



Vakbekwaam, kindgericht.....

Strategisch beleid van Trivium 2011-2015

Versie 13

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
Hoofdstuk 2: Interne analyse: stand van zaken 2010	5
2.1. Inleiding	5
2.2. Ons onderwijs: opbrengsten en kwaliteitszorg	5
2.3. Leerlingprognose, leerlingpotentieel en deelnamepercentages	6
2.4. Personeelsmanagement	8
2.4.1. <i>.Invoering Actieplan Leerkracht</i>	8
2.4.2. <i>.Versterking managementstructuur</i>	9
2.4.3. <i>.Invoering van de gesprekscyclus en het bekwaamheidsdossier</i>	9
2.4.4. <i>.Inzet PAB-budget personeelsmanagement op bovenschools- en schoolniveau</i>	9
2.5. Bedrijfsvoering van Trivium	10
2.5.1. <i>.Financiële positie van Trivium anno 2010</i>	10
2.5.2. <i>.Organisatie van (de bedrijfsvoering) van Trivium</i>	11
2.6. Good Governance	12
2.7. Beheer van de gebouwen	12
2.8. Ouder- en leraartevredenheid	13
2.9. Slotconclusies	13
2.9.1. <i>.Het onderwijsaanbod van de Trivium-scholen</i>	13
2.9.2. <i>.Ontwikkeling van het leerlingaantal</i>	13
2.9.3. <i>.Personeelsmanagement</i>	13
2.9.4. <i>.Bedrijfsvoering van Trivium</i>	13
2.9.5. <i>.Beheer van gebouwen</i>	14
Hoofdstuk 3: Analyse van de omgeving van Trivium	15
3.1. Inleiding	15
3.2. Ontwikkeling van OCW in de komende jaren	15
3.2.1. <i>.Gevolgen voor de Trivium-organisatie: beperkingen op onderwijskundig gebied</i>	15
3.2.2. <i>.Gevolgen voor de Trivium-organisatie: beperkingen op personeelsgebied</i>	16
3.3. Bezuinigingen bij de gemeentelijke overheid	17
3.4. Ontwikkeling met betrekking tot Passend onderwijs	17
3.5. Groei en krimp van het Primair Onderwijs	17
3.6. Arbeidsvoorwaarden m.b.t. pensionering	18
3.7. Opbrengst gericht werken	18
3.8. Veranderende omgeving en lestijden	18
3.9. Mogelijkheden voor schaalvergroting	19
3.10. Samenvatting en eindconclusies	19
Hoofdstuk 4: Beleid van Trivium 2011-2015	20
4.1. Inleiding	20
4.2. Ons onderwijs: ambitie voor 2011-2015	20
4.2.1. <i>.de levensbeschouwelijke identiteit</i>	22
4.2.2. <i>.het onderwijsinhoudelijke traject</i>	22
4.2.3. <i>.de bedrijfsvoering van Trivium</i>	22
4.2.4. <i>.het personeelsmanagement</i>	23
4.2.5. <i>.de facilitering van het onderwijsproces</i>	23
4.2.6. <i>.de bestuurlijke organisatie (Goed Bestuur)</i>	23
4.3. Doel en perspectief van Trivium in 2015	23

Bijlagen

1. Inleiding

Wanneer er een nieuw beleidsprogramma voor de komende jaren moet worden ontwikkeld, zet dit iedereen weer tot nadenken. Waarom zijn we “hier op aarde” en wat willen we bereiken in de komende periode. Een nieuw beleidsplan betekent terugkijken en vooruit zien.

Wat hadden we voor ogen in 2004:

1. Opbouw van een nieuwe organisatiestructuur voor (toen nog) 13 basisscholen in Zuid-Gelderland
2. We willen deskundig personeel, een goed personeelsbeleid, moderne schoolgebouwen afgestemd op ons onderwijs en een deugdelijke organisatie die het onderwijsproces kan ondersteunen.
3. De verantwoordelijkheid voor aansturing en kwaliteit van het onderwijs ligt zo laag mogelijk in de organisatie; dus in de school zelf. De directeur is hierop aanspreekbaar. Daarvoor wordt de school zo maximaal mogelijk gefaciliteerd.
4. De school profileert zich in hun eigen omgeving zo goed mogelijk en onderscheidt zich van andere scholen in de omgeving.
5. Dit alles vindt plaats vanuit de centrale gedachte dat een schoolomgeving veilig is voor leerlingen, leraren betrokken zijn op het onderwijsproces en dat zowel het management als de leraren voldoende deskundig zijn.

In de uitwerking van deze uitgangspunten is dit als volgt gerealiseerd:

1. Een nieuwe onderwijsorganisatie is opgebouwd, met een sobere overhead op bovenschools niveau. Verantwoordelijkheden zijn laag in de organisatie neergelegd.
2. Vrijwel alle schoolgebouwen zijn onder handen genomen. Er werd in de afgelopen vier jaar door Trivium 1,6 miljoen geïnvesteerd in onze schoolgebouwen en ICT-infrastructuur. Overigens legden daar de gemeenten nog eens bijna drie miljoen bij. Met dank ook aan hen.
3. Een hoge prioriteit is gegeven aan de kwaliteit van het onderwijs, onze kerntaak. Naast het reguliere OCW-budget voor onderwijspersoneel investeren we jaarlijks daar extra in.
4. Aan de scholen is een schoolbudget gegeven met de mogelijkheid om een eigen personeelsbeleid te voeren en daarin keuzes te maken. Vooral ook ruimte voor scholing van personeel.

We hebben in de afgelopen jaren verder ingevuld hoe we onze Trivium-scholen willen aansturen.

Verantwoordelijkheid

De directeur is aanspreekbaar op de resultaten van zijn/haar school:

- In opbrengsten van de leerlingen
- In voldoende zorg voor leerlingen (leerlingvolgsysteem, inrichting van de zorg)
- In stijging of daling van het leerlingaantal
- In de mate waarin personeel goed functioneert
- In het beheer van het gebouw/de gebouwen
- In de relatie met interne en externe contacten (MR, OR, ouders, gemeente, etc.)
- In de (financiële) exploitatie van de school

Profilering van de school

We vragen van de directeur de school vanuit zijn/haar onderwijsvisie zich te onderscheiden van de scholen in de omgeving. Die profilering vindt allereerst plaats vanuit de levensbeschouwelijke visie vanuit Trivium: we onderscheiden ons als christelijke basisscholen in Zuid-Gelderland. Hierop zijn we herkenbaar.

Daarnaast is de onderwijskundige profilering van de school van essentieel belang. Waarop onderscheidt onze school zich van zijn omgeving? Waarom kunnen wij kinderen meer bieden dan een andere school? Hier is de visie van de directeur op onderwijs en zijn/haar school als leefgemeenschap van groot belang. Essentieel is dat we kinderen onderwijs op maat kunnen bieden, waarbij de ouder volwaardig partner is. We bieden kinderen onderwijs vanuit de gedachte dat het kind als mens toegerust moet worden voor een complexe samenleving. We zijn niet alleen een leerinstituut voor taal en rekenen, maar ook een plek waar we kinderen sociale en culturele (kunst)vaardigheden moeten aanbrenge. Deze vaardigheden zijn net zo voorwaardelijk voor participatie in de maatschappij als het nu veelbesproken taal en rekenen.

Opbrengst van ons onderwijs

In de afgelopen jaren zijn de resultaten van onze scholen op de Eindscores Cito aanmerkelijk positief toegenomen. Wat daarnaast belangrijk is, is dat door middel van de tussentijdse toetsen en in de manier van verwerking ervan leerling- en groepsresultaten goed gevolgd kunnen worden (zie ook bijlage 2). Zo nodig wordt het onderwijsprogramma per groep hierop bijgesteld.

Kernwoorden: veilig, betrokken en competent

Basisvoorwaarden voor een goede schoolgemeenschap zijn een veilige leeromgeving met betrokken en deskundig personeel in de aansturing en uitvoering van het onderwijsproces. Vanuit die uitgangspunten hebben we de afgelopen jaren gewerkt en dat blijft ook in de komende jaren zo. Maar daarbij komt dat we in de komende jaren in de regio Zuid-Gelderland te maken zullen krijgen met een krimp van het leerlingaantal. In hoofdstuk 3 gaan we hierop verder in.

Managementsamenvatting beleidsplan 2011-2015

In de afgelopen jaren hebben we vooral gewerkt aan de opbouw van onze organisatie, verbetering van de kwaliteit van onderwijs en ingezet op de facilitering van ons onderwijs wat betreft managementvoering, ons personeel en de infrastructuur (gebouwen, ICT en digitale schoolborden). Voor de komende vier jaar zullen we in de eerste plaats rekening moeten houden met stevige bezuinigingen vanuit de Rijksoverheid en gemeenten. In beide gevallen heeft dit invloed op onze inkomsten, zowel voor de personele als de materiële subsidie. In de tweede plaats hebben we ook in Gelderland te maken met krimp van de bevolking. Doordat onze bekostiging rechtstreeks is gekoppeld aan het leerlingaantal zullen we minder inkomsten hebben. In het kader van de Bedrijfsvoering van onze organisatie zullen we de kosten ook evenredig moeten laten dalen. Daarbij is essentieel dat we onze kwaliteit van onderwijs en de facilitering ervan zullen waarborgen. In tijden van bezuiniging zullen we ons moeten richten op onze kerntaak: onderwijs geven. Daarbij zullen we ons moeten onderscheiden op kwaliteit. En dat zo efficiënt mogelijk doen. Onze bedrijfsvoering moet op orde zijn.

Ouders vragen allereerst naar kwaliteit in onderwijs. In die zin zijn we partner. We willen dat de ontwikkeling van het kind centraal staat in ons onderwijs. Daarnaast zijn we ook professioneel in ons vak: onderwijs geven. Niet ieder kind kunnen we binnen het regulier onderwijs opvangen en dus zullen we sterk moeten zijn in samenwerken met anderen.

Onderwijs is meer dan alleen taal en rekenen. Het is werken aan alle ontwikkelingsmogelijkheden van het kind. Vakbekwaam, kindgericht!

Hoofdstuk 2: Interne analyse: stand van zaken 2010

2.1. Inleiding

In deze analyse gaan we in op de effectiviteit van ons onderwijs (opbrengsten), de ontwikkeling van het leerlingaantal van de scholen, de mate waarin onze scholen zich in hun voedingsgebied profileren en hoe de Trivium-organisatie daarin ondersteunend is op het gebied van personeelsmanagement, bedrijfsvoering en gebouwenbeheer.

2.2. Ons onderwijs: opbrengsten en kwaliteitszorg

Een indicator voor de kwaliteit en effectiviteit van ons onderwijs is de Cito-eindscore van groep 8 van onze scholen. Onderstaande tabel geeft de resultaten weer ten opzichte van het gemiddelde van steeds dezelfde populatie. Sommige van onze scholen hebben een populatie met een ander (lager) gemiddelde. Dit is in deze tabel niet verantwoord. Wel zien we een tendens waarin in de afgelopen drie jaar meer scholen voldoen aan de gemiddelde norm.

Verder is ook de beoordeling van de Inspectie OCW een indicator. In 2010 zijn alle Trivium-scholen in het regulier toezicht-arrangement opgenomen. Dit betekent dat de Inspectie op basis van hun risico-analyse geen specifieke bedreigingen hebben geconstateerd voor de kwaliteit van het onderwijs op deze scholen. Tabel 1 geeft de scores weer.

