



Schoolplan
2021 - 2025



Motivatie om te leren

Kaj Munk College

Inhoudsopgave

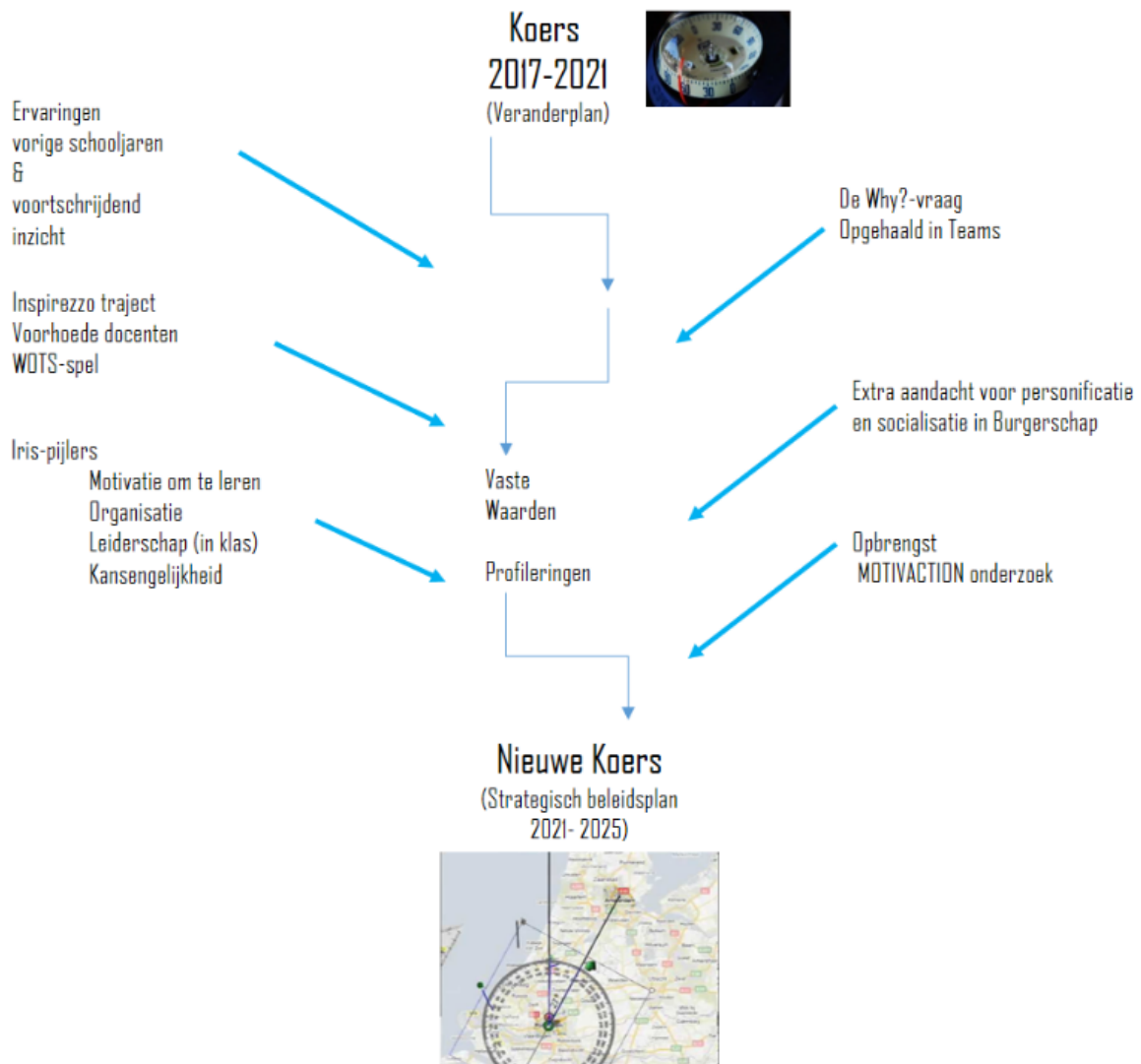
Voorwoord	4
1 Beleidsprioriteiten en strategische keuzes schooljaren 2021-2025.....	5
1.1 Missie en visie op onderwijs en leren	5
1.2 Toelichting op het schoolplan en ambities. Groei met behoud van resultaten 1.2.1 Situatie.....	6
1.2.2 Ontwikkelingen.....	6
1.3 Onderwijs- en toets beleid	8
Ambitie 1, Motivatie om te leren doen we met formatief leren	8
Ambitie 2, Leiderschap in de klas doen we door LOS-gesprekken.....	9
Ambitie 3, Betekenisvol onderwijs door verdiepen en versterken profielen	10
KMC-onderwijs	11
WON-onderwijs in vwo	11
Ambitie 4, Kansengelijkheid vergroten	11
1.4 Begeleiding van leerlingen	13
1.4.1 Het school-ondersteuningsprofiel.....	13
1.4.2 Veiligheid op school.....	13
1.5 Kwaliteitsbeleid	14
1.6 HR beleid	15
1.6.1 Uitgangspunten HR-beleid	15
1.6.2 Eisen van bevoegdheid en onderhoud bekwaamheid, professionalisering.....	16
1.6.3 Samenstelling personeelsbestand.....	16
1.7 Organisatiebeleid	17
2 Financiële begroting en meerjarenraming.....	18
2.1 Uitgangspunten.....	18
2.2 Exploitatiebegroting en meerjarenraming.....	19
2.3 Meerjaren investeringsbegroting.....	20
2.4 Formatieplanning in fte	21

