

Strategisch

Plan

2023
-
2027



Ontwikkeling begint bij jón!



Morgen
Wijzer



Ontwikkeling begint **bij jónu!**

Strategisch plan Morgenwijzer

2023-2027

Inhoud

Voorwoord	6
01 De Learning Community MorgenWijzer	8
Onze missie	10
Onze waarden	10
Onze werkwijze	13
02 Context	16
03 Sterke scholen	22
Onze onderwijsvisie	24
Onze focus voor 2023-2027	25
Hoe we dit waarmaken	28
04 Sterke organisatie	32
Onze organisatievisie	33
Onze focus voor 2023-2027	34
Hoe we dit waarmaken	37
Nawoord	42

Colofon

Uitgave: mei 2023
Tekst: Suzanne Visser en Liesbeth Moret
Fotografie: Daniëlle Verweij
Vormgeving en realisatie: Romijn Design
Drukwerk: Klomp Offsetdrukkers



Voorwoord



Dit is het strategische plan van MorgenWijzer voor de komende vier jaar. Ons tweede meerjarenplan als jonge organisatie voor primair onderwijs in de gemeenten Alphen aan den Rijn en Nieuwkoop. Het eerste plan bouwden we vier jaar geleden op de richtinggevende uitspraken die de twee toenmalige besturen aan elkaar verbonden. Sindsdien hebben we met elkaar een grote ontwikkeling door-gemaakt. Al werkende hebben we ontdekt wat het unieke DNA van MorgenWijzer is; een DNA dat de komende jaren nog meer leidend wordt voor ons handelen.

In dat DNA zit onder meer dat we wendbaar en vernieuwend zijn. Deze eigenschappen zijn ons de afgelopen jaren goed van pas gekomen. Ze hebben ons in staat gesteld om ook in de hectiek van de coronapandemie voortgang te blijven boeken op onze strategische doelen. In ons DNA zit verder dat we een learning community zijn: elke school op zich én alle scholen en het servicebureau samen. Onze lerende houding helpt ons om cyclisch te werken aan kwaliteit.

Als onderdeel van onze wettelijke opdracht zoals is vastgelegd in de Wet Primair Onderwijs, kijken we in dit plan naar de toekomst. Er wordt van ons een antwoord gevraagd op tal van maatschappelijke vraagstukken, zoals kansengelijkheid, inclusiever onderwijs, burgerschap, digitalisering en het lerarentekort. Binnen zo'n uitdagende context is het belangrijk om wendbaar te blijven. Ook nu we als organisatie een volgende fase ingaan. De samenwerking met ouders en externe partners wordt steeds belangrijker. We kunnen ons werk alleen goed doen in verbinding met onze omgeving.

Uiteindelijk is alles wat we doen, terug te voeren op één vraag: wat is ervoor nodig om kinderen optimaal tot leren en ontwikkelen te laten komen? Dat is waar we met al onze scholen verantwoordelijk voor zijn. Daarom hebben we dit strategische plan nadrukkelijk geschreven vanuit het waarom. Weten wat onze missie is, wat onze waarden zijn en waarom we daarnaar streven, geeft ieder van ons handvatten om in onze eigen positie koersvast te handelen.

Bij MorgenWijzer draait alles om leren en ontwikkelen. Onze leerkrachten en ondersteuners spelen daarbij de hoofdrol. Maar ontwikkeling begint bij ons allemaal. Daarom hebben we deze koers uitgezet

Wat is ervoor nodig om kinderen optimaal tot leren en ontwikkelen te laten komen?

in strategische sessies met ouders, medewerkers, medezeggenschapsraadsleden, toezichthouders en externe belanghebbenden. Dit plan verbindt ons aan ons gezamenlijke doel. Alleen samen kunnen we elke leerling de beste basis bieden. Samen doen we dat elke dag iets beter. Wij zijn MorgenWijzer.

Daniëlla van den Beemt
College van Bestuur van MorgenWijzer

01

De Learning Community Morgenwijzer



MorgenWijzer is een organisatie met 19 locaties voor primair onderwijs in de gemeenten Alphen aan den Rijn en Nieuwkoop. Wij zijn een jonge organisatie waar mensen gezamenlijk leren en ontwikkelen, ieder vanuit eigenheid. Onze learning community verbindt mensen en scholen, zorgt voor kruisbestuiving en faciliteert de samenwerking over de grenzen van de school. Samen voelen we ons verantwoordelijk voor goed onderwijs aan alle kinderen in de gemeenten Alphen aan den Rijn en Nieuwkoop.

Onze missie

De beste basis voor **élke** leerling



Bij MorgenWijzer geven wij **élke** leerling een zo stevig mogelijke basis om in het voortgezet onderwijs succesvol te kunnen zijn. Een stevige basis zorgt voor gelijkwaardige kansen, die onafhankelijk zijn van iemands sociale, culturele of religieuze achtergrond. Deze overtuiging geeft ons richting bij alles wat wij doen. Of dat nu in de klas is of daarbuiten. Binnen de school of binnen de stichting. Met leerlingen, met medewerkers of met partners. De beste basis voor **élke** leerling: daar zetten wij ons dagelijks voor in.

Onze waarden



Samen verantwoordelijk

Wij voelen ons verbonden aan elkaar en aan onze missie. Daar zetten we ons allemaal vanuit onze eigenheid en rol voor in. Tegelijkertijd weten we dat geen van ons de missie alléén kan waarmaken. Wij hebben elkaar nodig en voelen ons samen verantwoordelijk.



Leergierig

Bij ons draait alles om leren en ontwikkelen. Daar ben je nooit mee klaar. Iedereen is gemotiveerd zichzelf te blijven ontwikkelen: meer weten, nieuwe kennis verwerven, beter worden. Die motivatie willen we ook bij de leerlingen bereiken.



Eigenaarschap

Iedereen neemt bij ons regie. Dat is wat we bedoelen met 'eigenaarschap': dingen doen omdat je die belangrijk vindt en je verantwoordelijk voelt voor het resultaat. Als medewerkers zijn we eigenaar van onze eigen ontwikkeling, we leren onze leerlingen de regie te nemen over hún ontwikkeling, samen voelen we ons eigenaar van het grotere geheel.