	2007	gemiddeld	2008	gemiddeld	2009	gemiddeld	2010	Gemiddeld
		536,4		536,4		535		534,9
Airborne	528,6	-7,8	533,6	-2,8	537,3	2,3	532,7	-2,2
De Ark	540	3,6	534	-2,4	537,8	2,8	536,1	1,2
Pr. Beatrix Renkum	530,4	-6	542,3	5,9	542,2	7,2	541,2	6,3
Pr. Beatrix Wolfheze	540,5	4,1	541,2	4,8	544,3	9,3	540,5	5,6
Clara F	535,8	-0,6	535,9	-0,5	535,2	0,2	536	1,1
Gr. Van R.	534,7	-1,7	536,7	0,3	535,1	0,1	540,4	5,5
De Hien	534,3	-2,1	536,5	0,1	535,5	0,5	535	0,1
Ireneschool	523,7	-12,7	531,9	-4,5	geen	geen	geen	Geen
J. Friso	536,1	-0,3	539,2	2,8	535,2	0,2	537,7	2,8
Juliana	536,2	-0,2	531,9	-4,5	532,2	-2,8	539,6	4,7
Kompas	535,2	-1,2	534,4	-2	535,4	0,4	531,9	-3
Margriet	532,8	-3,6	535,2	-1,2	540,4	5,4	536,1	1,2
Meeuwenberg	534,2	-2,2	531,9	-4,5	532,3	-2,7	527,4	-7,5
Terebint	537,1	0,7	534	-2,4	527,7	-7,3	535	0,1
Wegwijzer	537,3	0,9	537,6	1,2	535	0	537,2	2,3

Tabel 1: Cito-eindscores 2007-2010

Met betrekking tot de Cito-resultaten maken we de volgende opmerkingen:

- Vier scholen (Airborneschool, Julianaschool, het Kompas en de Meeuwenberg) scoren in de afgelopen vier jaar driemaal onder het gemiddelde. Deze scores zijn een belangrijk aandachtspunt voor de directie en geeft noodzaak voor verdere analyse en plan van aanpak.
- De Ireneschool heeft in de afgelopen twee jaar gekozen voor een intelligentietoets in plaats van de Cito-eindtoets. Vanaf 2011 heeft deze school de Cito-toets weer ingevoerd.

Een Eindtoets geeft een resultaat weer aan het einde van de schoolloopbaan van een leerling. Nog belangrijker is het om voortdurend tussentijds de kwaliteit en de resultaten van het onderwijs in beeld te houden. Om dit te kunnen realiseren werken we daaraan met twee instrumenten.

In de eerste plaats is op alle scholen een kwaliteitszorginstrument ingevoerd. Bij de meeste scholen is dit het instrument van Cees Bos, de Kwaliteitskaart (WMK). Bij twee scholen wordt gewerkt met KIK: Kwaliteit in Kaart. Jaarlijks worden op elke school met onderdelen van dit instrument het onderwijs tegen het licht gehouden en wordt zo nodig een schoolverbeterplan opgesteld.

Op alle scholen is vanaf 2009 het Cito-leerlingvolgsysteem ingevoerd. Hiermee worden vorderingen op individueel-leerlingniveau gevolgd en worden trendanalyses gemaakt op groepsniveau. Kernvraag is hierbij steeds of de opbrengsten van de leerlingen op het niveau liggen zoals deze verwacht mogen worden. De resultaten van de toetsen, die twee keer per jaar worden afgenomen, worden geanalyseerd en besproken door de directeur en de Intern Begeleider. Zo nodig vinden aanpassingen plaats in het onderwijsprogramma om de resultaten op peil te houden. Naast het gebruik van deze instrumenten hebben we de taak van de Intern Begeleider als functie in onze scholen ingevoerd. Voorwaarde voor aanstelling als Intern Begeleider was het voldoen aan opleidingseisen. Daarbij is een functiebeschrijving en een competentieprofiel opgesteld om de kwaliteit in deze functie te waarborgen. Een klein aantal Intern Begeleiders voldeden nog niet aan de opleidingseisen. Zij hebben in het schooljaar 2009-2010 hun opleiding afgerond. Startende IB-ers worden in het eerste jaar gecoacht door een ervaren Trivium-collega of door een externe begeleider.

Tenslotte is gekozen voor invoering van digitale schoolborden in de klas. Dit is in de afgelopen twee jaar in geld een belangrijke investering geweest. We willen daarmee bereiken dat ons onderwijs aantrekkelijker wordt en aansluit bij de digitale wereld, waar kinderen dagelijks mee te maken hebben.

2.3. Leerlingprognose, leerlingpotentieel en deelnamepercentages

Basis voor de bekostiging door de Rijksoverheid is het aantal leerlingen van de scholen. Trivium heeft basisscholen in vijf gemeenten in Zuid-Gelderland. Volgens de actuele leerlingprognose, door de directeurs van Trivium zelf opgesteld, zal het leerlingaantal in de komende vier jaar teruglopen naar ongeveer 2600 leerlingen. Een verwachte terugloop met ruim 200 leerlingen.

	totaal	Totaal	totaal	totaal	Totaal	toe/afname
	okt.2009	okt.2010	okt.2011	okt.2012	okt.2013	
Airborne	197	193	185	180	180	-17
de Ark	275	267	253	242	237	-38
Pr Beatrix	280	300	300	300	305	25
Cl. Fabricius	165	167	167	168	171	6
Gr. Van R.	42	45	37	34	29	-13
Hien	241	239	234	230	210	-31
Ireneschool	88	92	95	100	102	14
J. Friso	447	412	391	360	330	-117
Juliana	266	266	250	250	250	-16
Kompas	225	210	201	195	195	-30
Margriet	130	135	138	138	138	8
Meeuwenberg	147	164	150	155	160	13
Terebint	88	65	70	73	75	-13
Wegwijzer	224	213	220	225	225	1
Totaal	2815	2768	2691	2650	2607	-208

Tabel 2: leerlingprognose 2010-2013

We hebben onderzocht wat het leerlingpotentieel is in de gemeenten waarin onze scholen zijn gehuisvest. Onder leerlingpotentieel verstaan we het aantal 0,-1,-2,- en 3-jarigen per 1 januari van

ieder jaar. Voor de gemeenten Neder-Betuwe, Overbetuwe en West-Maas en Waal hebben we vanwege de verschillende voedingsgebieden een uitsplitsing per kern gemaakt. Per 1 januari 2011 geeft dit het volgende beeld.

Gemeente	3 jaar	2 jaar	%	1 jaar	%	0 jaar	%	% in 4 jaar
Wageningen	317	307	96,8%	347	113%	329	94,8%	103,8%
Kern Renkum	91	88	96,7%	84	95,5%	77	91,7%	84,6%
Kern Heelsom	29	23	79,3%	20	87,0%	29	145,0%	100,0%
Kern Wolfheze	16	10	62,5%	13	130,0%	21	161,5%	131,3%
Kern Elst	246	270	109,8%	289	107,0%	225	77,9%	91,5%
Kern Driel	36	39	108,3%	40	102,6%	40	100,0%	111,1%
Kern Heteren	60	75	125,0%	73	97,3%	57	78,1%	95,0%
Kern Herveld	41	33	80,5%	29	87,9%	32	110,3%	78,0%
Kern Kesteren	81	82	101,2%	75	91,5%	82	109,3%	101,2%
Kern Dodewaard	53	57	107,5%	59	103,5%	46	78,0%	86,8%
Kern Wamel	23	21	91,3%	25	119,0%	27	108,0%	117,4%
Kern Appeltern	10	8	80,0%	3	37,5%	5	166,7%	50,0%
Totaal	1003	1013	101,0%	1057	104,3%	970	91,8%	96,7%

Tabel 3: leerlingpotentieel in de voedingsgebieden van de Trivium-scholen

* Voor de gemeente Renkum zijn we alleen uitgegaan van de kernen Renkum, Heelsom en Wolfheze.

Op basis van tabel 3 kunnen we in het algemeen verwachten we dat er sprake is van een lichte daling van het leerlingpotentieel. Op gemeentelijk niveau zijn echter meer uitspraken te doen.

2.3.1. *Wageningen: stabiel, nader onderzoek naar Noord West noodzakelijk*

2.3.2. *Kern Renkum: dalend, stijging in Wolfheze*

2.3.3. *Kernen Overbetuwe: Herveld aandachtspunt vanwege daling*

2.3.4. *Kernen Neder-Betuwe: stabiel, wel enigszins wisselend per jaar*

2.3.5. *Kernen West-Maas en Waal: Appeltern daling (maar was ook al niet zo hoog), Wamel stijgend*

Naast het aanwezige leerlingpotentieel is ook het deelnamepercentage van de school in haar voedingsgebied een belangrijke indicator voor verandering van het (toekomstig) leerlingaantal. De deelnamepercentages over de afgelopen 5 jaar zijn per school als volgt.

	okt.2005	okt.2006	okt.2007	okt.2008	okt.2009	okt.2010
Airborne	15,12	14,99	16,41	17,16	17,31	17,77
de Ark	13,96	14,41	13,72	12,34	11,95	11,45
Pr Beatrix	14,56	14,49	14,6	14,49	16,78	19,24
Cl. Fabricius	32,44	31,96	29,96	29,71	31,73	32,94
Gr. Van R.	58,06	55,12	47,11	45,69	39,42	42,86
Hien	62,84	62,86	61,27	61,15	63,25	62,99
Ireneschool	5,28	4,49	3,75	3,59	3,32	3,51
J. Friso	16,39	16,69	17,18	16,89	16,89	15,71
Juliana	36,09	37,28	39,8	39,85	39,76	40,16
Kompas	39,97	42,34	41,5	41,1	41,36	38,94
Margriet	4,47	4,88	4,41	4,59	4,91	5,15
Meeuwenberg	38,15	38,56	39	39,17	40,83	45,56
Terebint	42,65	41,18	40,14	37,83	35,92	29,55
Wegwijzer	7,64	8,7	9,21	9,45	9,73	9,14
Totaal	27,69	27,71	27,00	26,64	26,65	26,78

Tabel 4: deelnamepercentages Trivium-scholen 2005-2010

De deelnamepercentages zijn berekend op basis van leerlingaantallen per peildatum 1 oktober van ieder jaar in vergelijking met andere scholen in het voedingsgebied van de Trivium-school. We zien dat het deelnamepercentage licht dalend was in de jaren 2007 en 2008. Vanaf 2009 is dit weer licht stijgend.

Tabel 4 vraagt wel enige nuancering. Basisschool de Ark laat in de afgelopen vier jaar een dalend deelnamepercentage zien. Binnen de kern Elst is een nieuwe woonwijk in opbouw: Westeraam. Tegelijkertijd is in het voedingsgebied van de Ark sprake van vergrijzing. Wanneer we het deelnamepercentage van De Ark beperken tot die scholen, die eveneens in het voedingsgebied liggen van de Ark, ontstaat het volgende beeld:

	2005	2006	2007	2008	2009	2020
Stap voor stap	33,5	32,84	32,94	32,65	32,1	32
Ark	23,2	23,7	24,4	24,4	25,2	25,3
Startblok	43,3	43,4	42,6	42,9	42,6	42,7

Tabel 4: deelnamepercentages scholen in het voedingsgebied van de Ark 2005-2010

We zien dan dat het deelnamepercentage van de Ark vanaf 2005 is toegenomen in tegenstelling tot dat van de andere twee scholen in de wijk. Aandachtspunt in dit kader is de Terebint; het deelnamepercentage van deze school is de laatste vier jaar dalend.

Tenslotte zijn vanuit deze paragraaf de volgende conclusies van belang.