Voorwoord

Dit schoolplan starten we met een schematische weergave van wat ten grondslag ligt aan de koers van het schoolplan 2021-2025. Je koers bijstellen doe je normaal samen met je kapitein en je bemanning. Volgend jaar heeft Kaj Munk een nieuwe rector en in deze Covid-periode zijn door de voltallige bemanning alle zeilen bijgezet in het belang van het welzijn en de ontwikkeling van onze leerlingen. De geplande studiedagen en bijeenkomsten m.b.t. het schoolplan 2021-2025 zijn noodgedwongen tot het minimale gereduceerd. In onze visie komt een schoolplan tot stand met alle betrokkenen en heeft het een functie voor leerlingen, ouders, medewerkers, toeleverende scholen en vervolgonderwijs. Lees het onderstaande stuk vooral als een voorlopige richting voor de teamplannen en beschouw het als richtsnoer, niet als een keurslijf en neem de ruimte voor tussentijdse koerswijzigingen.

Briënne ten Napel

Rector Kaj Munk College



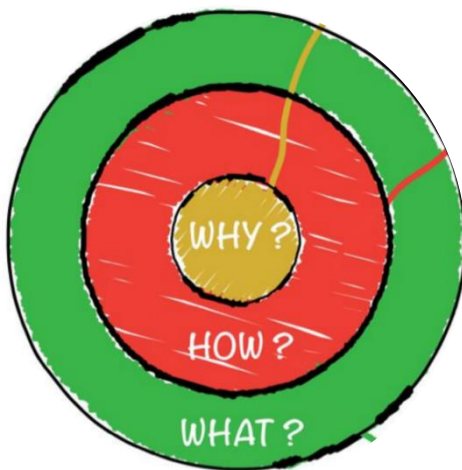
1 Beleidsprioriteiten en strategische keuzes schooljaren 2021-2025

1.1 Missie en visie op onderwijs en leren

Het Kaj Munk College is aangesloten bij de stichting IRIS. Dit schoolplan geeft een schooleigen richting aan de gezamenlijke ambities van stichting IRIS, zoals verwoord in het inspiratiedocument 'Motivatatie om te leren'.

Onze Missie (Why) is leerlingen begeleiden het beste uit zichzelf en anderen te halen en hiervoor verantwoordelijkheid te nemen. We vinden het belangrijk leerlingen voor te bereiden op een leven na en buiten school, en in die veranderende maatschappij ligt de nadruk steeds meer op zelfredzaamheid, zelfregulering en zelfontplooiing (21st century skills). Daarom willen we leerlingen

(en collega's) aan het stuur laten staan van hun eigen ontwikkeling en meer en meer zelf eigenaar laten zijn van hun leerproces.