Lef

Ook tonen we lef. We zijn bereid om buiten de lijntjes te kleuren, experimenten aan te gaan en tegenslagen te accepteren om een hoger doel te bereiken. Lef betekent dat we kritisch naar onszelf kijken, bestaande overtuigingen ter discussie stellen en een kritische dialoog voeren, als dat ons en onze leerlingen verder brengt.



Waarmaken

Waarmaken gaat verder dan ambitie hebben. Waarmaken verenigt dromen, volharden én volbrengen. Dat maakt ambities waardevol.



Onze werkwijze

De mix van gezamenlijke verantwoordelijkheid, leergierigheid, eigenaarschap en lef is de motor van onze learning community. Samen vergroten we de onderwijskwaliteit en versterken we elkaar in onze verantwoordelijkheid voor goed onderwijs aan kinderen in de gemeenten Alphen aan den Rijn en Nieuwkoop. Samen bevorderen we een cultuur waarin iedereen intrinsiek gemotiveerd is om te ontwikkelen. En samen stellen we elkaar in staat om onze professionele ruimte in te vullen, ieder vanuit onze eigenheid en eigen verantwoordelijkheid.

De MorgenWijzer Learning Community is wie we zijn en hoe we samen ons werk doen. Onze scholen vormen samen met het servicebureau een lerend netwerk waarin iedereen wordt aangemoedigd een stap naar voren te doen en kennis, kunde, inzicht, inspiratie en verantwoordelijkheid te delen. Dat gebeurt op drie niveaus:

Persoonlijk

Bij MorgenWijzer kan iedereen ontwikkelen vanuit eigenheid. Dat is de belofte die wij onze leerlingen, collega's en partners doen. We zeggen niet voor niets 'Ontwikkeling begint bij jÓu!'. Leerlingen, leerkrachten, ondersteuners en directeuren: we nemen allemaal verantwoordelijkheid voor onze eigen groei. Daarbij erkennen we dat individuele ontwikkeling en organisatieontwikkeling hand in hand gaan. We stellen onszelf en elkaar de vraag wat we bijdragen aan het geheel. We gunnen anderen nieuwe taken en verantwoordelijkheden en accepteren hen in een leidende rol (gespreid leiderschap). Tegelijkertijd staat niemand er alleen voor: iedereen kan rekenen op de steun van collega's en leidinggevenden.

De MorgenWijzer Learning Community:

- is het levende netwerk van al onze medewerkers en al onze scholen
- waar we onderling kennis en expertise delen, binnen én tussen scholen
- waar we aanvullende kennis en expertise zoveel mogelijk zélf opbouwen
- omdat dit leidt tot duurzame kwaliteitsverbetering op onze scholen
- en tot meer ontwikkelingskansen en werkplezier voor onze medewerkers.

“(Persoonlijke) groei komt tot stand als wij actief de **verbinding met elkaar zoeken en vertrouwen op elkaar kennis en kunde**”

Uit de strategische sessie 'Professioneel kapitaal' ter voorbereiding op dit strategisch plan, 25 mei 2022

Binnen de school

Iedere MorgenWijzerschool is een learning community waarin sterke leerkrachten en ondersteuners met elkaar het onderwijs ontwikkelen. Zij worden bijgestaan door een ‘leidende coalitie’ van actieve professionals met specifieke expertises, zoals de interne begeleider, taalcoördinator, rekencoördinator, de kwaliteitscoördinator en didactisch coach. Samen met de directeur nemen deze experts het voortouw. Zij helpen collega’s zicht te krijgen op kwaliteit, stappen naar verbetering te zetten en

keuzes te maken waardoor het aanbod van de school nog beter aansluit op de behoeften van leerlingen en ouders in de wijk.

Bovenschools

Ook MorgenWijzer als geheel vormt een learning community waarin mensen doelgericht onderzoeken, expertise delen, kennis ontwikkelen, leren en innoveren. Veel komt organisch tot stand: medewerkers die elkaar bellen voor advies, scholen die samen een training organiseren omdat ze dezelfde leerbehoefte hebben. Een ander deel organiseren we, vooral in de vorm van (deel)community’s. Medewerkers met soortgelijke functies, ontwikkelvragen of interesses wisselen tijdens netwerk-bijeenkomsten kennis en ervaringen uit. Er zijn vaste deelcommunity’s voor de experts uit de leidende coalities op de scholen: interne begeleiders, rekencoördinatoren, taalcoördinatoren, didactisch coaches en kwaliteitscoördinatoren. Maar ook variabele community’s rond actuele thema’s.

Doelstelling voor 2027



MorgenWijzer heeft zich doorontwikkeld tot een learning community waarin scholen optimaal samenwerken en expertise uitwisselen en waarin collectief leren aantoonbaar bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs en het succes van de leerlingen.

O2 Context

Onze scholen staan midden in een snel veranderende wereld. Veel van wat 'buiten' gebeurt, heeft direct of indirect effect op ons en op ons onderwijs. De volgende externe ontwikkelingen zijn de komende jaren het meest relevant.

Kansengelijkheid

Waar je wieg staat, maakt in onze samenleving een steeds groter verschil. Kinderen met vergelijkbare talenten maar verschillende sociale achtergronden komen niet op gelijkwaardige posities terecht. Werken aan kansengelijkheid is dan ook een belangrijke opdracht voor het onderwijs. Scholen kunnen dit echter niet alleen. Ouderbetrokkenheid is een belangrijke voorwaarde, evenals samenwerking met gemeenten, kinderopvang, vervolgonderwijs, jeugdzorg en andere partners met aanvullende expertises. Een voorbeeld is de 'rijke schooldag', waarbij bso, sport, kunst, cultuur en huiswerkbegeleiding onder één dak worden gebracht. Het bevorderen van kansengelijkheid gaat hier hand in hand met een andere inrichting van de schooldag/schoolweek.



“Samenwerking met partners is een belangrijke voorwaarde”



Inclusiever onderwijs

Mensen met een beperking vallen in onze maatschappij nog vaak buiten de boot. Zij hebben minder kansen om mee te doen in het arbeidsproces en in de samenleving. Door het onderwijs inclusiever te maken, kunnen we eraan bijdragen dat daar verandering in komt. Inclusiever onderwijs gaat over de ambitie om kinderen met een beperking dichtbij huis en samen met kinderen zonder beperking naar school te laten gaan. Een net iets andere insteek dan passend onderwijs, waar het gaat over het recht van alle kinderen op een passende onderwijsplek in het regulier of speciaal onderwijs. Voor beide ontwikkelingen zijn

op scholen echter veel voorzieningen en expertise nodig. Samenwerking is een voorwaarde om te komen tot een dekkend aanbod van voorzieningen in de regio en een sluitende aanpak tussen onderwijs en jeugdzorg.