- Volgens de prognose zal in de komende jaren het leerlingaantal van de Trivium-scholen met ruim 200 leerlingen dalen. De belangrijkste reden hiervan is de Johan Frisoschool. Deze school zal naar verwachting tussen de 80 tot 120 leerlingen teruglopen. Dit heeft te maken met een belangrijke daling van het leerlingpotentieel in de wijk Noord-West en de hoge uitstroom van grote groepen 8. Ook de Ark, de Hien en het Kompas hebben te maken met een teruglopend leerlingaantal.
- Relatie met leerlingpotentieel en deelnamepercentage: het toekomstig leerlingaantal zal in de komende jaren licht dalen als gevolg van teruglopend leerlingpotentieel in hun voedingsgebied. Gelukkig zien we Trivium-breed een licht stijgend deelnamepercentage. Eigenlijk zullen we dit "marktaandeel" verder moeten vergroten om ons leerlingaantal te kunnen stabiliseren of te kunnen laten groeien.
- Willen we dat het leerlingaantal van onze scholen groeit, dan zal het deelnamepercentage van onze scholen omhoog moeten. Het leerlingpotentieel stijgt immers niet.

2.4. Personeelsmanagement

Op dit terrein is bij Trivium in de afgelopen vier jaar het volgende gebeurd.

- Invoering Actieplan Leerkracht in Nederland
- Versterking van de managementstructuur van de Trivium-scholen
- Invoering van de gesprekscyclus en het bekwaamheidsdossier
- Inzet PAB-budget op bovenschools- en schoolniveau

We zullen deze ontwikkelingen en hun effecten op kwaliteit en deskundigheid van personeel kort bespreken.

2.4.1. Invoering Actieplan Leerkracht

Het plan bevat meerdere maatregelen om de positie van het vak van leerkracht te verbeteren. Voor het Primair onderwijs zijn dit de volgende maatregelen:

- Verbetering van de salariëring door inkorting van de loonschalen. Dit traject is in 2008 ingezet en wordt in 2011 afgerond. Hierdoor bereikt de leerkracht sneller zijn maximum-salaris. Ook bij Trivium is deze salarismaatregel doorgevoerd.

2. Leraren krijgen de mogelijkheid bij goed functioneren door te groeien in een uitloopschaal. Voor vrijwel alle leraren van Trivium is deze mogelijkheid toegepast.
3. Er is een Lerarenbeurs ingesteld, waarbij een leraar eenmaal in zijn/haar loopbaan met subsidie een extra nascholing kan doen. In Nederland maken hierbij zo'n 6000 tot 8000 leraren gebruik van. Bij Trivium hebben in de afgelopen drie jaar 9 leraren hiervan gebruik gemaakt.
4. In het kader van de "functiemix" kunnen leerkrachten doorstromen naar de salarisschaal LB en eventueel naar LC. De salarisschaal LB is tot op heden bij Trivium alleen geopend voor de functie van Intern Begeleider (2009) en voor de functie van bouwcoördinator (2011).

In het algemeen heeft Trivium het Actieplan uitgevoerd. Alleen op het punt van invoering van de zogenaamde functiemix zijn de schalen LB en LC nog niet voor leraren geopend. Op dit moment wordt nog onderzocht wat hiervan de financiële en werkgelegenheidsgevolgen zullen zijn.

2.4.2. Versterking managementstructuur

In 2008 is binnen Trivium besloten voor iedere school een managementteam in te stellen, waarbij de directeur in de leiding van de school wordt bijgestaan door één of meer bouwcoördinatoren, afhankelijk van de omvang van de school. Een bouwcoördinator stuurt de onder- of bovenbouw van de school aan en draagt zorg voor de implementatie van de onderwijskundige ontwikkeling van de school.

Daarnaast is de Intern Begeleider als adviseur bij het MT geplaatst. In twee opleidingsronden zijn daarna (aankomende) bouwcoördinatoren opgeleid voor deze functie. Het is vooral een praktische opleiding geworden, uitgevoerd door Marant. De cursisten hebben 10 dagen training gehad op het gebied van leiding geven, hun positieverandering binnen de school, vergadertechnieken, omgaan met weerstand, implementatie van veranderingen etc. De eerste groep heeft in januari 2011 de opleiding afgerond, daarna zal in juli 2011 de tweede groep klaar zijn.

Op dit moment werken alle scholen met het systeem van een managementteam. Het is echter nog te vroeg om al conclusies te kunnen trekken m.b.t. verhoging van de kwaliteit en effectiviteit van het onderwijs.

In 2009 is naast deze maatregel ook de taak van Intern Begeleider omgevormd tot functie. De functie is gewogen op het niveau van schaal LB. Hierdoor kon Trivium opleidingseisen stellen, waaraan een Intern Begeleider moest voldoen. Inmiddels hebben alle Intern Begeleiders voldaan aan deze opleidingseisen.

2.4.3. Invoering van de gesprekscyclus en het bekwaamheidsdossier

In 2007 zijn de eerste directeuren gestart met invoering van de gesprekscyclus; een vast patroon van functioneringsgesprek, voortgangsgesprek en afsluitend een beoordelingsgesprek. Onderdeel hiervan is verder een actieplan, dat iedere leerkracht opstelt en het invoeren van het bekwaamheidsdossier. We kunnen concluderen dat op alle scholen deze cyclus nu loopt, het bekwaamheidsdossier is ingevoerd. In 2011-2012 zullen alle directeuren een beoordelingsgesprek hebben met alle personeelsleden als afronding van de eerste cyclus.

De gesprekscyclus van de algemeen directeur met de directeuren is in het schooljaar 2010-2011 gestart.

2.4.4. Inzet PAB-budget personeelsmanagement op bovenschools- en schoolniveau

Het PAB-budget (€ 1.100.000) wordt op bovenschools – en op schoolniveau ingezet met een verdeelpercentage van resp. 63 en 37 %. Met name dit budget wordt gebruikt om in de rand voorwaardelijke sfeer het onderwijsproces te stimuleren en te ondersteunen. Personeelsmanagement vormt hiervan een onderdeel. In de afgelopen jaren is gemiddeld 10 % van dit budget besteed aan

personeelsmanagement (kosten reïntegratie, Arbo, mobiliteitscentrum, tijdelijk niet inzetbaar personeel, opleiden in school).

Gezamenlijk beschikken de directeuren over een PAB-budget op schoolniveau van ongeveer € 300.000. Zij zijn hiervoor budgetverantwoordelijk. Naast de besteding aan onderwijsbegeleiding en advies (gemiddeld 24 %), wordt jaarlijks veel geld gestoken in scholing van personeel, zowel teamtraining als individuele scholing (gemiddeld 35 %). Daarnaast kiezen sommige directeuren ervoor te investeren in onderwijsondersteunend personeel.

	scholing	overig	advies	Totaal
Airborne	10000	20000	3000	33000
De Ark	12000	16000	8000	36000
Pr. Beatrix	5000	6500	10000	21500
Clara F	5000	8500	5000	18500
Gr. Van R.	6000	2500	3500	12000
De Hien	2500	5000	7500	15000
Ireneschool	12500	5000	4000	21500
J. Friso	12000	7000	0	19000
Juliana	10000	12500	10000	32500
Kompas	7000	18000	5000	30000
Margriet	6000	6000	4000	16000
Meeuwenberg	5000	10000	3750	18750
Terebint	5000	3000	5000	13000
Wegwijzer	8000	6000	6000	20000
Totaal	106000	126000	74750	306750
	35%	41%	24%	

Tabel 5: besteding Pab-budget op schoolniveau

Het ziekteverzuimpercentage van het Trivium-personeel bedraagt in 2010 3,93 % (excl. zwangerschapsverzuim). Het landelijke gemiddelde voor de sector Primair Onderwijs bedraagt voor diezelfde periode 5,9 % (eveneens exclusief zwangerschapsverzuim).

De inhoudelijke invulling van het personeelsmanagement is bij Trivium in de afgelopen jaren voldoende gefaciliteerd en er is jaarlijks voor gereserveerd. Met andere woorden: wanneer voor personeel ondersteunende maatregelen nodig waren, werden en konden deze ook beschikbaar worden gesteld. Dit willen we in de komende jaren continueren. Het is essentieel voor goed werkgeverschap hiervoor middelen ter beschikking te hebben.

2.5. Bedrijfsvoering van Trivium

De paragraaf bedrijfsvoering splitsen we in twee onderdelen. In de eerste plaats gaan we in op de financiële positie van Trivium anno 2010, daarna kijken we naar het bedrijfsproces zelf en de aansturing c.q. de bemensing ervan.

2.5.1. Financiële positie van Trivium anno 2010

Sinds de oprichting van Trivium is veel geïnvesteerd in de infrastructuur van de scholen. Vrijwel alle gebouwen zijn gemoderniseerd, de ICT-infrastructureur is vernieuwd, het systeembeheer is gezamenlijk uitbesteed bij Skool en alle groepen (uitgezonderd de kleutergroepen) zijn voorzien van digitale schoolborden.

In de afgelopen jaren was het jaarlijks exploitatieresultaat van Trivium wisselend. Het jaar 2006 werd door versnelde afschrijvingen op onderwijsleerpakket, technische zaken en meubilair negatief afgesloten. De jaren 2007 en 2008 sloten positief af. In 2009 was het exploitatieresultaat negatief met € 197.000. Naar verwachting zal dit met een hoger bedrag ook het geval zijn in 2010. Het Eigen Vermogen van Trivium is voldoende om dit op te kunnen vangen, zeker omdat het incidentele uitgaven betreffen. Toch zal komende jaren de financiële boekhouding beter op orde moeten zijn.

Enkele cijfers:

	2009	2008	realisatie in %		streefgetal
			2007	2006	
Weerstandsvermogen	10,35	16,68	15,27	17,48	15%
Solvabiliteit 1	64,16	66,51	63,65	64,86	20% - 60%
Solvabiliteit 2	71,38	77,47	74,87	77,74	min. 20 %
Liquiditeit	2,05	3,02	2,69	3,12	0,5% - 1,5 %
Rentabiliteit	-1,36	2,33	0,93	-0,37	0,5% - 5%
Personele/totale lasten	82,88	83,41	74,28	78,98	-
Kapitalisatiefactor	41,97	44,89	-	-	35% - 60 %

Tabel 5: kengetallen op basis van de jaarrekeningen 2006-2009

Op basis van de kengetallen kunnen we concluderen dat de financiële situatie van Trivium gezond is, maar toch zijn er ook zorgen. Het boekjaar 2009 is afgesloten met een negatief resultaat van € 197.000. Het negatieve resultaat heeft drie oorzaken:

- a. Incidentele overschrijdingen in de personele en materiële exploitatie 2009 van de scholen
- b. extra investeringen in de renovatie van de Clara Fabriciuschool en de aanpassing van de Ireneschool;
- c. volledige vernieuwing van de ICT-netwerken van de scholen (bekabeling, server en werkstations)

Door de verwachte daling van het leerlingaantal zal de omvang van de subsidie in de komende jaren verminderen. Kosten zullen in gelijke omvang moeten dalen, waardoor vooral de personele bezetting van het merendeel van onze scholen zal moeten verminderen. In hoofdstuk zullen we hierop nader ingaan. We worden, zo weten we inmiddels, in 2011 geconfronteerd met de volgende bezuinigingen:

- a. OCW vergoedt de jaarlijkse kosten van de periodieke verhogingen van personeel niet meer;
- b. Evenmin worden premieverhogingen van de sociale lasten (waaronder de pensioenpremieheffing) vergoed;
- c. Het is onduidelijk in hoeverre de indicatoren, waarop de jaarlijkse subsidie is gebaseerd, nog de werkelijke kosten dekken. Dit geldt voor zowel de personele als de materiele kosten van de scholen.