Onze Visie (How) is dat we de missie waarmaken in een warm en duidelijk leerklimaat, waarin onze visie op de mens wordt uitgedrukt: iedereen is verschillend, iedereen wil leren en iedereen maakt dat leren zichtbaar. "Ruimte voor jouw talent" is de slogan van de school. We werken vanuit TRIV, Talentontwikkeling, Relatie (in sociale verbinding met elkaar), Invloed en Veiligheid. We willen dat iedereen zich zo kan ontwikkelen tot een kritische, zelfbewuste en verantwoordelijke burger.

Onze aanpak (What) is eigentijds betekenisvol onderwijs op mavo-, havo- en vwo-niveau met een Bètaprofilering en (KMC) Kunst Media en Cultuur voor iedereen. Dit doen we met bevoegde en bevlogen medewerkers in een veilige, schone en modern geoutilleerde school, waarin **Formatief leren & L(eerling)O(uder)S(chool)** gesprekken de leerontwikkeling zichtbaar maken en de autonomie van leerlingen vergroten. Zo bereiken we voor alle leerlingen een goede balans tussen persoonlijke groei (personificatie), socialisatie (we doen het samen) en kwalificatie (doorstroom, resultaten) (Biesta).¹

1. Zie o.a. Biesta G.J.J., *Goed onderwijs en de cultuur van het meten.* (2012) & *Het prachtige risico van onderwijs.* (2015) & *Het leren voorbij.* (2016)

1.2 Toelichting op het schoolplan en ambities. Groei met behoud van resultaten

1.2.1 Situatie

In het schoolplan (2015-2020) was het contrast tussen de (te) hoge instroom én de (te) lage resultaten een aandachtspunt, nu is de situatie vice versa. Op alle indicatoren van het onderwijsresultatenmodel scoren we ruim voldoende en behoren we tot de 50% best presterende scholen van Nederland, maar sinds 2019 wordt de grote uitstroom van ruim 400 examenleerlingen onvoldoende gecompenseerd door de instroom van brugklasleerlingen.

Het onderzoeksbureau *Motivaction* heeft in opdracht van het Kaj Munk College in 2020 een kwalitatief en kwantitatief onderzoek uitgevoerd met betrekking tot de leerlingeninstroom vanuit Primair Onderwijs naar Voortgezet Onderwijs in de Haarlemmermeer. De uitkomst hiervan bevestigt dat het onderwijs van het Kaj Munk College goed bekend staat, maar dat de aantrekkelijkheid van onze school voor groep-8 leerlingen bevorderd kan worden, door

- restyling van het gebouw,
- meer focus op ons sterke sportaanbod in de reguliere stromingen,
- meer promotie van ons reguliere onderwijs met versterkt KMC (naast het goed aangeschreven Bètaonderwijs)
- en de invoer van laptop en ICT-toepassingen in het onderwijs.²

Het Kaj Munk College streeft op termijn naar een constant leerlingenaantal van zo'n 1650-1750 leerlingen met een evenredig verdeling van de leerlingen over de mavo-, havo- en vwo-afdeling.

1.2.2 Ontwikkelingen

De adviezen van *Motivaction* zijn door de schoolleiding, portefeuillehouders en werkgroepen vertaald in de volgende ontwikkelingen.

Een warm en duidelijk leerklimaat in een modern gebouw

Er is een werkgroep restyling, waarin de schoolleiding, collega's, leerlingen en experts (architect & aannemer) participeren. De restyling is geslaagd als we een warme huiselijke leeromgeving weten te creëren die ruimte biedt voor onderzoek, samenwerking, ontwikkeling en talent, passend bij onze missie dat iedereen de beste versie van zichzelf wordt op het Kaj Munk College. Er wordt zoveel mogelijk gewerkt met duurzame materialen, voortvloeiend uit onze maatschappelijke visie dat we verantwoordelijk willen omgaan met onze leefomgeving. Denk hierbij ook aan onze zonnepanelen op het dak en de afvalscheiding op school. Het bovenbouwplein is al aangepast met duurzame zitjes voor leerlingen. Het ontwerp voor de nieuwe hal en de aula in Capitool zijn goedgekeurd en de verbouwing hiervan zal in september 2021 klaar zijn.