Burgerschap

In een democratische samenleving is een gezamenlijke basis belangrijk. Daardoor kunnen mensen met verschillende denkwijzen, opvattingen en culturen op een prettige manier samenleven. Maar in onze maatschappij voelt een groeiende groep mensen zich onvoldoende gezien en gehoord. Dat begint al vroeg: onderzoek



wijst uit dat de burgerschapskennis van kinderen in groep 8 de laatste tien jaar verder is afgenomen. Met het verplicht stellen van burgerschapsonderwijs hoopt de overheid deze ontwikkeling tegen te gaan. Een nieuwe wet uit 2021 stelt nadere eisen aan de invulling die scholen daaraan geven.

Digitalisering

De digitalisering van onze samenleving zet in hoog tempo door. Dat heeft een grote impact op scholen. Enerzijds wordt het ontwikkelen en onderhouden van digitale geletterdheid op school steeds belangrijker, omdat dit zowel leerlingen

als medewerkers kansen biedt. Anderzijds maken steeds meer scholen gebruik van ICT als middel om hun onderwijs te verrijken. Digitale leermiddelen kunnen het onderwijs aantrekkelijker, effectiever en adaptiever maken; andersoortige ICT-toepassingen kunnen de organisatorische processen versterken. De keerzijde is dat digitalisering ook nieuwe vragen oproept, bijvoorbeeld rond het voorkomen van cyberpesten en het waarborgen van ieders privacy en digitale veiligheid.

Al met al is de impact zo groot dat bovenscholse samenwerking op ICT-gebied wenselijk en noodzakelijk is.

Leraren- en directeurstekorten

De landelijke personeelstekorten in het onderwijs nemen toe. Dat maakt het extra belangrijk om in te zetten op het binden en boeien van bestaande medewerkers. En om te investeren in het opleiden van nieuwe collega's, door samen te werken met hogescholen. Maar dat alléén is niet voldoende om nu en op de langere termijn de continuïteit van het onderwijs te garanderen. Scholen zullen – binnen de wettelijke kaders – ook mogelijkheden moeten zoeken om het onderwijs anders te organiseren. De gedachte achter 'onderwijs anders organiseren' is dat ook andere professionals dan bevoegde leerkrachten bijdragen aan goed onderwijs en dat taakdifferentiatie het mogelijk maakt om met behoud van kwaliteit beter gebruik te maken van ieders expertise.

Landelijke aansturing

De politiek is geneigd zich steeds meer met de inhoud en de vorm van het

onderwijs te bemoeien en daar financiële consequenties aan te verbinden. Dat leidt tot spanningsvelden. Financiële middelen worden steeds vaker direct aan scholen toegekend, terwijl de verantwoording over resultaten en financiën via het bestuur loopt. Ook gaan maatregelen dikwijls gepaard met incidentele in plaats van structurele bekostiging. Dat verhoudt zich moeizaam met het duurzame financiële beleid dat óók van besturen wordt gevraagd.

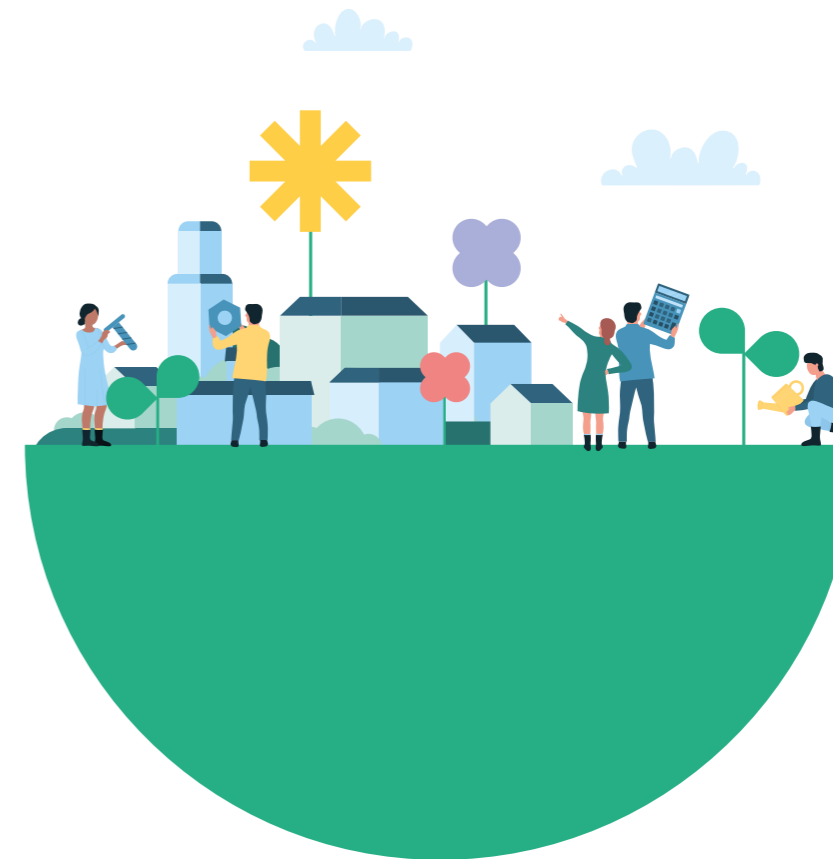
Maatschappelijk verantwoord besturen

In de nieuwe Code Goed Bestuur in het primair onderwijs ligt veel nadruk op de verbinding met de maatschappelijke context. De meeste van de hierboven genoemde vraagstukken zijn alleen in samenwerking aan te pakken. Van besturen – zeker grotere besturen zoals MorgenWijzer – wordt in toenemende mate verwacht dat zij verder kijken dan hun eigen belang. Onderlinge concurrentie verdwijnt naar de achtergrond: het gaat steeds meer om de gedeelde verantwoordelijkheid voor het best mogelijke onderwijs aan alle kinderen in de regio.



