dit meerwaarde op voor de kwaliteit van ons onderwijs en ook voor het leerplezier van alle betrokkenen. Deze vermenging is de manier waarop wij onze onderwijskundige aanpak bepalen; we zorgen dat we op de hoogte zijn en blijven van recente ontwikkelingen en inzichten.

We geloven in de kracht van ‘elke dag een beetje beter’. Juist daarom hebben we cyclisch aandacht voor de kwaliteit van ons handelen en maken we het effect van ons onderwijzen en de uitkomsten van het leren zichtbaar. Door het delen van en het reflecteren op onze opbrengsten, zowel het meetbare als het merkbare, kunnen we leren van en met elkaar en daar ons voordeel mee doen voor de dag van morgen. Het mooie van onderwijs is immers dat het elke dag opnieuw gemaakt wordt.

We geloven in keuzemogelijkheden voor ouders. Dit is een van de redenen waarom we streven naar het in stand houden en het opnieuw tot stand brengen van verschillende onderwijsconcepten. Ongeacht het schoolconcept moet de kwaliteit van het onderwijs voldoen aan de criteria die we daarvoor hebben. Dit vraagt een goed reflectief vermogen en kennis van onderwijs(concepten) met de daarbij horende voordelen en risico's.

De volgende ambities willen we als Conexus in 2027 verwezenlijkt hebben:

- Al onze scholen behalen minimale resultaten op of boven het gemiddelde van de scholengroep en formuleren hierin steeds opnieuw hun eigen ambitie.
- Alle Conexusscholen werken vanuit een evidence-informed aanpak.
- Elke Conexusschool en de overkoepelende organisatie hebben een merkbare en zichtbare professionele cultuur.
- Er is sprake van een gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid voor de interne kwaliteit van Conexus. We bouwen verder aan het stichtingbrede systeem van kwaliteitszorg, waarbij de huidige vorm van auditen wordt doorontwikkeld en tot die tijd de basis vormt.
- Binnen de verscherpte focus op onderwijskwaliteit hebben alle scholen invulling gegeven aan de daarbij horende domeinen 'focus op leren', 'data en reflectie' en 'zorg en ondersteuning' en zorgen zo voor een verscherpte focus op onderwijskwaliteit.



Samen leren & leven – hoe

De school als minimaatschappij – door samen te leven, leren we samen

Onze kinderen groeien op in een maatschappij die aan veel veranderingen onderhevig is. Verandering is in toenemende mate een constante geworden; steeds weer is het de vraag aan onszelf hoe we ons tot een specifieke ontwikkeling willen verhouden. We hebben immers een maatschappelijke opdracht en dienen gericht te zijn op de lange termijn. Alles wat we doen is toekomstbestendig en vanuit een inclusieve gedachte.

Nog altijd, zo blijkt uit vele onderzoeken, is je (sociaal-economische) achtergrond, de plek waar je wieg staat, van invloed op je kansen in onze maatschappij. Zo ook in het onderwijs. Ongeacht de achtergrond van onze kinderen vertrekken we vanuit hoge verwachtingen. Alle kinderen verdienen het dat we het als onze belangrijkste opdracht zien om – ongeacht de sociaal-economische achtergrond – elke leerling in staat te stellen om de beste versie van zichzelf te worden. Zowel cultureel als cognitief streven wij een inclusievere gedachte na. We realiseren ons dat dit veel van ons vraagt en dat niet altijd alles mogelijk is. Hoewel er een grens in onze mogelijkheden kan ontstaan, blijven we streven naar het hoogst haalbare. Dat zien we immers als onze verantwoordelijkheid. We realiseren ons dat kansengelijkheid vraagt om een ongelijk aanbod.

Alle besturen binnen Stroomland (het regionale samenwerkingsverband), dus ook het bestuur van Conexus, steunen de beweging naar meer inclusief onderwijs: als het mogelijk is om een leerling met een ondersteuningsbehoefte passend onderwijs te geven op een reguliere school, dan heeft dat de voorkeur. Zo kunnen leerlingen samen op het schoolplein spelen, of ze nu wel of geen ondersteuningsbehoefte hebben. We doen dit met behoud en doorontwikkeling van ons gespecialiseerd onderwijs¹. Einddoel is dus niet het compleet opheffen van de voorzieningen voor gespecialiseerd onderwijs, maar wel het stoppen van de groei. Door de instroom te beperken tot een specifiekere groep kinderen, willen we dichter bij het landelijk gemiddelde komen. Dit vraagt niet alleen iets van onze reguliere scholen, maar ook van ons gespecialiseerd onderwijs. We zijn ons er immers terdege van bewust dat we te maken hebben met een context waarin de complexiteit onder onze kinderen toeneemt en waarin tegelijkertijd de arbeidsmarkt steeds krappere wordt.