Door teruglopend leerlingaantal en de genoemde bezuinigingen zullen we voor het schooljaar 2011-2012 al voor minimaal € 575.000 moeten bezuinigen op de personele kosten. Dit betekent voor Trivium een teruggang in personele omvang van bijna 10 fte. In de komende jaren zal dit tot 2014, zoals de leerlingprognose aangeeft, in ieder geval jaarlijks een probleem zijn.

2.5.2. Organisatie van (de bedrijfsvoering) van Trivium

In het kader van afspraken rond Good Governance is er scheiding tussen toezicht en bestuur van de Trivium-organisatie. In 2008 is een nieuwe functieomschrijving van de algemeen directeur opgesteld. Daarna is vanaf 2009 gewerkt aan een managementinformatiesysteem, waarbij afspraken worden

vastgelegd m.b.t. periodieke informatie voor sturing van de organisatie en verantwoording van resultaten. Begin 2011 is dit systeem operationeel. Vanaf september 2010 is een financiële rapportage in de vorm van een Marap beschikbaar voor bestuur en management. Deze zal per kwartaal de mogelijkheid geven de financiële ruimte te monitoren. Per kwartaal zal ook de boekhouding worden afgesloten.

Bij de inrichting van ons Bestuurscentrum hebben we in 2005 gekozen voor een aantal zaken:

1. We beperken de overhead tot maximaal 2,5 % van de totale loonkosten
2. We willen (beperkt) de financiële administratie zelf voeren: korte lijnen tussen directie en Bestuurscentrum
3. We zetten als beleidsmedewerkers directeuren van onze scholen in, die daarvoor tot maximaal drie dagdelen vrij geroosterd worden van hun schooltaken
4. Daarnaast hebben we 1 fte vrij geroosterd om enerzijds de financiële administratie van Trivium te verzorgen, anderzijds op verschillende scholen directeuren daarvan te ontlasten.
5. In feite wordt op drie niveaus in onze organisatie een boekhouding verzorgd:
 - Op Trivium-niveau
 - Op schoolniveau
 - Op het niveau van de oudercommissie

Vraag is of op schoolniveau tevens de boekhouding van de oudercommissie geregeld kan worden. De huidige systematiek is met name op het niveau van de oudercommissie tijdrovend en daardoor belastend voor personeel van het Bestuurscentrum en het administratiekantoor.

Vanaf 2005 zijn twee beleidsmedewerkers bij het Bestuurscentrum aangesteld: voor Personeel en Organisatie en voor Beheer. In de afgelopen periode is gebleken dat deze taken te zwaar zijn. Er is gekozen voor een aanstelling van een controller in plaats van een beleidsmedewerker Beheer. Werving heeft tot op heden geen benoembare kandidaat opgeleverd. In 2011 zal dit verder vorm gegeven moeten worden.

De ontwikkeling en uitvoering van beleid vanuit het Bestuurscentrum stelt daarnaast hoge eisen aan de algemeen directeur. Naast het leiding geven aan de gehele Trivium-organisatie is hij ook uitvoerend werkzaam op alle deelterreinen van het schoolbeleid. Ook hierin zullen in de komende periode keuzes moeten worden gemaakt, omdat de organisatie kwetsbaar is door deze dubbelrol.

2.6. Good Governance

In het kader van Good Governance (ook wel: Goed Bestuur) dienen onderwijsorganisatie via een code te voldoen aan de richtlijnen van Goed Bestuur. In 2009 heeft het bestuur van Trivium haar functioneren afgezet tegen deze richtlijnen. Hieruit zijn aandachtspunten gekomen, die vermeld worden in hoofdstuk 3.

2.7. Beheer van de gebouwen

In vrijwel alle schoolsituaties is Trivium juridisch eigenaar van de schoolgebouwen en dient zij deze als een "goed huisvader" te beheren. Tevens is ook de gemeente verantwoordelijk voor een deel van het beheer van de gebouwen. Jaarlijks vraagt dit veel overleg met gemeenteambtenaren en uitvoerende partners. Voor het gebouwenbeheer is Jaap Boer voor 1 dag per week aangesteld. Samen met de beleidsmedewerker Beheer draagt hij zorg voor het periodieke onderhoud en de (meerjaren) onderhoudsplanning. Er is een deugdelijke meerjarenonderhoudsplanning van onze gebouwen, op basis waarvan we noodzakelijke investeringen kunnen voorzien en daarop zo nodig kunnen reserveren. Aandachtspunt blijft efficiency-voordelen te behalen uit de schaalgrootte van Trivium.

2.8. Ouder- en leraartevredenheid

In december 2010 is besloten vanaf 2011 een tweejaarlijks onderzoek te doen met een gezamenlijk instrument (WMK). Wel zijn in de afgelopen twee jaar door vrijwel alle scholen met verschillende instrumenten een dergelijk onderzoek uitgevoerd. **Dit beleidsplan zal nog aangevuld worden met de resultaten daarvan.**

2.9. Slotconclusies

In deze paragraaf trekken we conclusies m.b.t. de huidige positie van de Trivium-scholen en de eigen organisatie. Daaruit volgen aanbevelingen om ook in de komende jaren als organisatie en als basisscholen goed in te kunnen spelen op de komende ontwikkelingen.

2.9.1. Het onderwijsaanbod van de Trivium-scholen

Al onze basisscholen werken vanuit het traditionele leerstofjaarklassensysteem, met meer of minder differentiatie voor leerlingen die daarop uitvallen of dit onderwijsaanbod overstijgen. We zien in de afgelopen jaren een tendens dat onze scholen meer voldoen aan de gemiddelde norm op de Cito-scores. In het algemeen halen de Trivium-scholen volgens de Cito-Eindtoetsen en de rapportages van de Inspectie dus voldoende resultaten. Toch zijn daar naar onze mening zorgen bij. In de eerste plaats met betrekking tot de Meeuwenberg, met een te lage score op de Cito-eindtoets in de afgelopen jaren. Daarnaast zijn ook de resultaten van de Airborneschool, de Kon. Julianaschool en het Kompas een aandachtspunt.

Vraag hierbij is of voldoende en tijdig de resultaten vanuit het leerlingvolgsysteem zijn benut voor bijsturing van het onderwijsproces. Ook hier geldt; halen we de maximale resultaten uit het kind en kunnen we dat voldoende verantwoorden naar de ouders?

Een andere vraag is of ons onderwijsaanbod voldoende uitdagend is om de concurrentie met andere scholen aan te kunnen gaan. Werken we niet te veel vanuit het traditionele leerstofjaarklassensysteemconcept omdat we de vernieuwing van dit concept niet aan durven of vertrouwen?

2.9.2. Ontwikkeling van het leerlingaantal

We verwachten een licht teruglopend leerlingpotentieel in onze voedingsgebieden. De deelnamepercentages geven voor de afgelopen twee jaar gemiddeld weer een lichte stijging te zien. Groei van leerlingaantal is alleen mogelijk wanneer we een groter "marktaandeel" weten te verwerven: onze scholen zullen aantrekkelijk voor ouders en leerlingen moeten zijn.

2.9.3. Personeelsmanagement

Trivium investeert jaarlijks ongeveer 3 % meer in de personele bezetting van onze scholen dan regulier bekostigd wordt vanuit OCW in het onderwijs. Dit betekent kleinere groepen, ruimte voor instroom in de onderbouw en mogelijkheden voor het vrijstellen van lesgevende taken.

Op een belangrijk deel van het Actieplan Leerkracht in Nederland voldoen we aan de uitvoering ervan. Dit betekent dat we meewerken aan de versterking van de positie van de leerkracht. Met betrekking tot de zogenaamde functiemix zijn we terughoudend. De salarisschalen LB en LC worden nog niet geopend voor leraren. Enerzijds heeft dit te maken met de bezuiniging vanuit de overheid, anderzijds is de organisatie naar onze mening niet klaar voor een verschillende beloning van de functie van leraar.

2.9.4. Bedrijfsvoering van Trivium

In de afgelopen jaren heeft Trivium veel geïnvesteerd in de infrastructuur van onze scholen. In de komende vier jaar zal pas op de plaats moeten worden gemaakt om de reservepositie van de organisatie niet in de gevarezone te brengen. Dit betekent dat alleen noodzakelijke investeringen

worden gedaan in personeel, onderwijsmateriaal en gebouwen, wanneer de continuïteit van het onderwijs in gevaar komt.

Daarnaast zal de bedrijfsvoering geprofessionaliseerd moeten worden door het aanstellen van een parttime controller en versterking van de functie van P&O.

2.9.5. Beheer van gebouwen

Vanaf 2010 kunnen we uitgaan van een situatie waarbij onze schoolgebouwen voldoen aan de moderne eisen van ons onderwijs, uitgezonderd de Airborneschool en de Ireneschool. In beide situaties lopen trajecten om te komen tot vervangende nieuwbouw. Tot dat moment zijn we terughoudend m.b.t. investeringen in de huidige gebouwen.

Voor de komende jaren zullen we een nieuwe vorm van ondersteuning moeten vinden voor het beheer van onze schoolgebouwen. Mogelijk is aansluiting bij een woningstichting een optie daarvoor.

Hoofdstuk 3: Analyse van de omgeving van Trivium

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de externe ontwikkelingen waarmee we als Trivium in de komende jaren rekening mee moeten houden en die (mede) het beleid zullen bepalen. In de eerste plaats is het beleid van OCW een factor, die bepalend is voor ons beleid. Kernwoord daarin is bezuiniging, en van belang is de vraag hoe dit de verdere ontwikkeling van Trivium zal beïnvloeden. In de tweede plaats zullen gemeenten in de komende vier jaar aanmerkelijk moeten bezuinigen. Weliswaar heeft iedere gemeente een wettelijk opgelegde zorgplicht voor onderwijshuisvesting, maar budgetten die zij hiervoor ontvangen, zijn niet geoormerkt. Een andere ontwikkeling is de dwang te komen tot passend onderwijs. In feite betekent het dat het basisonderwijs meer zorgleerlingen binnen de school houdt, en waarop de organisatie en deskundigheid van het basisonderwijs moet worden ingesteld.

3.2. Ontwikkeling van OCW in de komende jaren

We citeren vanuit het regeerakkoord:

De prioriteiten binnen de onderwijsbegroting worden herschikt ten gunste van de kwaliteit van het onderwijs. De basis voor de kenniseconomie wordt in elk deel van het onderwijs op orde gebracht. De kerntaak van basisscholen ligt bij taal en rekenen.

Aan de vrijheid van onderwijs zoals gewaarborgd door art. 23 Grondwet, wordt niet getornd. Dit neemt niet weg dat (zeer) zwakke scholen sneller, binnen een jaar, het onderwijsproces op orde moeten hebben. Zo niet, dan wordt tot sluiting overgegaan. Uit onderzoek is gebleken dat scholen met een radicaal vernieuwend onderwijsconcept deze problemen kennen. Deze scholen zullen dus sneller met sluiting geconfronteerd worden.