03

Sterke scholen



Bij MorgenWijzer vinden we dat kinderen recht hebben op gelijke kansen. Daar zijn wij samen met onze partners verantwoordelijk voor. Met goed onderwijs kunnen wij hier een grote bijdrage aan leveren. Onder goed onderwijs verstaan wij: een stevige focus op de basisvakken en een goede aansluiting op de behoeften van leerlingen en ouders in de wijk. Daarom bouwen we aan sterke scholen die actief regie voeren op hun aanbod en kwaliteit.

Onze onderwijsvisie

Bij MorgenWijzer kan iedereen zich vanuit eigenheid ontwikkelen. In een sociale en veilige omgeving dagen wij leerlingen en medewerkers uit om eigenaarschap over hun ontwikkeling te nemen.

Leerlingen krijgen bij ons een stevige basis voor hun verdere schoolloopbaan. Dat draagt bij aan gelijke kansen. Een stevige basis begint met een sterke focus op lezen, taal en rekenen. Daarnaast helpen we kinderen te groeien als mens, zowel persoonlijk als sociaal.

Onze scholen doen in hun onderwijsaanbod recht aan de behoeften van de doelgroepen in hun omgeving. Zij maken beredeneerde keuzes die ze verwoorden in een helder schoolprofiel.



Bij het bieden van een stevige basis zijn partners onmisbaar. Onze scholen werken nauw samen met ouders, en bouwen met kinderopvang en vervolgonderwijs aan doorlopende leerlijnen.

Een sterke MorgenWijzerschool:

- is een **community van medewerkers, leerlingen en ouders die is geworteld in de wijk**
- **stemt het onderwijs af op de leerlingpopulatie in de wijk**
- **heeft een team dat zich samen verantwoordelijk voelt voor het best mogelijke onderwijs aan alle leerlingen**
- **heeft op relevante gebieden benodigde kennis en expertise in huis**
- **heeft een actieve leidende coalitie: experts binnen het team met een voortrekkersrol in de onderwijsontwikkeling**
- **heeft een eindverantwoordelijk directeur die alle beleids-terreinen in samenhang bekijkt en vandaaruit stuurt**
- **heeft een omvang waarmee het mogelijk is om het onderwijs in te richten vanuit pedagogische keuzes**
- **heeft een duurzaam gebouw dat ondersteunend is aan de onderwijsvisie.**

Onze focus voor 2023-2027

Bij MorgenWijzer geloven we in sterke scholen met een sterk profiel. Al onze scholen ontwikkelen de komende jaren een **helder schoolprofiel** waarin het gemeenschappelijke van MorgenWijzer en de eigenheid van de school samenkomen. Analyses en ontwikkelingen in de wijk vormen het vertrekpunt. Door in te zetten op onderscheidende schoolprofielen zorgen we dat ouders genoeg te kiezen hebben. We investeren in de eigenheid van scholen, niet in concurrentie.

“Onderwijs is er om groei te faciliteren. Het is goed als kinderen zelf **inspraak in hun leerpad hebben”**

Uit de strategische sessie '0-18 jaar' ter voorbereiding op dit strategisch plan, 8 juni 2022

Al onze scholen zetten in hun schoolprofiel **uitstekend lees-, taal- en rekenonderwijs** voorop. Bij MorgenWijzer vinden we dat kinderen recht hebben op gelijke kansen.

ongeacht hun sociale, culturele of religieuze achtergrond. Sterke leerkrachten en een veilige leeromgeving zijn belangrijke voorwaarden voor succes. Op al onze scholen groeien kinderen als mens en leren ze omgaan met elkaar.

Alle schoolprofielen geven inzicht in de **beredeneerde keuzes voor het curriculum en het leerproces** van de school. Onze schoolteams kijken verwachtingsvol naar leerlingen. Met beredeneerde keuzes zorgen zij dat hun doelgroep zich ten volle kan ontwikkelen. Afhankelijk van de leerlingpopulatie is er naast de kernvakken meer of minder ruimte in het programma. Onze scholen hebben het lef om waar nodig zaken niet of in mindere mate te doen. Focus hebben is prioriteiten stellen.

Daarnaast maakt elk schoolprofiel duidelijk hoe de school vormgeeft aan **identiteit**. Binnen MorgenWijzer hebben wij openbare, rooms-katholieke en in de toekomst ook samenwerkingscholen. We koesteren deze diversiteit vanuit de overtuiging dat ontmoeting helpt bij het

“De kwaliteit van de leerkracht bepaalt de kwaliteit van het onderwijs”

Uit de strategische sessie ‘Sterke scholen’ ter voorbereiding op dit strategisch plan, 29 juni 2022

tegengaan van segregatie. Wij verwachten van alle scholen dat zij vanuit hun denominatie vormgeven aan hun identiteit.

Bovendien geven alle scholen in hun schoolprofiel inzicht in de manier waarop zij de **samenwerking met ouders en andere partners** vormgeven. Educatief partnerschap met ouders wordt steeds belangrijker. Als ouders bij het onderwijs betrokken zijn, kunnen zij hun kinderen beter ondersteunen bij het leren. Ook de samenwerking met andere partners wordt steeds intensiever: samenwerken is essentieel voor doorgaande leerlijnen, een dekkend aanbod van voorzieningen

en een sluitende aanpak tussen onderwijs en jeugdzorg. In verband hiermee is in elk schoolprofiel te zien welke ondersteuning de school aan leerlingen kan bieden (het **school-ondersteuningsprofiel passend onderwijs**).