Bewegen is leuk en belangrijk

Bewegen vinden we belangrijk, leren en het scherpen van de geest kan alleen als je lichaam fit en gezond is. Daarom bieden wij veel LO-lessen en sportactiviteiten aan in het reguliere lesprogramma, zonder dat daar 'extra' voor betaald hoeft te worden, iedereen verdient een sportklas. Sinds 2019 hebben de mavo-havo klassen in de onderbouw naast het vaste LO-programma nog een extra

² Zie het *Motivaction*-onderzoek november 2020

bewegingsles per week gericht op de sociale cohesie en goede werksfeer in de klas. Tijdens die les ervaart de leerling en de klas de kracht van samenwerken.

Ruim baan voor Wetenschap in het vwo

In ons vwo-onderwijs wordt nog meer plaats gemaakt voor Wetenschap! Als WON- (WetenschapsOriëntatieNederland) akademie school met een vwo-science programma kiezen we voor onderzoekend leren en leren onderzoeken vanaf dag één. De (pré)academische vorming van onze vwo-leerlingen is bovendien vanaf 2020 versterkt door lid te worden van de [PUC, Pre University College van de VU](#).

Digitale geletterdheid

Sinds 2020-2021 is er een lessentabel met ICT-lessen ingevoerd, anticiperend op een eigen laptop naast de lesboeken in de brugklas m.i.v. het schooljaar 2021-2022. Zowel de ICT-lessen als de gemakkelijke inzet van de eigen laptop vergroten de digitale geletterdheid van onze leerlingen, passend bij de huidige maatschappij. Bijvangst van het coronatijdperk is de enorme versnelling van ICT-toepassingen in de les, zoals het gebruik van digitale interactieve toetsmethodes die ook formatief kunnen worden ingezet. De bedoeling is dat de digitale toets methodiek in de komende schooljaren verder wordt uitgerold startend met een studiedag bij de opening van het schooljaar 2021-2022.

Overgang tussen PO-VO en de Kaj Munk Podcastclub

Om beter aan te sluiten bij de belevingswereld van de leerlingen van groep-8 en de overstap naar Voortgezet onderwijs te vergemakkelijken, willen we vanaf 2021 met een vast club docenten uit de onderbouw vaker ons gezicht laten zien op de basisschool, zodat kinderen van groep 8 ‘kansgelijk’ geïnformeerd worden.

Daarnaast gaan we starten met de Kaj Munk podcastclub, bestaande uit enthousiaste docenten en leerlingen, om zo het Kaj Munk College te profileren in de Haarlemmermeer. Podcast is het snelst groeiende medium en past zo goed bij deze tijd omdat het te beluisteren valt terwijl je iets anders doet als fietsen, autorijden, wandelen, sporten etc. Daarbij sluit de Podcastclub aan bij onze KMC-profilering en onze gerichtheid op digitale geletterdheid. Via beeld & geluid kunnen we zo de buitenwereld laten zien en horen wie wij zijn en wat wij doen. Samen met gasten van diverse pluimage (sporters, wethouders, auteurs etc.), reflecteren we op het onderwijs en willen we bijdragen aan leren voor het leven. Leerlingen krijgen de kans om ervaring op te doen in de technische en inhoudelijke productie. Ze leren over journalistieke processen, keuzes en verantwoordelijkheid. In de huidige tijd waar de waarheid niet vast maar liquide lijkt te zijn, relevanter dan ooit.

Prioriteiten in meerjarenperspectief	21-22	22-23	23-24	24-25
1. ICT-onderwijs en laptop in de klas	2	3	3	3
2. Restyling schoolgebouw	2	2	2	4
3. Overgang PO-VO, bezoek basisscholen	2	3	3	3

In fase 1. Voorbereiding 2. Implementatie 3. Borging

1.3 Onderwijs- en toets beleid

Ambitie 1, Motivatie om te leren doen we met formatief leren

In ons onderwijs staat Formatief *leren* vanaf 2018 meer centraal, omdat onderwijs gaat om de motivatie om te leren voor het leven om zo het beste uit jezelf te halen en hiervoor verantwoording te nemen.