3.2.1. Gevolgen voor de Trivium-organisatie: beperkingen op onderwijskundig gebied

Het kabinet zet hard in op beperking van de groei van het aantal zorgleerlingen. Concreet betekent dit het volgende:

- Separate financiering sbao vervalt: samenwerkingsverbanden worden geheel verantwoordelijk voor de zorg aan de basisscholen en speciale basisscholen in hun verband.
- Er wordt 300 miljoen structureel bezuinigd op invoering Passend onderwijs.
- Er wordt fors gekort op de subsidie Rugzakleerlingen en Impulsgebieden

Conclusie voor Trivium: er ontstaat onduidelijkheid c.q. een risico in de volgende budgetten:

Aard van het budget	Omvang budget p/jaar
• Geïndiceerde leerling (rugzak-leerlingen)	€ 295.000
• Zorgformatie vanuit SWV	€ 175.000
• Subsidie Impulsgebied (achterstand)	€ 110.000
Totaal	€ 590.000

Tabel 6: omvang risico-inkomsten additionele subsidie

Het jaarlijkse bedrag van onze personeelsbegroting bedraagt ongeveer € 10.200.000. In de komende jaren moeten we er rekening mee houden dat als gevolg van deze maatregel ongeveer 5,5 % van deze begroting onder druk komt te staan. Hiervoor zijn wij wel in de afgelopen jaren personele verplichtingen aangegaan. Concreet kan dit gevolgen hebben voor de invulling van de zorgstructuur van onze scholen (inzet Intern begeleider en RT), begeleiding van rugzakleerlingen en kan leiden tot verhoging van de groepsgrootte.

Regelingen op onderwijskundig gebied

Concreet zet het kabinet in op:

- *Kinderen met een grote taalachterstand gaan met dwang en drang deelnemen aan vroeg- en voorschoolse educatie*
- *Ouders zijn mede verantwoordelijk (ook financieel) voor de taalontwikkeling van hun kinderen.*
- *Er komen verplichte leerlingvolgsystemen met uniforme toetsen in het primair en voortgezet onderwijs.*
- *Het aantal voortijdig schoolverlaters wordt door het programma "Aanval op de uitval", het pakket aan extra maatregelen dat schooluitval actief bestrijdt, teruggebracht tot hoogstens 25.000.*
- *Het kabinet komt met een actieplan tegen laaggeletterdheid. De prestaties in het onderwijs gaan omhoog. Jongeren worden op alle niveaus voorbereid op een meer internationale arbeidsmarkt.*
- *Er komen meer goede en professionele leerkrachten. De toegevoegde waarde (leerwinst) gaat zwaarder wegen bij de beoordeling van scholen en instellingen waarbij scholen ook het predikaat excellent kunnen verdienen.*

3.2.2. Gevolgen voor de Trivium-organisatie: beperkingen op personeelsgebied

Met betrekking tot de loonontwikkeling van het personeel zal Trivium rekening moeten houden met de volgende punten:

- De lonen in de collectieve sector worden vanaf 2011 bevroren. Bij ontbreken van overeenstemming met vakbonden zal dit door wetswijziging worden afgedwongen.
- Het schoolgewicht (kengetal voor de subsidie) wordt bevroren op het niveau van 2010-2011. Er zal geen indexering worden toegepast.
- Ook vindt geen bijstelling van de personeelssubsidie meer plaats t.b.v. periodieke verhogingen en effecten van premiebijstellingen.
- Kosten die voortvloeien uit hogere personele lasten zullen door de werkgever zelf moeten worden opgebracht.

Voor de personeelsbegroting van Trivium betekent dit in de komende jaren concreet dat we ons formatiebeleid zullen moeten aanpassen. In ons huidig beleid m.b.t. formatietoedeling zijn we steeds uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

- Iedere school ontvangt het normbudget, zoals dit op basis van leerlingaantal en kengetallen voor berekening van het budget tot stand komt;
- daarnaast investeren we vanuit het PAB-budget extra in de scholen bij de volgende situaties:
 1. extra ambulante tijd directie
 2. extra formatie bij scholen op meerdere locaties
 3. knelpunten bij instroom leerlingen
 4. overige knelpunten

Wanneer het kabinet de voornemens om periodieke verhogingen voor personeel en loonstijgingen vanwege premiebijstelling niet meer te vertalen in verhoging van het personeelsbudget, zullen we zeer terughoudend moeten worden met extra investeringen in personeel. Dit zal tegelijkertijd leiden tot verhoging van de groeps grootte. Daarnaast hebben we het beleid ingezet dat we de taak van bouwcoördinator voor 2011 hebben omgevormd tot functie (schaal LB). Ook zou in dit beleid de bouwcoördinator ambulante tijd beschikbaar krijgen om zijn/haar leidinggevende taak te kunnen uitvoeren. In de komende jaren zal moeten worden gezien of hiervoor geld beschikbaar is. Uitvoering van dit beleid kan eveneens leiden tot verhoging van de groeps grootte.

Regelingen op personeelsgebied

Voor Trivium zijn de volgende regelingen van belang:

- *Geobjectiveerd goede prestaties van docenten worden sterker beloond door het introduceren van opbrengstgerichte financiële beloningen voor (teams van) leraren.*
- *Ambtenarenrecht wordt gelijkgetrokken met het arbeidsrecht. Voor de overgang van werk naar werk voor ambtenaren moeten dezelfde voorwaarden gelden als voor werknemers in de private sector.*
- *Het programma Leerkracht van Nederland, het actieplan om het lerarentekort aan te pakken en de kwaliteit en positie van leraren te versterken, wordt voortgezet.*
- *Er komt meer ruimte voor prestatiebeloning, zowel van personen als van teams.*
- *De kwaliteitsverhoging van de lerarenopleiding wordt voortgezet.*
- *In de PABO komt differentiatie die leidt tot een brede bevoegdheid voor de hele basisschool maar een specifieke bekwaamheid voor het jongere of oudere kind.*
- *Binnen een jaar komt de sector met een beroepsregister waarbij de inschrijving is gekoppeld aan een periodiek bijscholingsvereiste*
- *Maatregelen en geld zijn nodig om een forse kwaliteitsimpuls te kunnen geven. Dit kabinet maakt geld vrij om het primaire onderwijsproces te versterken. Ten behoeve daarvan zullen met name die onderdelen van de begroting, die niet bijdragen aan het primaire proces, geschrapt of verminderd.*

3.3. Bezuinigingen bij de gemeentelijke overheid

Als Trivium hebben we te maken met vijf gemeenten. Inmiddels hebben zij aangekondigd dat zij in de komende vier jaar aanmerkelijk zullen bezuinigen. Het gaat hierbij om bedragen van 2,5 miljoen (West-Maas en Waal) tot ruim 7 miljoen (Overbetuwe). In eerste instantie zal het hierbij gaan om interne bezuinigingen, waar het onderwijs op zich niet veel last van zal hebben. Waar we alert op zullen moeten zijn, is de zorgplicht van de gemeente voor onderwijshuisvesting en de wijze waarop de gemeente om zal gaan met gelden voor ID-banen, onderwijsbegeleiding en achterstandsbeleid.

Voor Trivium heeft deelname in het gemeentelijk besturenoverleg daarom een hoge prioriteit. Op dit moment hebben we 4 personeelsleden (conciërges) in dienst op basis van de ID-regeling en ontvangen we van de gemeente Wageningen nog jaarlijks ongeveer € 25.000 in het kader van onderwijsbegeleiding en achterstandsbeleid.

3.4. Ontwikkeling met betrekking tot Passend onderwijs

OCW heeft aangekondigd € 300.000.000 te willen bezuinigen op de invoering van Passend onderwijs. Dit wordt een ingewikkelde operatie. OCW wil terugdringing van leerlingen die uitstromen naar het Speciaal basisonderwijs en de clusters 3 en 4. Tegelijkertijd zullen we in het basisonderwijs geconfronteerd worden met bezuinigingen, zal de groepsgrootte onvermijdelijk omhoog gaan, en zullen meer zorgleerlingen binnen het regulier basisonderwijs moeten worden opgevangen.

Binnen de Trivium-scholen bereiden we ons op deze ontwikkeling voor via de 1-zorgroute. Leraren worden bijgeschoold om door middel van klassenmanagement en door binnen drie leerstofniveaus te werken in de groep, zorgleerlingen langer binnen boord te houden. Vraag is wel of dit systeem nog werkbaar zal zijn in de komende tijden van bezuiniging.

3.5. Groei en krimp van het Primair Onderwijs

Volgens een rapport van het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (september 2010) is de verwachting dat het leerlingaantal in het Primair Onderwijs de komende tien jaar sterk daalt. Vooral in de periode 2010-2015 zal dit aantal sterk afnemen (-7%). Men verwacht deze daling vooral in de

provincies Groningen, Friesland, Drenthe, Gelderland en Limburg (-12 %). Het rapport komt met de volgende aanbevelingen:

- a. Zorg als organisatie dat er goed zicht is op de leerlingontwikkeling in de komende jaren
- b. Maak hierop een goed meerjaren formatieplan
- c. Weet de opbouw van het personeelsbestand: wat kan aan natuurlijk verloop op grond van de pensioenregeling verwacht worden
- d. Profileer je als school nadrukkelijk; de concurrentie zal heviger worden
- e. Creëer kansen bij het benutten van eventuele leegstand van gebouwen; zoek partners die mede kunnen zorgen voor instroom van leerlingen (kinderopvang, peuterspeelzaal)

3.6. Arbeidsvoorwaarden m.b.t. pensionering

Personeel dat geboren is voor 1950 zal nog gebruik kunnen maken van de FPU-regeling. Dat betekent dat zij op 70 % van hun salaris kunnen uittreden op de leeftijd van 62 jaar en drie maanden. Wie geboren is na 1950 zal voorlopig nog moeten doorwerken tot 65 jaar. Dit betekent dat het natuurlijk verloop tussen 2012 en 2015 vrijwel stil zal komen te liggen. Daarnaast is dit een aandachtspunt voor ons personeelsmanagement: hoe houden we oudere personeelsleden gezond en vakbekwaam voor het vak?

3.7. Opbrengst gericht werken

Bij leraren, intern begeleiders, schoolleiders en bestuurders leven nog weinig beelden over opbrengstgericht werken. Het is een abstract begrip. Dat verhindert dat leerkrachten er morgen mee aan de slag gaan. Men heeft vragen over welke stap als eerste te zetten, hoe doelen te stellen en hoe deze te vertalen in concrete leeractiviteiten. Daarnaast stellen scholen zich vaak de vraag hoe het werken met leerlingengegevens past bij de visie en aanpak van de school.

Uit onderzoek blijkt dat door opbrengstgericht werken leerprestaties van leerlingen stijgen en dat de effectiviteit van het onderwijs verbetert. De kern is dat betrokkenen - scholen, leerkrachten, leerlingen - zich in hun taakuitvoering laten sturen door uitkomsten van metingen. Zij organiseren systematisch feedback over de kwaliteit van het onderwijs.

Het proces kenmerkt zich door een cyclus van opeenvolgende stappen:

- Stellen van (eigen) doelen ten aanzien van de leerprestaties
- Specifiek inrichten van het onderwijsprogramma en –proces
- Meten van de opbrengsten
- Analyseren van de gegevens
- Bijstellen van de instructie, het programma en (soms) de doelen.

Deze cyclus is in meer of mindere mate in de hele keten van onderwijsprofessionals (van leerkracht tot bestuurder) terug te vinden. De scholen die in deze uitgave zijn beschreven werken allemaal volgens deze cyclus. Uit evaluatieonderzoek van het SCO Kohnstamm Instituut blijkt dat er in Nederland nog niet veel basisscholen zijn die de volledige evaluatieve cyclus doorlopen. Nog maar weinig scholen zijn in staat om goede analyses uit te voeren en over de resultaten in de school een goede ontwikkelingsgerichte dialoog te voeren. Er worden wel data verzameld en gebruikt om individuele leerlingen beter te volgen. Maar deze data kunnen ook gebruikt worden voor het aanbrengen van verbeteringen op groeps- of schoolniveau.