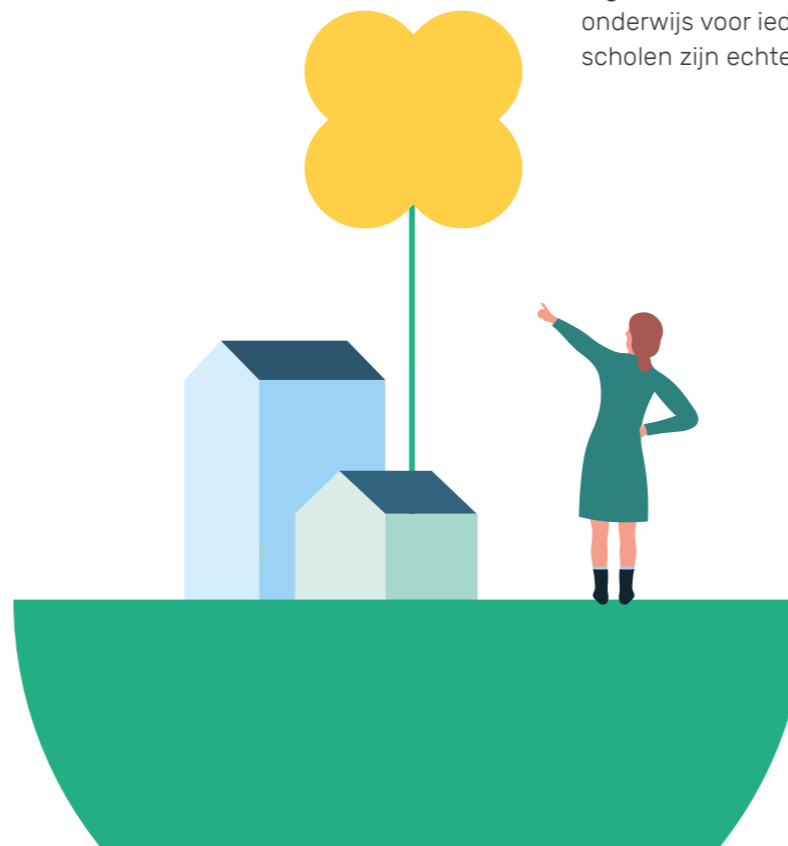
De focus op onderscheidende schoolprofielen combineren we met een **goede positionering** van scholen in de wijk. Wij geloven in gezonde schoolorganisaties met kwalitatief goed onderwijs voor ieder kind. Vooral kleine scholen zijn echter kwetsbaar.

Onderwijskundige, organisatorische en financiële uitdagingen kunnen dan leiden tot kansenongelijkheid voor kinderen. Ook kan de onderwijskwaliteit onder druk komen te staan door de beperkte beschikbaarheid van medewerkers en expertise. Een ontwikkeling die nog versterkt wordt door het lerarentekort. Een goede positionering kan dit tegengaan.

Samen met de kinderopvang werken we in de wijk aan een **mix van voorzieningen voor kinderen van 0-13 jaar** waar kinderen samen spelen, ontwikkelen, leren en anderen ontmoeten. In het bijzonder dragen wij bij aan de

“Al onze scholen ontwikkelen een helder schoolprofiel”

ontwikkeling van kindcentra met een compleet en geïntegreerd aanbod voor educatie, opvang, ontwikkeling, zorg, welzijn en vrije tijd. Ons streven is dat professionals uit onderwijs en opvang in deze centra samenwerken als één team en als gelijkwaardige partner.



Hoe we dit waarmaken

Organisatie

De komende jaren kijken we hoe sterke scholen het best georganiseerd kunnen worden. We onderzoeken hoe de organisatie op school zodanig kan worden ingericht dat de continuïteit en kwaliteit gewaarborgd zijn en medewerkers door-groeimogelijkheden hebben. Hierbij gaat het onder meer over hoe het leiderschap het best georganiseerd kan worden in een markt waar een tekort aan directeuren bestaat. Ook gaat het over de vraag hoe de taken en rollen binnen de school het best belegd kunnen worden.

Cultuur

De ontwikkeling van onze scholen tot learning community's gaat de komende jaren door. In een learning community is beleid niet alleen het domein van de directeur; daar bestaat een lerende en onderzoekende cultuur en voelt iedereen zich samen verantwoordelijk voor de uitvoering van schoolbrede ambities. Sterke leerkrachten en ondersteuners nemen het voortouw, de leidende coalitie levert aanvullende expertise, de schooldirecteur neemt integraal verantwoordelijkheid en het servicebureau biedt richting en ondersteuning. Overal

wordt cyclisch, planmatig en koersvast gewerkt aan de uitvoering van het schoolplan: de 'schooleigen vertaling' van dit strategische MorgenWijzerplan.

MorgenWijzer scholen werken vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Integraal leiderschap

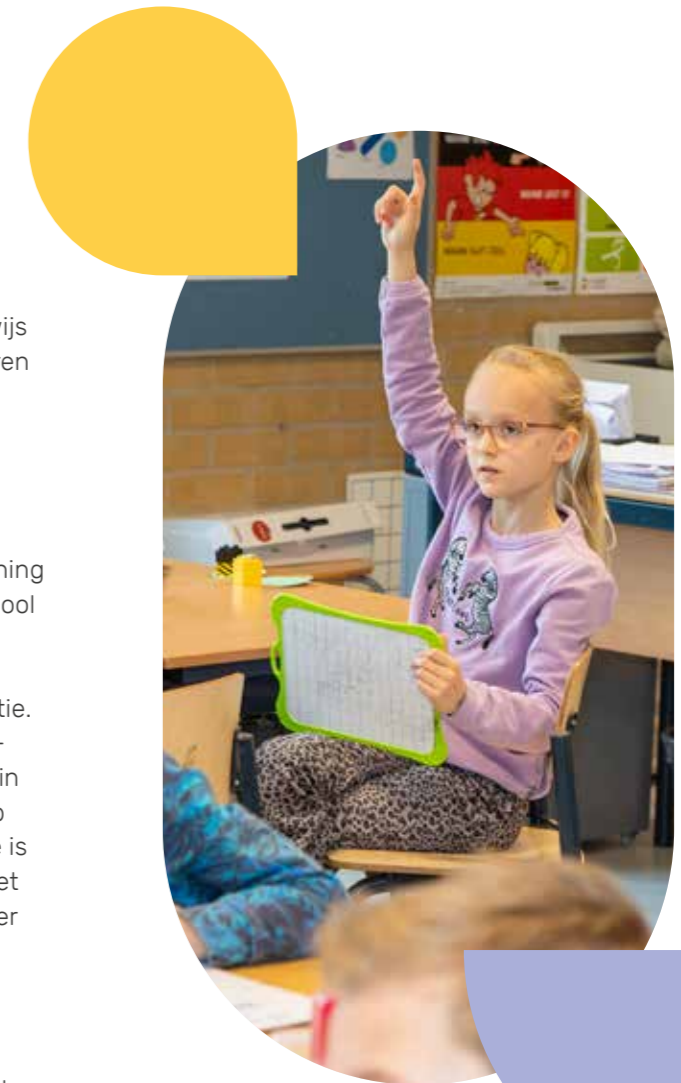
MorgenWijzerscholen werken vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid. Ze helpen elkaar en vullen elkaar aan. Ook de bekostiging wordt – op basis van een MorgenWijzerbrede analyse – naar behoefte optimaal verdeeld. Binnen deze gemeenschappelijke kaders zijn directeuren integraal verantwoordelijk voor hun school. Samen met hun team geven zij vanuit de kaders vorm aan de opdracht van de school. Zij dragen verantwoordelijkheid voor het onderwijs, de kwaliteitszorg, strategisch HRM en bedrijfsvoering op schoolniveau en leggen aan het bestuur verantwoording af over de gemaakte beleidskeuzes en resultaten.