We zijn niet enkel gericht op het bijbrengen van kennis en vaardigheden, ook al weten we dat kunnen lezen en rekenen een belangrijke basis is om later zelfstandig te kunnen functioneren in onze maatschappij. De school is een (mini)samenleving en daarmee een oefenplaats waarbinnen we leerlingen laten ervaren en leren op welke wijze we respectvol met elkaar leven en werken. We laten op de eerste plaats in ons eigen voorbeeldgedrag zien wat samenleven is. We realiseren ons hoe belangrijk dit is en leveren op deze manier bewust een bijdrage aan de samenleving. Dat doen we iedere dag op school in een goed pedagogisch klimaat. We zijn ervan doordrongen dat een goede relatie met kinderen en ouders van groot belang is en handelen daarnaar. In ons curriculum is uiteraard ook

¹ Onder gespecialiseerd onderwijs verstaan we zowel Speciaal Onderwijs als Speciaal Basis Onderwijs.

plek voor maatschappelijke thema's, kunst en sport. Die verschillende wensen kunnen met elkaar botsen: een schooldag is beperkt in tijd en kinderen komen met verschillende bagage binnen. Die botsing maken we expliciet – en we zoeken samen naar verantwoorde oplossingen om recht te doen aan heel het kind. Dat doen we in en door samenwerking met anderen.

De volgende ambities willen we als Conexus in 2027 verwezenlijkt hebben:

- We steunen de beweging naar meer inclusief onderwijs: als het mogelijk is om een leerling met een ondersteuningsbehoefte passend onderwijs te geven op een reguliere school, dan heeft dat de voorkeur.
- Elke Conexusschool heeft zichtbaar invulling gegeven aan de school als oefenplaats – ‘door samen te leven, leren we samen’.
- Al onze scholen werken samen met relevante ketenpartners om te komen tot een optimaal aanbod voor kinderen
- Scholen hebben hun eigen ambities waaruit blijkt dat zij uitgaan van hoge verwachtingen van zowel leerlingen als leerkrachten.
- Alle scholen en onze overkoepelende organisatie hebben een aantoonbaar/merkbaar veilig en positief school- en organisatieklimaat.
- Al onze scholen voldoen aan de norm voor basisondersteuning.

Professional in klas, school en organisatie – wie

Ons professioneel kapitaal

Goed onderwijs staat of valt met de mensen die werken in de school: professionals die zicht hebben op de ontwikkeling van onze leerlingen en die vanuit samenwerking ononderbroken ontwikkeling nastreven. Onze professionals zijn het belangrijkste kapitaal als het gaat om het vormgeven van ons onderwijs op de scholen; hun passie en professie moeten we koesteren en blijven voeden. De onderwijssector is een kennisintensieve sector. Dat vraagt voor onze professionals niet alleen om een goede beroepsopleiding maar ook om een blijvende lerende houding om onze kennis up to date te houden en op de hoogte te blijven van actuele wetenschappelijke inzichten. We bieden daarom kennis en mogelijkheden zodat onze professionals, ongeacht hun ervaring blijvend kunnen leren waarbij we zoveel mogelijk aansluiten bij hun talenten en interesses. Dat wil zeggen dat we, net zoals bij leerlingen, differentiëren in het professionaliseringsaanbod voor onze professionals. Ook hebben we oog voor de rol die werkplezier heeft en geven we hier actief vorm aan.

We bevinden ons in een tijd waarin het steeds moeilijker is om goede professionals te vinden. Het personeelstekort in het onderwijs baart ons grote zorgen. Hoe voorkomen we irreële verwachtingen en te veel druk voor onze mensen? En hoe bieden we tegelijkertijd alle kinderen het onderwijs waar ze recht op hebben? We staan soms voor lastige dilemma's. Willen we kunnen blijven bieden waar we voor staan, dan zullen we de kunst moeten verstaan om creatief om te gaan met de middelen en mogelijkheden die we wél hebben. En als dat niet lukt op een bepaalde plek of op een bepaald moment, dan moeten we daar transparant in zijn.

Tegelijkertijd spannen we ons in om ons goed te positioneren op de arbeidsmarkt en zo optimaal mogelijk medewerkers te werven. Ook begeleiden we nieuwe medewerkers zodat ze op een goede wijze 'landen' in het onderwijs.