3.8. Veranderende omgeving en lestijden

Op dit moment zijn lestijden van onze scholen al van jaren her. We beginnen om half negen, pauzeren een uur tot anderhalf uur tussen de middag en sluiten af om kwart over drie. Dat is de algemene trend. Maar ook de maatschappij is veranderd. Steeds meer ouders werken allebei, maken gebruik van kinderopvang en professionalisering van de tussenschoolse opvang blijkt steeds moeilijker. We

werken daarin met vrijwilligers, terwijl de druk op hen steeds groter wordt. Belangrijk is als Trivium-organisatie hierop in te spelen. We kunnen dit, na consultatie van personeel en ouders, doen door middel van invoering van een continue-rooster voor onze scholen en te participeren in Brede School-overleg en realisatie ervan.

3.9. Mogelijkheden voor schaalvergroting

Binnen het werkgebied van Trivium zijn er christelijke basisscholen die met een eigen bestuur zelfstandig voortbestaan of behoren tot een andere onderwijsorganisatie. Trivium heeft het afgelopen jaar het verzoek gekregen een basisschool over te nemen van een ander bestuur. Deze school ligt buiten het werkgebied van de huidige onderwijsorganisatie. Momenteel wordt onderzocht of overname van deze school mogelijk is. We sluiten niet uit dat meer van dergelijke verzoeken in de komende jaren bij Trivium binnen zullen komen. In principe staat Trivium niet onwelwillend ten opzichte van een dergelijk verzoek.

3.10. Samenvatting en eindconclusies

De toekomst voor Trivium ziet er wat betreft subsidie niet rooskleurig uit. OCW en gemeenten zullen de komende vier jaar sterk bezuinigen. Daarnaast zullen we te maken krijgen met een teruglopend leerlingaantal, en dus ook een teruglopend budget voor de personele en materiele kosten.

De kunst en uitdaging voor de komende jaren zal zijn de kosten evenredig met het teruglopend budget te laten dalen, en ondertussen toch de continuïteit van het onderwijs te waarborgen. Sterker nog, hoe kunnen we onze scholen in staat stellen zich optimaal te profileren in hun voedingsgebied.

Tegelijkertijd staan we voor de uitdaging Passend onderwijs in te voeren, wat voor al onze scholen een omslag zal betekenen in het geven van onderwijs. We zullen meer zorgleerlingen binnen onze scholen moeten kunnen opvangen, dan wel in samenwerking met anderen hen een passende plaats kunnen bieden. Regionale samenwerking zal hiervoor noodzakelijk zijn.

Met betrekking tot opbrengstgericht werken zijn we op Trivium-niveau in 2009 begonnen met systematische analyse van leeropbrengsten. Zowel op leerling- als op groepsniveau vinden CITO-tussentoetsen plaats. Daarna worden de analyseresultaten door de Intern begeleider met de groepsleerkracht besproken en nadien met de directeur. Deze systematiek van werken dient nog wel meer geïmplementeerd en geborgd te worden.

Tenslotte zullen we oog moeten hebben voor een veranderende omgeving van ouders. De behoefte aan een dagarrangement, waarin het continue-rooster en samenwerking binnen een Brede School-concept centraal staan, neemt toe. Die behoefte zullen we in de komende periode peilen bij ouders en personeel.

Hoofdstuk 4: Beleid van Trivium 2011-2015

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de hoofdlijnen van ons beleid voor de komende jaren. Als aanzet voor de discussie geven we ons beeld van de toekomstige situatie weer.

4.2. Ons onderwijs: ambitie voor 2011-2015

In de voorgaande jaren heeft ons beleidsplan 2006-2010 richting gegeven aan ons handelen. Er zijn prioriteiten gesteld, waardoor we onze gestelde doelen konden behalen. Voor de periode 2011-2015 hebben we andere ambities dan in voorgaande periode. In de ze paragraaf willen deze ambities concreet formuleren.

In de eerste plaats willen we in levensbeschouwelijke zin ons nadrukkelijk als christelijke scholen profileren. Dit onderscheidt ons van scholen met een andere denominatie. We willen leraren die vanuit die achtergrond lesgeven en normen en waarden vanuit deze christelijke traditie aan kinderen door willen geven. Het Verhaal kunnen vertellen en vanuit een persoonlijke overtuiging er achter kunnen staan.

Ons christelijk onderwijs is herkenbaar op inhoud, in vorm en in personeel.

- a. Op inhoud: in ons onderwijs staat de uniciteit van het kind centraal en daarmee de eigen ontwikkeling van dit kind. We zijn verantwoordelijk voor een juist onderwijsaanbod voor iedere leerling. Daarop zijn we als Trivium-organisatie aanspreekbaar en ook als individueel personeelslid.
- b. In vorm: ons onderwijs kenmerkt zich in vieringen rond Kerst en Pasen. Dagelijks zijn we herkenbaar in de dagopening en dagsluiting, het vertellen van de Bijbelse verhalen en het meegeven van waarden en normen vanuit de christelijke traditie.
- c. In personeel: onze personeelsleden hebben een christelijke achtergrond. Bij voorkeur stellen we bij een langdurig dienstverband personeelsleden aan die vanuit hun persoonlijke levensovertuiging in het christelijk onderwijs willen werken en de Verhalen vanuit de Bijbel willen delen met de leerlingen.

Bovenstaande betekent dat directeuren, verantwoordelijk voor aanstelling van personeel, bij vacatures en het opstellen van een profielschets, nadrukkelijk rekening houden met de christelijke identiteit van de school.

Pedagogisch en didactisch handelen

Drie kernwoorden zijn belangrijk in ons pedagogisch handelen:

- **relatie:** de relatie tussen opvoeder en kind is essentieel voor een goede overdracht van ons onderwijs. Van onze leerkrachten verwachten we dat hij/zij op een professionele wijze met ieder kind een vertrouwensband kan opbouwen. De relatie tussen leerkracht en kind is veilig en respectvol.
- **competentie:** ons onderwijs is gericht op de ontwikkeling van de competenties van het kind en daardoor resultaat gericht op de cognitief, sociaal-emotioneel en creatieve ontwikkelingsgebieden. We kijken zorgvuldig naar de mogelijkheden van het kind en bieden daarvoor uitdagend onderwijs.
- **Autonomie:** de opvoedingsrelatie tussen leerkracht en leerling is gericht op zelfstandigheid van de leerling. Onderwijzen leidt niet tot een afhankelijkheidsrelatie van kind tot leerkracht.

Ons onderwijs ondersteunt vanuit deze drie kernwoorden het kind in de ontplooiing van zijn/haar mogelijkheden. Daarnaast zijn we in ons onderwijs alert op signalen vanuit de snel veranderende samenleving; we passen ons onderwijs (in didactiek en facilitering) daarop aan.

Iedere school beschikt over een schoolprofiel, waaruit helder aangegeven wordt welke zorg we wel of niet kunnen bieden aan kinderen. Er is geen eensluidend schoolprofiel voor alle Trivium-scholen. Het schoolprofiel past binnen het samenwerkingsverband waarin iedere school is aangesloten en is op de zorg van het samenwerkingsverband afgestemd.

In ons aannamebeleid van leerlingen staan we in principe open voor alle leerlingen. Wel stellen we grenzen met betrekking tot mogelijkheden van het bieden van extra zorg. In ons schoolprofiel maken we duidelijk welke zorgleerlingen we kunnen opvangen. Met name op tussentijdse aanname gedurende de schoolloopbaan van een leerling zijn we alert op signalen met betrekking tot zorg.

In de tweede plaats voldoen we jaarlijks aan de inspectienormering; al onze scholen scoren gemiddeld of bovengemiddeld op de Cito-Eindtoets. Daarnaast zijn we er zeker van dat onze leraren vakbekwaam zijn en kindgericht kunnen werken. Dit toetsen we gedurende het jaar door middel van de gesprekscyclus en via de resultaten op de toetsresultaten van het LOVS (trendanalyses).

Het kind staat centraal en van daaruit handelen we. Daarop zijn we ook aanspreekbaar voor ouders. Ouders zijn geen klant, ze zijn partner in de opvoeding van het kind. Daarom sluiten we bij aanmelding met ouders een overeenkomst met ondertekening op het aanmeldingsformulier, dat zij meewerken aan een eventueel onderzoek van hun kind, wanneer gedurende de schoolloopbaan van hun kind de directeur, de Intern Begeleider en de leraar gezamenlijk dit nodig achten. Ouders worden van de resultaten van het onderzoek en van een eventueel op te stellen handelingsplan op de hoogte gesteld.

Passend onderwijs wordt doorgevoerd bij onze scholen. Per school is uiterlijk 1 maart 2012 een zorgprofiel opgesteld, waaruit blijkt wat de school aan zorgleerlingen kan bieden. Daarop is dan ook het onderwijssysteem van iedere school aangepast en is regionale samenwerking in de vorm van aansluiting bij een zorgloket gerealiseerd. Daarnaast wordt opbrengstgericht werken volledig geïmplementeerd en geborgd op alle scholen van Trivium.

Referentieniveaus: op onderwijsgebied willen we ouders en partners in onderwijs duidelijk laten zien wat we met ons onderwijs willen bereiken. Hierop is ons onderwijsprogramma op het gebied van taal en rekenen (leerinhoud, leerlijnen en leertijd) afgestemd.

Als derde punt is profilering van onze scholen essentieel. Iedere school heeft een gezicht: laat het zien. We zijn er niet voor iedereen: we zijn er voor ouders die bewust voor ons kiezen. Profilering hoeft geen vorm van vernieuwingsonderwijs te zijn. Essentieel is, naast kwaliteit in onderwijs, de band en het vertrouwen dat je als school opbouwt met de ouders. In dat kader is een goede relatie met de MR en de oudercommissie belangrijk: zij zijn ambassadeurs van de school.

In de vierde plaats dient onze bedrijfsvoering in 2011 op orde te zijn wat betreft financieel resultaat, informatie m.b.t. sturing en verantwoording intern en kwaliteit in bemensing. Verder dient de organisatie in 2012 geheel te voldoen aan de voorschriften van Good Governance.

Tenslotte: we beseffen dat onderwijs mensenwerk is. Wanneer we werken vanuit de gedachte dat ons personeel centraal staat in de kwaliteit van ons onderwijs, dan moeten we daarop blijven investeren. Dan mogen we ook aan hen eisen op hun vakgebied stellen, die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van het kind. Dit punt is niet nieuw in ons beleid en blijft dus een belangrijk onderdeel van ons toekomstig beleid.

Bovenstaande vier lijnen worden voor de komende jaren uitgewerkt in concrete aandachtspunten.