Bedrijfsvoering

Op alle domeinen die aan het onderwijs ondersteunend zijn, nemen directeuren samen met hun team beredeneerde beslissingen. Bij elke beslissing is de vraag wat deze duurzaam bijdraagt aan de kwaliteit of innovatie van het onderwijs of de school. Het servicebureau is beschikbaar om ondersteuning te bieden of in het belang van de school kritisch mee te denken.

Een belangrijk domein is communicatie. Alle scholen presenteren zich op herkenbare wijze aan ouders, in de wijk, in de samenwerking met partners en op de arbeidsmarkt. In de communicatie is zowel het eigene van de school als het gemeenschappelijke van MorgenWijzer terug te zien. Het servicebureau kan scholen hierbij ondersteunen.

Een ander voorbeeld is ICT. Bij MorgenWijzer vinden we het belangrijk dat dit onderwerp op school invulling krijgt vanuit de schoolvisie. Daartoe is bij het servicebureau expertise op het gebied van digitale leermiddelen beschikbaar.



“Het ontwikkelpad van kinderen verloopt niet lineair en is **niet voor alle kinderen gelijk**. Met onze partners in de gemeenten Alphen aan den Rijn en Nieuwkoop proberen we over de schotten van ons eigen terrein heen te kijken en de **doorlopende ontwikkellijn** te zien”

Uit de strategische sessie '0-18 jaar' ter voorbereiding op dit strategisch plan, 8 juni 2022

Strategisch HRM

Onze directeuren pakken in hun eigen school regie op HRM en in het bijzonder op 'onderwijs anders organiseren'. Ze verwachten van medewerkers dat ze bekwaam zijn in hun vak, dat ze de regie over hun eigen ontwikkeling pakken en dat ze lef tonen en dingen uitproberen, in de wetenschap dat fouten maken mag. Daarbij krijgen medewerkers volop ontwikkelingskansen, mogen ze zich ontwikkelen vanuit eigenheid en worden ze uitgedaagd om hun mogelijkheden optimaal te benutten ('Ontwikkeling begint bij jÓu!').

Wel staat persoonlijke ontwikkeling altijd in relatie tot schoolontwikkeling. 'Welke bijdrage kun jij aan de school leveren?' is in ontwikkelgesprekken een standaardvraag. Daarbij wordt vanwege het lerarentekort van bevoegde leerkrachten

gevraagd dat zij (deels) inzetbaar blijven in het primaire proces. Onze scholen tonen zich bij personeelsvraagstukken solidair met collega-scholen als het gezamenlijk belang van alle kinderen daarom vraagt.

Samenwerking met partners

Ouders zijn belangrijke partners in de learning community van de school. Ook externe partners zijn onmisbaar. Op weg naar (integrale) kindcentra en doorgaande ontwikkelingslijnen werken onze scholen op gelijkwaardige basis samen met kinderopvang en vervolgonderwijs. Voor passend onderwijs en inclusiever onderwijs is samenwerking met gemeenten en jeugdzorg essentieel: gezamenlijk komen we tot een dekkend aanbod van voorzieningen en een sluitende aanpak tussen onderwijs en jeugdzorg.

Doelstelling voor 2027



Onze scholen geven de leerlingen wat betreft taal en rekenen een stevige basis mee, werken aan hun schooleigen ambities en bouwen aan een doorgaande lijn.

Onze scholen zijn in de wijken herkenbaar als community's met een helder schoolprofiel en een aanbod dat is afgestemd op de populatie in de wijk, waarbij doelgericht wordt samengewerkt met ouders en andere partners.

Onze scholen zijn sterk georganiseerd, tonen goed leiderschap en beschikken over expertise binnen een leidende coalitie.

04

Sterke organisatie

Onze scholen vormen samen met ons servicebureau een sterke organisatie. Met elkaar en met onze partners werken we vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid aan goed onderwijs voor alle kinderen in de gemeenten Alphen aan den Rijn en Nieuwkoop.

Onze organisatievisie

In onze bestuursfilosofie gaan we uit van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Samen zijn we er verantwoordelijk voor dat al onze leerlingen en medewerkers gelijkwaardige kansen krijgen; samen zorgen we voor een hoge kwaliteit van het onderwijs op alle MorgenWijzer-scholen. Onze scholen helpen elkaar en vullen elkaar aan. Collega's van verschillende scholen vormen één team. We delen onze expertise en stimuleren elkaar in onze ontwikkeling.

Vanuit deze filosofie is onze organisatie ingericht. Ons servicebureau is er primair voor de scholen. Op het bureau werken experts met verschillende deskundigheden die zij inzetten ten behoeve van de scholen. Zij faciliteren en ontzorgen de scholen op domeinen die ver afstaan van hun kerntaak, zoals huisvesting. Op andere domeinen werken ze met de scholen samen, bijvoorbeeld bij beleidsvoorbereiding, HRM en kwaliteit. Daarnaast functioneren ze voor de scholen als 'kritische vrienden'. Het servicebureau vervult ook taken namens het bestuur. In dat verband heeft het bureau een kaderstellende rol, bijvoorbeeld waar het gaat om de begroting, en een controlerende rol, waar het gaat om verantwoording.

Kenmerkend is de integrale werkwijze: ontwikkelingen worden vanuit alle domeinen bekeken en beslissingen worden vanuit MorgenWijzerbreed perspectief genomen. Uitgangspunt is steeds wat een beslissing duurzaam bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs en de ontwikkeling van leerlingen en medewerkers.