Balanceren tussen wat nodig is en wat beschikbaar is, betekent dat we ervoor openstaan om soms ook anders te gaan denken over de inrichting van ons onderwijs en dat we op een andere manier gaan kijken naar de professionals die daarin een rol kunnen spelen. Ook willen we de mogelijkheden die ICT en de verdere digitalisering bieden, blijven verkennen. Het doel hiervan is bewust te kiezen hoe we hiermee de kwaliteit en de organisatie van ons onderwijs kunnen versterken en tegelijkertijd zo min mogelijk afbreuk doen aan het vakmanschap van leraar, dat nodig is voor goed onderwijs.

De volgende ambities willen we als Conexus in 2027 verwezenlijkt hebben:

- Professionalisering zit in onze genen en wordt gevoed door een eigen academie die:
 - een cyclisch en programmatisch aanbod kent;
 - professionele leergemeenschappen faciliteert als een belangrijke vorm van professionalisering binnen onze organisatie.
- Alle Conexusscholen zijn opleidingsscholen: we zien daarnaast onze (LIO-)studenten als volwaardige collega's.
- We hebben een helder beeld van en een duidelijke opvatting over welke (eventueel) benodigde expertise dicht bij de school beschikbaar is.
- We hebben een (breed) ingevoerd startprogramma voor nieuwe medewerkers.
- Medewerkers van Conexus zijn ambassadeur van de organisatie.
- Er is sprake van een helder en compleet personeelsbeleid, dat uniform binnen de gehele stichting uitgevoerd wordt.
- We faciliteren en stimuleren interne mobiliteit zodat mensen zich binnen Conexus optimaal kunnen ontwikkelen.



Onze route

Het realiseren van onze ambities vraagt nogal wat: tijd, middelen, energie en vooral een aanpak om tot het gewenste resultaat te komen.

Dit document zullen we actief en breed delen binnen én buiten de organisatie. We gaan ook in gesprek met onze partners om hen te informeren over de koers die we de komende jaren gaan varen.

Samen met onze directeuren en een deel van de staf is dit plan tot stand gekomen; voor directeuren ligt er nu een belangrijke vervolgtak. De gezamenlijk vastgestelde ambities vragen van de ene school meer dan van de andere, afhankelijk van de eigen ontwikkeling van de afgelopen jaren. De directeuren maken in het voorjaar van 2023 voor hun school een schoolplan, waarin zij de strategische visie vertalen naar doelstellingen op schoolniveau, afgestemd op de eigen specifieke context van de school.

Ook op centraal niveau wordt de visie vertaald naar jaarplannen en beleid. Dat doen we in de systematiek die we eerder hebben ingevoerd met jaarplannen, klankbordgroepen, projectgroepen en evaluaties. Zo maken we deze strategische visie werkelijkheid.

Tot slot

Hebben we de juiste ambities te pakken? Kunnen we dealen met deze complexiteit? Wat hebben we nodig van elkaar om al deze ambities te verwezenlijken? Het zijn drie vragen van eenzelfde soort: doen we de goede dingen en doen we ze goed? Dit soort vragen moeten we onszelf de komende jaren blijven gunnen.

De ontwikkelingen om ons heen gaan soms sneller dan we kunnen volgen, laat staan dat we onze plannen erop kunnen baseren. Juist dat vraagt om een bepaalde mate van wendbaarheid en een sterke strategische visie, die direct op tafel komt als we het even niet meer weten. We zullen daarom met elkaar de dialoog moeten blijven voeren.

De ambities in deze strategische visie vertalen we jaarlijks naar concrete doelen per schooljaar. Op hun beurt zullen onze scholen deze visie vertalen naar hun schoolplan en de daaruit voortvloeiende jaarplannen. Dat tezamen gaat ons helpen in de route van het hier en nu naar het daar en dan, enkel en alleen om het beste in onze leerlingen naar boven te halen, zodat ook zij op hun beurt verder vorm kunnen geven aan de toekomst.

Luciënne van den Brand, voorzitter College van Bestuur Conexus
Frederik van Winkelen, lid College van Bestuur Conexus a.i.

Maart 2023

Bibliografie

Kirschner, P., Claessens, L., & Raaijmakers, S. (2018). Op de schouders van reuzen. Meppel: Ten Brink Uitgevers.

Nijmegen, G. (2022). Stads- en wijkmonitor. Opgehaald van <https://swm2022-nijmegen.pcportal.nl/p53225/kerncijfers>

Surma, T., Vanhoyweghen, K., Sluijsmans, D., Camp, G., Muijs, D., & Kirschner, P. (2019). Wijze lessen. Meppel: Ten Brink Uitgevers.