4.2.1. *de levensbeschouwelijke identiteit*

Onze ambitie is:

- Een herijking van onze levensbeschouwelijke identiteit: vanuit welke identiteit geven we ons onderwijs vorm (mens- en kindbeeld, visie op de samenleving, normen en waarden)
- Het vaststellen van het aannamebeleid van ons personeel m.b.t. de levensbeschouwelijke identiteit

4.2.2. *het onderwijsinhoudelijke traject*

Ambitie voor het onderwijsniveau

- Alle Trivium-scholen behalen resultaten op de Cito-Eindtoets op of boven het landelijke gemiddelde van de eigen referentiegroep
- Invoering van de referentieniveaus voor taal en rekenen in 2012 en daaraan vervolgens voldoen

Invoering Passend onderwijs

- Scholing en training op 1-zorgroute in het kader van Passend Onderwijs: alle teams hebben uiterlijk 1 augustus 2013 dit traject afgerond
- De strategisch beleidsplannen van de scholen zijn hierop aangepast
- Afronding strategisch beleidsplan van alle scholen uiterlijk 1 juli 2011 gereed met instemming van de MR
- Implementatie uiterlijk 1 januari 2013 gereed, daarna is het systeem voor borging gereed
- Opstellen van een zorgprofiel per school, zodat zichtbaar wordt wat de zorgbreedte is van de school en welke zorgleerlingen kunnen worden opgevangen
- Opstellen procedure aannamebeleid van leerlingen en aanmeldingsformulier
- Realisering van uiterlijk drie zorgklokken binnen het voedingsgebied van Trivium
- Overdracht scholen Renkum uiterlijk 1 augustus 2012 naar SWV Ede Wageningen

Profilering van scholen

- Uiterlijk 1 augustus 2011 maken scholen bekend of zij willen komen tot een andere, specifieke onderwijskundige profilering met bijbehorend traject

Overige aandachtspunten

- Volledige implementatie en borging van opbrengstgericht werken, uiterlijk per 1 augustus 2012
- Participatie in Brede School-concepten is gewenst om daarmee de kwaliteit van het dagarrangement voor kinderen te vergroten
- De ouder-school relatie is erg belangrijk. We investeren in deze relatie met als doel als partners samen te werken aan de ontwikkeling van het kind. Hierbij is de relatie school-MR en school-oudercommissie van ondersteunend belang.

4.2.3. *de bedrijfsvoering van Trivium*

Aandachtspunten zijn:

- Aanstellen van een controller uiterlijk februari 2011
- Verbetering van het begrotingstraject en de kwaliteit van de meerjarenbegroting april 2011
- Effectieve benutting van de financieel medewerker uiterlijk medio 2011
- Periodieke afsluiting van de boekhouding en verbetering van de MARAP: per kwartaal vanaf 1^e kwartaal 2011
- Controle op de investeringen van de scholen in samenhang met hun investeringsplan: jaarlijks

4.2.4. *het personeelsmanagement*

Aandachtspunten zijn:

- Verbetering van de kwaliteit van het meerjaren Bestuursformatieplan
- Idem voor formatieplan op schoolniveau
- Adequate voorlichting van personeel over veranderende regelgeving: periodiek via Traverse
- Aandacht voor seniorenbeleid: onderzoek naar populatie + 55 jaar
- Nieuwe taakomschrijving P&O-medewerker in relatie tot aanstellen controller
- Borging van de implementatie van de gesprekscyclus

4.2.5. *de facilitering van het onderwijsproces*

Aandachtspunten zijn:

- Investeren op profilering van scholen: welke behoefte of mogelijkheden zijn er en hoe kunnen we er Trivium-breed op ingaan
- Mogelijkheden nagaan van meer efficiënt gebruik van onderwijsbegeleiding (Marant, Giralis)
- Gebouwenbeheer optimaliseren: gezamenlijke contracten en verbeteren contacten directeur en beheer (met name op gebied van schoonmaak)
- In de komende periode zullen we de interesse aan een continue-rooster bij personeel en ouders peilen. Invoering van een dergelijk rooster kan ook leiden tot vermindering van de werkdruk bij het personeel door meer ruimte te maken voor overleg en voor- en nawerk van het onderwijsproces.

4.2.6. *de bestuurlijke organisatie (Goed Bestuur)*

Aandachtspunten zijn:

- Het bestuur draagt er zorg voor dat leerlingen (en hun ouders) en werknemers zonder gevaar voor hun (rechts)positie de mogelijkheid hebben te rapporteren aan de voorzitter van het bestuur of aan een door het bestuur aangewezen functionaris of orgaan over vermoede onregelmatigheden van algemene, bestuurlijke, operationele en financiële aard binnen het bestuur en/of binnen de school/scholen.
- Het bestuur legt verantwoording af over haar functioneren aan belanghebbenden en stelt daartoe periodiek vast wie zijn belanghebbenden zijn.
- Het bestuur formuleert samen met de school/scholen de visie en doelen van het onderwijs dat op de school/scholen gegeven wordt en stelt vast op welke wijze getoetst wordt in welke mate deze doelen bereikt zijn.
- Het bestuur definieert in overleg met de school/scholen het begrip kwaliteit zoals dat voor de organisatie van de school/scholen wordt gehanteerd, gezien het daar gegeven onderwijs, en stelt vast op welke wijze de kwaliteit van de organisatie en het onderwijs wordt getoetst.
- Het bestuur maakt de besturingsfilosofie bekend aan alle belanghebbenden.
- Het bestuur maakt de samenstelling van het bestuur en de achtergrond van de leden bekend aan alle belanghebbenden.
- Bestuurders verdiepen zich in relevante ontwikkelingen en inzichten in het onderwijs voor zover van belang voor hun toezichhoudende rol.
- Vergoedingen aan bestuurders worden vermeld in de jaarrekening.

4.3. ***Doel en perspectief van Trivium in 2015***

Doel van dit beleidsplan is uiterlijk in 2015 een professionele onderwijsorganisatie te realiseren, die de scholen in staat stelt door middel van een adequate bedrijfsvoering en met beperkte middelen hun doelen en een maximaal onderwijsrendement te behalen. Deze organisatie is in staat door flexibiliteit in organisatie snel op ontwikkelingen in de omgeving reageren.

Kortom, uitlijnen van datgene wat ons in de afgelopen periode voor ogen stond, en dit ondanks de beperkte middelen borgen!

Namens het MT van Trivium,

Henk van Dorp,
algemeen directeur

Februari 2011

Bijlage 1: Referentieniveaus taal en rekenen in het primair onderwijs

Algemeen

Doel van het instellen van referentieniveaus is te komen tot een versterking van taal en rekenvaardigheden van leerlingen en tot een verbetering van de aansluiting tussen de verschillende sectoren van het onderwijs op de leergebieden taal en rekenen. Deze leergebieden achten OCW en de Onderwijsraad van doorslaggevend belang voor het succes van de leerling in zijn/haar schoolcarrière.

Referentieniveaus bevatten relatief objectieve, breed herkenbare en gedragen inhouden voor de inrichting van het onderwijs over de sectoren heen. Scholen krijgen zo zicht op op de plaats die het inneemt in de keten of lijn van het onderwijs. Hierdoor kunnen lacunes of doublures worden voorkomen. Dit komt doorstroom, kwaliteit van het onderwijs en de prestatie van leerlingen ten goede.

Het referentiekader onderscheidt vier momenten in de schoolloopbaan, elk met een fundamenteel niveau (voor het merendeel van de leerlingen haalbaar). Voor taal en rekenen zijn de referentieniveaus landelijk vastgelegd. Doel is te komen tot een algemene niveauverhoging. Voor taal zijn er vier niveaus beschreven, voor rekenen drie niveaus. Er wordt onderscheid gemaakt tussen een fundamenteel niveau en een streefniveau. Er zijn leerlingen die we zover mogelijk op het fundamenteel niveau willen krijgen, daarnaast willen we ook leerlingen op een hoger plan krijgen: het streefniveau.

Er zijn verschillende domeinen beschreven. Voor **taal** zijn dat:

- Mondelinge taalvaardigheid
- Lezen
- Schrijven
- Begrippenlijst en taalverzorging

Voor **rekenen** gaat het om:

- Getallen
- Verhoudingen
- Meten en meetkunde
- Verbanden

Het referentiekader wil zorgen voor efficiëntere en effectievere leerlijnen. Programma's van verschillende schooltypen moeten daardoor beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Het is duidelijk wat ieder schooltype doet en eist van de leerling. Men kan gerichter gaan werken. De ontvangende school kan sneller remediërend werken, onderhoud uitvoeren of verder gaan in de richting van het referentieniveau van dat schooltype. De referentieniveaus zullen op termijn wettelijk per schooltype worden vastgesteld. Voor het primair onderwijs zullen leerlijnen, tussendoelen, leerlingvolgsystemen en toetsen moeten overeenstemmen met het referentiekader.

Uitwerking in taal en rekenen

1. Taal

Er zijn vier domeinen op vier in opklimmende moeilijkheidsgraad niveaus beschreven. Elk fundamenteel niveau omvat het voorgaande niveau en het volgende niveau wordt gezien als streefniveau. De vier domeinen zijn:

- a. Mondelinge taalvaardigheid met:
 - Gespreksvaardigheid
 - Luistervaardigheid
 - Spreekvaardigheid

- b. Leesvaardigheid met:
 - Lezen van zakelijke teksten
 - Lezen van fictieve of literaire tekste
- c. Schrijfvaardigheid met het produceren van creatieve en zakelijke teksten
- d. Begrippenlijst en taalverzorging: bevat begrippen waarmee docenten en leerlingen met elkaar over taalvaardigheid kunnen spreken en kunnen komen tot een verzorgde schriftelijke taalproductie.

In het algemeen kennen de domeinen eenzelfde opbouw:

- a. Een algemene omschrijving
- b. Taken die de leerling op het betreffende niveau moet kunnen uitoefenen
- c. Kenmerken van de taak die aangeven aan welke eisen de taak op het product op het betreffende niveau moet voldoen

Het vierde domein (begrippenlijst en taalverzorging) heeft een eigen opbouw. Het gaat hierbij om grammatica en spelling, en het hanteren van verschillende begrippen.

2. Rekenen en Wiskunde

De fundamentele niveaus richten zich op basale kennis en inzichten en zijn gericht op een toepassingsgerichte benadering. De streefniveaus bereiden voor op abstracte wiskunde. Er zijn voor rekenen vier domeinen beschreven:

- Getallen
- Verhoudingen
- Meten en meetkunde
- Verbanden

Elk domein is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- Notatie, taal en betekenis: begrip van getallen, symbolen en relatie en gebruik van wiskundetaal
- Verbanden kunnen leggen: verbanden tussen begrippen, notaties, getallen en dagelijks spraakgebruik
- Gebruiken, waar het gaat om rekenvaardigheid, in te zetten bij het oplossen van problemen

Deze drie onderdelen zijn steeds opgebouwd met drie typen kennis en vaardigheden:

- a. Paraat hebben van kennis, feiten en begrippen, reproduceren, routines en technieken
- b. Functioneel gebruiken: kennis hebben van een goede probleemaanpak, het gebruiken binnen en buiten het schoolvak
- c. Weten waarom: begrijpen en verklaren van concepten en methoden, formaliseren, abstraheren en generaliseren en blijk geven van overzicht

Al deze verschillende onderdelen zijn vervolgens voor taal en rekenen verder per niveau F (fundamenteel niveau) en S (streefniveau) uitgewerkt.

Proces van invoering

OCW wil bij wet invoeren dat op de leergebieden taal en rekenen leerstandaarden (referentieniveaus) worden ingevoerd en gedefinieerd per onderwijssector. Hierbij zullen ook toetsmomenten worden ingesteld, om te bezien of de leerlingen op het juiste moment ook over de juiste kennis en vaardigheden beschikken. De scores op deze toetsen kunnen ook bepalend zijn voor het vervolg van de schoolloopbaan van de leerling. Bij AmvB kan de inhoud van de kennis en vaardigheden veranderen.

De Onderwijsraad heeft voor een groot deel ingestemd met het instellen van referentieniveaus. Bepalend daarbij was dat de Raad van mening was dat toetsing op referentieniveaus vooral belangrijk was voor de school zelf: in hoeverre voldoen onze leerlingen aan de standaard of is remediering noodzakelijk.