De sterke organisatie MorgenWijzer

- is een aantrekkelijke werkgever die medewerkers stimuleert en in staat stelt om zich vanuit eigenheid te ontwikkelen,
- heeft een onderzoekende cultuur waar planmatig en cyclisch wordt gewerkt,
- levert een actieve bijdrage aan doorgaande ontwikkelingslijnen en passend en inclusiever onderwijs voor alle kinderen in de regio,
- benut partnerschappen voor het versterken van de eigen scholen en organisatie,
- is herkenbaar in de regio en draagt actief de eigen kernwaarden uit,
- legt de focus in de bedrijfsvoering op het scheppen van optimale condities voor de scholen,
- beschikt over een actief servicebureau dat voor de scholen een kritische vriend is en met een integrale blik kaderstellende en controlerende taken vervult
- zorgt voor een doelmatige en transparante verdeling van middelen, in lijn met school- en organisatiedoelen.

Onze focus voor 2023-2027

Sterke scholen vragen om een sterke organisatie. De komende jaren staan dan ook in het teken van **verdere versterking** van MorgenWijzer als geheel. Vijf jaar na de start hebben we de basis méér dan op orde. Op belangrijke beleidsdomeinen hebben we de processen ingericht en het servicebureau staat. Wel zien dat we er bijvoorbeeld op het gebied van huisvesting en HR grote opdrachten liggen, waardoor we opnieuw moeten kijken naar de inrichting hiervan.

Onderdeel van de volgende kwaliteitsslag is dat we nog meer gaan **werken vanuit een lerende en onderzoekende cultuur**. Zoals onze scholen meer en meer cyclisch werken aan kwaliteit, zo doen we dat ook in de organisatie als geheel. Onze systemen staan; de stap die we nu gaan zetten is om het koersvast, planmatig en cyclisch werken te verinnerlijken. Aan het eind van deze beleidsperiode hebben we door integrale sturing alle scholen optimaal in beeld. Met de huidige omvang van onze organisatie is dat goed mogelijk.





Bij MorgenWijzer willen we vooral een gezonde organisatie zijn. Groei is denkbaar, maar het is geen doel op zich. In situaties waar groei een mogelijkheid is, vragen we ons altijd af wat het betekent voor de kwaliteit van onze organisatie en het behoud van onze identiteit. Ook willen we niet dat groei afleidt van onze inhoudelijke opdracht. Wel nemen we als relatief groot bestuur onze **maatschappelijke verantwoordelijkheid** in situaties waar dat in het belang van kinderen is.

In plaats van op groei zetten wij in op samenwerking. De komende periode werken we aan uitbreiding van de **samenwerking met partners** die een bijdrage kunnen leveren aan de uitbouw van onze Learning Community. Het uitbouwen van onze Learning Community helpt onze scholen om hun onderwijskwaliteit te verbeteren en vergroot het werkplezier van medewerkers. Ook maakt de Learning Community ons aantrekkelijker als werkgever, zowel voor bestaande als toekomstige medewerkers.

Hoe we dit waarmaken

Cultuur

Het versterken van onze professionele organisatie begint bij het versterken van onze kwaliteitscultuur. De komende jaren staan in het teken van het verinnerlijken van de kwaliteitscyclus (plan, do, check, act). We willen dat planmatig en cyclisch werken onze tweede natuur wordt. Daarnaast werken we de komende jaren het concept van MorgenWijzer als Learning Community zowel onderwijskundig als organisatorisch uit. We bouwen aan een open, onderzoekende cultuur waarin feedback als veilig, vanzelfsprekend en positief wordt ervaren.

Bedrijfsvoering

Met onze bedrijfsvoering zorgen we ervoor dat de condities voor onze scholen optimaal zijn. Ons doel is om kwalitatief goed onderwijs te bieden in gezonde scholen; bij elke beslissing laten we ons leiden door de vraag wat deze duurzaam bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs.

Financiën

De komende vier jaar gaan we de financiële middelen nog doordachter over de scholen verdelen. We gaan vanuit de inhoud de begroting maken: beleidsrijk en integraal, met verbinding tussen alle domeinen. Daartoe gaan we nog meer gestructureerd en gericht data verzamelen en analyseren. Als we door het hele jaar heen de voortgang beter in beeld hebben, kunnen we beter differentiëren en inspelen op verschillen tussen scholen. We willen dat de middelen daar terecht komen waar ze het hardst nodig zijn. Alle middelen die we voor het onderwijs ontvangen, besteden we (nu of op termijn) aan het onderwijs. Daarbij zorgen we voor een doelmatige en transparante verdeling en leggen we een koppeling met de strategische school- en organisatiedoelen. We houden alleen buffers aan waar dat nodig is met het oog op de weerbaarheid van de organisatie.

Huisvesting

Wij willen dat onze gebouwen een inspirerende leeromgeving zijn voor leerlingen en een prettige werkomgeving voor medewerkers. Een aantal gebouwen voldoet al aan deze eisen. Wel willen we de komende vier jaar de uitstraling van deze gebouwen verbeteren. Andere scholen zijn toe aan nieuwbouw.

Uit het oogpunt van samenwerking en efficiency bouwen we graag in scholenclusters (dus geen solitaire scholen) en conform duurzaamheidsnormen. Daarnaast letten we op geografische spreiding. Voor een aantal scholen is al nieuwbouw gepland. We zijn daarvoor echter afhankelijk van de uitvoering van het integraal huisvestingsplan door de gemeente.

Communicatie

Zichtbaarheid en herkenbaarheid zijn belangrijk voor onze aantrekkingskracht als werkgever en voor de rol die we als grootste schoolbestuur in de gemeenten Alphen aan den Rijn en Nieuwkoop te spelen hebben in de regio. Ons servicebureau werkt aan het vergroten van de zichtbaarheid van MorgenWijzer als werkgever op de arbeidsmarkt.

Over vier jaar zijn we koersvast in onze communicatie en consistent in al onze uitingen. Dan is MorgenWijzer herkenbaar als bestuur en onze scholen als MorgenWijzerscholen. In het profiel van MorgenWijzer komen onderscheidende elementen zoals onze Learning Community en kwaliteitscultuur duidelijk naar voren. Onze scholen zijn voor ouders herkenbaar aan dat profiel én aan hun onderscheidende schoolprofiel.