De Raad heeft bezwaar tegen het toepassen van de referentieniveaus als selectie criterium voor een bepaald schooltype. Toetsen dienen uitsluitend om te bepalen waar remediërend onderwijs noodzakelijk is. Referentieniveaus dienen voor de school als uitdaging zoveel mogelijk leerlingen op het vereiste niveau te brengen.

Voor leerlingen die het referentieniveau niet halen, blijft de school een zorgplicht binnen passend onderwijs kennen. De Raad wil Cito de toetsen vorm laten geven.

De beoogde invoeringsdatum van referentieniveaus voor taal en rekenen was 1 augustus 2010. Er is sprake van geleidelijke invoering (zie onderstaande tekst)

Op 1 augustus 2010 is de [Wet referentieniveaus Nederlandse taal en rekenen](#) in werking getreden. De referentieniveaus beschrijven wat de leerlingen gedurende hun schoolloopbaan moeten kennen en kunnen op het gebied van taal en rekenen. Deze referentieniveaus zijn een hulpmiddel om de taal- en rekenprestaties van leerlingen te verhogen en helpen bij het stellen van onderwijsdoelen waardoor het onderwijs nog doelgerichter kan worden. In juli 2010 hebben de scholen voor basisonderwijs en speciaal onderwijs een brief ontvangen waarin wordt uitgelegd wat deze wet inhoudt, wat het doel ervan is en vooral wat de consequenties voor de scholen zijn.

Geleidelijke invoering

Met de inwerkingtreding van de wet is het startschot gegeven voor een geleidelijke invoering van de referentieniveaus in de onderwijspraktijk. Tussendoelen en leerlijnen worden op de referentieniveaus afgestemd. Toets- en lesmaterialen zullen waar nodig worden aangepast of nieuw worden ontwikkeld. Basisscholen moeten vanaf 1 augustus 2010 in hun onderwijsaanbod rekening houden met de referentieniveaus. De SLO heeft na een inventarisatie geconcludeerd dat de meeste taal- en rekenmethoden aansluiten bij de referentieniveaus. Inhoudelijk verandert er dus niet meteen heel veel. Het grote voordeel is dat de niveaus helpen om meer opbrengstgericht te werken: nu preciezer is omschreven wat er van de leerlingen mag worden verwacht, kan daar ook gericht aan worden gewerkt.

Inspectie OCW en beoordeling resultaatniveau taal en rekenen bij Trivium-scholen

In 2009 heeft de Inspectie op basis van de van de Cito-Eindscores 2006, 2007 en 2008 de resultaten van de Trivium-scholen op de leergebieden taal en rekenen-wiskunde beoordeeld.

Hierbij zijn de scores van onze scholen vergeleken met het landelijk gemiddelde vanuit de Cito-scores. Er werd in drie categorieën gescoord: gemiddeld, bovengemiddeld en ondergemiddeld. Scholen die in de afgelopen drie jaar tenminste tweemaal bovengemiddeld scoorden werden taalsterk c.q. rekensterk genoemd. Scholen die in de afgelopen drie jaar tenminste twee jaar ondergemiddeld scoorden, werden als taalzwak c.q. rekenzwak benoemd.

Op basis van dit overzicht van de Inspectie scores in 2008 drie scholen van Trivium bovengemiddeld op rekenen en taal. Vier scholen scoren ondergemiddeld op taal en eveneens vier scholen hebben op rekenen een ondergemiddelde score. Bepalend of een school boven- of ondergemiddeld scoort is het gegeven of de school in drie jaren daarvan twee jaar boven- of ondergemiddeld scoort op de Cito-Eindoets. In onderstaande tabel zijn de resultaten op taal en rekenen in de jaren 2006 tot en met 2008 weergegeven.

	TAAL			REKENEN		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Airborne	O	O	G	O	O	O
de Ark	G	B	B	G	B	B
Pr Beatrix	B	O	G	G	O	O
Cl. Fabricius	G	G	G	G	B	G
Gr. Van R.	G	O	G	O	G	G
De Hien	B	O	-	G	O	-
Ireneschool	O	O	O	O	O	O
J. Friso	B	G	G	B	G	G
Juliana	G	G	-	O	G	-
Kompas	G	G	G	G	O	B
Margriet	G	O	O	G	O	O
Meeuwenberg	O	O	O	G	G	G
Terebint	O	B	O	O	B	G
Wegwijzer	G	G	B	B	G	G

Aandachtspunten op taal en rekenen zijn:

- Airborneschool (taal en rekenen)
- Pr. Beatrixschool (rekenen)
- Ireneschool (taal en rekenen)
- Margrietschool (taal en rekenen)
- Meeuwenberg (taal)
- Terebint (taal)

Wanneer een school in twee van de drie jaren ondergemiddeld scoort, zou de school volgens de nieuwe systematiek het predicaat taal- of rekenen zwak krijgen. Omgekeerd: wanneer een school tweemaal in de drie jaar bovengemiddeld scoort heeft de school volgens die systematiek het kenmerk van taal- of rekenen sterk. Bovengenoemde scholen hebben volgens die systematiek in de periode 2006 tot en met 2008 op taal of rekenen of op allebei het predicaat zwak.

Alleen de Ark scoort volgens die systematiek zowel op taal en rekenen sterk: in de jaren 2006-2008 heeft de school tweemaal bovengemiddeld gescoord.

Invoering van referentieniveaus Taal en Rekenen voor Trivium

Tijdens de studiedagen maart 2011 zullen we verder ingaan op het proces m.b.t. invoering van de referentieniveaus taal en rekenen en de gevolgen voor het onderwijsprogramma van onze scholen.

Februari 2011

Bijlage 2: Instrumenten voor kwaliteitszorg: WMK en Schoolzelfevaluatie (LOVS)

Werken met kwaliteitskaarten (WMK)

Een systematische aanpak van kwaliteitszorgactiviteiten kenmerkt zich door een duidelijke aansturing vanuit het management, door een professionele cultuur die is gericht op kwaliteitsverbetering en door maatregelen om de kwaliteit te borgen. De beoordeling van dit kwaliteitsaspect vindt plaats aan de hand van zes indicatoren:

- de school heeft inzicht in de eigen uitgangssituatie;
- de school heeft haar visie en doelen geformuleerd
- De school evalueert systematisch de kwaliteit van haar opbrengsten en van het onderwijs en leren
- De school werkt gericht aan verbetering van de kwaliteit van haar onderwijs
- De school legt verantwoording af aan belanghebbenden over de gerealiseerde onderwijskwaliteit
- De zorg voor kwaliteit is systematisch.

De kwaliteit van het onderwijs wordt door diverse zaken bepaald. Voorbeelden daarvan zijn de voortdurende professionalisering van de personeelsleden, methoden die voldoen aan de eisen van deze tijd en een goed onderhouden en veilige schoolomgeving. Ook het periodiek evalueren van bijvoorbeeld (beleids)maatregelen die zijn ingevoerd of nieuwe ontwikkelingen die zijn toegepast, passen in een goed werkend kwaliteitsbeleid.

Twaalf scholen van Trivium werken met de kwaliteitskaarten van Cees Bos (WMK). Hierbij wordt met het gehele team periodiek in een cyclus van vier jaar het onderwijs op dezelfde gebieden geëvalueerd als die de Onderwijsinspectie onderzoekt. Daarnaast werken twee scholen met het kwaliteitsinstrument KIK (kwaliteit in kaart). Zij werken hierbij op een vergelijkbare manier als bij WMK.

De systematiek van WMK is gebaseerd op het nieuwste Toezichtskader Primair Onderwijs van de Inspectie. Elke school is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en het beleid ter verbetering daarvan. Met een zogenaamde Quick-Scan kan de school de sterke en zwakke kanten snel in kaart brengen. Vervolgens beschrijven en beoordelen directie en team zelf de kwaliteit van het onderwijs met behulp van twintig kwaliteitskaarten. Een kwaliteitskaart is een gedetailleerde beschrijving hoe de school handelt/ omgaat met zaken binnen een beleidsterrein. Met behulp van de kwaliteitskaarten beschrijft de school de stand van zaken op verschillende deelgebieden.

Deelgebieden kunnen zijn:

- Pedagogisch handelen
- Didactisch handelen
- Schoolleiding
- Zorg en begeleiding
- Opbrengsten
- Rekenen-wiskunde
- Taalleesonderwijs
- ICT
- etc

Dit leidt tot een schoolontwikkelplan met verbeterdoelen die kunnen worden gerealiseerd en geëvalueerd. Daarmee beschikt de school over een totaal systeem voor interne kwaliteitszorg.

Het kwaliteitszorginstrument WMK gaat uit van de PDCA-cyclus:

- Plan (P) Vaststellen van de doelen van de school (en de medewerkers)
- Do (D) De doelen in de praktijk realiseren
- Check (C) Controleren of de doelen in voldoende mate gerealiseerd worden
- Act (A) Wat goed gaat vasthouden (borgen) en verbeteringen realiseren

Jaarlijks neemt iedere school een aantal kwaliteitskaarten op in de jaarplanning, zodat regelmatig alle aspecten van het onderwijs worden geëvalueerd.

Instrument voor schoolzelfevaluatie

Alle scholen van Trivium maken gebruik van het Cito-leerlingvolgsysteem (LOVS). Met behulp van de gegevens uit dit systeem brengt de school de opbrengsten van leerlingen op het gebied van cognitieve en sociaal-emotionele ontwikkeling in beeld, worden deze opbrengsten geanalyseerd en kan dit leiden tot aanpassing van het onderwijsprogramma van de school.

Twee keer per jaar worden de leerlingen aan de hand van dit systeem getoetst. Op basis van deze resultaten stelt de Intern Begeleider rapporten uit de module Zelfevaluatie op en worden de resultaten van individuele leerlingen en van de gehele groep geanalyseerd. De Intern Begeleider zoekt daarbij naar zorgsignalen en maakt op systematische wijze een analyse van de opbrengsten. Dit resulteert in een (eerste aanzet tot) een schoolrapport dat handvatten kan bieden voor schoolverbetering. De resultaten van deze analyse worden besproken met de betreffende leraar en de directeur en/of de bouwcoördinator.

In feite kunnen we met dit instrument tweemaal per jaar de opbrengst van het onderwijs toetsen: op individueel leerlingniveau en op groepsniveau. Het biedt de leraar tussentijds informatie over de vorderingen van de individuele leerling, wat zo nodig kan leiden tot het opstellen of bijstellen van een handelingsplan.

Daarnaast geeft het feedback over de ontwikkeling van het groepsplan, wat kan leiden tot bijstelling van het onderwijsprogramma voor de gehele groep. Ook geeft het aan het management van de school informatie over de vorderingen van de leraar als professional.

In 2009 en 2010 zijn directeuren en Intern Begeleiders getraind om deze informatie uit het LOVS te halen. Systematisch worden aan de hand van de analyses van de Intern Begeleider nabesprekingen gehouden, zodat de toetsresultaten ook werkelijk dienen als evaluatiemoment van het onderwijsprogramma.

Samengevat: zowel het ***kwaliteitszorginstrument*** als ***het instrument voor schoolzelfevaluatie*** is voor de Trivium-scholen vanaf 2009 ingevoerd. Beide instrumenten geven het management voldoende "input" om kwaliteit in onderwijs te kunnen borgen. Uiteraard wel wanneer beide instrumenten structureel in de jaarplanning van de school zijn opgenomen en worden toegepast. In de jaarplanning van alle scholen zal dit aantoonbaar aangegeven moeten worden.

Februari 2011