ICT

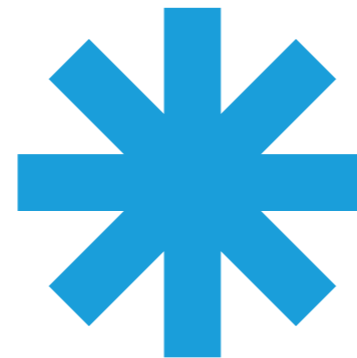
Beleidskeuzes op het gebied van ICT kunnen grote impact hebben, zowel financieel als technisch en qua veiligheid. Daarom is er bij het servicebureau voor alle aspecten van ICT bovenschoolse ondersteuning beschikbaar. In veel gevallen is bovenschoolse samenwerking wenselijk. Samen zijn de hoge kosten beter te dragen. Ook gaan de technologische ontwikkelingen zo snel dat het makkelijker is om qua expertise 'bij te blijven' en op ICT-gebied een lerende organisatie te zijn als we dit samen doen. Soms is bovenschoolse samenwerking zelfs een noodzaak. ICT-kosten overschrijden al snel de Europese aanbestedingsgrenzen en we willen geen risico's lopen als het gaat om de online veiligheid van leerlingen en medewerkers.

Strategisch HRM

De komende jaren zetten we nadrukkelijk in op strategisch HRM. Medewerkers zijn ons kapitaal en aantrekkelijk en onderscheidend werkgeverschap is in deze tijd van tekorten meer dan ooit van belang. Daarom richten we ons overkoepelende HRM-beleid in met oog voor het individu. Medewerkers mogen zich bij MorgenWijzer ontwikkelen vanuit eigenheid. Ze worden uitgedaagd om hun mogelijkheden optimaal te benutten

“Het helpt wanneer we toegang tot elkaar(s) middelen) organiseren en als we met dezelfde blik naar het kind kijken. Daarvoor moeten we binnen gemeenten zoeken naar een sluitende aanpak en onze infrastructuur op elkaar laten aansluiten. Dat begint klein, door samenwerkingspartners in de wijk bij elkaar te brengen”

Uit de strategische sessie 'MorgenWijzer als maatschappelijke partner', ter voorbereiding op dit strategisch plan, 15 juni 2022



(‘Ontwikkeling begint bij jóu!’). We zoeken mogelijkheden om te diversifiëren in taken en functies, we maken ruimte voor persoonlijke ontwikkeltrajecten en we kijken binnen de arbeidsvoorwaarden naar mogelijkheden voor levensloopbestendig beleid.

Voor huidige medewerkers zetten we in op werkplezier en een stabiele werk(ler)gemeenschap. We werken aan vitaliteit, gezondheid en een positieve werkleiving. We zorgen dat medewerkers gezien, gehoord en gewaardeerd worden, we faciliteren inspraak en ontmoeting.

Voor nieuwe medewerkers ontwikkelen we een breed en aantrekkelijk onboardingsprogramma waarin ze kennismaken met alle aspecten van de organisatie. Dat gaat samen met een ontwikkelpad op maat, dat de nieuwe medewerker samen met zijn leidinggevende vaststelt.

Voor toekomstige medewerkers nemen we samen met de pabo onze verantwoordelijkheid als het gaat om opleiden. Dat is in lijn met de landelijke ambitie om vóór 2030 alle studenten op te leiden in een opleidingsschool.



Samenwerking met partners

Als grootste schoolbestuur in de gemeenten Alphen aan den Rijn en Nieuwkoop werken wij vanuit gedeelde verantwoordelijkheid aan het best mogelijke onderwijs voor alle kinderen in de regio. Wij zijn voor externe partners een belangrijke vindplaats en andersom kunnen externe partners een belangrijke bijdrage leveren aan onze Learning Community. Met het oog op (integrale) kindcentra en doorgaande ontwikkelingslijnen werken wij samen met de kinderopvang en het vervolgonderwijs. Voor passend onderwijs en inclusiever onderwijs werken wij samen met gemeenten en jeugdzorg aan respectievelijk een sluitende aanpak en een dekkend aanbod.



Doelstelling voor 2027



We zijn een aantrekkelijke werkgever, doordat we mensen in staat stellen om tot bloei te komen. Onze medewerkers voelen zich verantwoordelijk en dragen bij aan de organisatie.

Wij maken optimaal gebruik van partnerschappen om onze gezamenlijke maatschappelijke opdracht te realiseren en onze eigen organisatie te versterken.

We nemen een herkenbare positie in de regio in en dragen uit waar we voor staan.

Onze bedrijfsvoering is goed afgestemd op de behoeften van onze scholen en ondersteunt het behalen van onze doelen voor 2027.

Nawoord

De ontwikkeling van MorgenWijzer begint bij ons allemaal. Dit plan verbindt ons aan onze gezamenlijke doelen. Het is ook in gezamenlijkheid tot stand gekomen.

In het voorjaar van 2022 hebben we strategische sessies georganiseerd over professioneel kapitaal, doorgaande ontwikkelingslijnen, MorgenWijzer als maatschappelijke partner en sterke scholen. In deze sessies hebben ouders, medewerkers, medezeggenschapsraadsleden, toezichthouders en externe belanghebbenden met ons meegedacht. Mede op basis hiervan hebben we de koers op hoofdlijnen uitgezet. In overleg met schooldirecteuren en beleidsmedewerkers hebben we die hoofdlijnen nader uitgewerkt, waarna het plan in concept is voorgelegd aan onze GMR en Raad van Toezicht. Met hun aanvullingen is het aangepast en vervolgens vastgesteld.



We willen iedereen die heeft meegedacht, hiervoor hartelijk bedanken: directeuren, leerkrachten, ondersteuners, boven-schoolse medewerkers, ouders, GMR, RvT, gemeente Alphen aan den Rijn, Junis, Scala, Yuverta, de bibliotheek, samenwerkingsverband Rijnstreek, Alphen Vitaal, RTC Cella, Participe en Kwadraad. Zonder jullie denkkraft was dit plan er niet gekomen. We hopen dat we de komende jaren ook bij de uitvoering samen kunnen optrekken, in het belang van goed onderwijs voor alle kinderen in de gemeenten Alphen aan den Rijn en Nieuwkoop. Want ontwikkeling begint bij ons allemaal.



Morgen
Wijzer