We weten dat motivatie intrinsiek- en extrinsiek gestuurd kan zijn³. Intrinsieke motivatie (gedrevenheid, wil om te leren) wordt nog steeds gezien als ideaal uitgangspunt om te leren. Je bent nieuwsgierig, hebt verwachtingen en hebt ergens plezier in. Extrinsiek (positief door belonen of negatief door dwang of straf) komt vanuit de omgeving. In de praktijk blijkt dat voor het vasthouden van motivatie een subtiel samenspel van beide vormen belangrijk is. Leerlingen beginnen vaak (intrinsiek-)gemotiveerd en om dat vol te houden zijn veel aandacht en waardering (extrinsiek) nodig. Daarbij is het oppassen voor te sterke extrinsieke prikkels omdat deze de intrinsieke motivatie kunnen verdringen en leerlingen dan alleen nog willen leren voor 'cijfers', m.a.w. voor summatieve toetsen die de leerprestatie meten in plaats van de leerontwikkeling.

Summatieve toetsen sluiten het leren af. Deze toetsen hebben als kenmerk dat ze weinig feedback geven aan leerlingen en nauwelijks ingebed zijn in het onderwijs. Uit literatuur en onderzoek (o.a. van Hattie en Marzano)⁴ blijkt dat verwacht mag worden dat formatief leren het zelfvertrouwen bij leerlingen vergroot, omdat ze beter weten in hoeverre ze aan de leerdoelen/succescriteria kunnen voldoen. Het zal ertoe leiden dat leerlingen vaker zelfstandig zullen werken. Bovendien zal formatieve evaluatie leiden tot een grotere differentiatie in klassen, omdat niet iedereen dezelfde feedback zal ontvangen. Om dit proces goed te laten verlopen is een aantal stappen onontbeerlijk:

- Leerdoelen en succescriteria moeten helder zijn.
- Leerlingen krijgen inzicht in 'waar ze staan' ten opzichte van deze leerdoelen; ze ontvangen daartoe veelvuldig feedback en feed forward; rubrics worden ingezet.⁵
- We helpen leerlingen een growth mindset te ontwikkelen.
- Er is gelegenheid nodig om op individuele basis feedback aan leerlingen te kunnen geven.

Formatief leren is nu in de gehele onderbouw de norm. In de lessen is de energie gericht op het coachen van leerlingen met het maken van hun volgende stap. Leerdoelen zijn vanaf dag één in de PTO's (Programma Toetsing Onderbouw) verwoord, inclusief de benodigde vaardigheden en succescriteria in combinatie met de jaarplanning van de summatieve toetsen (maximaal vijf per vak per schooljaar). De komende jaren willen we het formatief leren verder verankeren en borgen in de onderbouw (klas 1-3) en *formeel* invoeren in de bovenbouw, klas 4 (2021-22), klas 5 (2022-23) en

³ Deci E.L., *Intrinsic Motivation* (1975)

⁴ Zie o.a. Marzano R., *Wat werkt op school*. (2014). Marzano R., Marzano J.S., Pickering D.J. *Wat werkt in de klas*. Hattie J. & Yates G., *Leren zichtbaar maken met de kennis hoe wij leren*. (2015)

⁵ Rubrics zijn geschikt om producten of (deel)vaardigheden te beoordelen op kwaliteit. Ze richten zich op de processen die naar het eindproduct leiden. Daarmee vormen rubrics een krachtig onderwijsleermiddel omdat het leerlingen inzicht geeft in welke criteria van belang zijn voor adequaat handelen. Ze maken de ontwikkeling van de leerling duidelijk zichtbaar. Rubrics hebben de vorm van analytische beoordelingsschalen. Deze beoordelingsschalen beoordelen vaardigheden. Elke rubric gaat over één vaardigheid, bijvoorbeeld communiceren of samenwerken

klas 6 (23-24). (1) Het formatief leren vindt overigens al in grote mate plaats in de bovenbouw, ook passend bij het gegeven dat de summatieve toetsmomenten veelal worden afgenomen in de vorm van schoolexamens, die een afsluitend karakter hebben conform het [advies volwaardig schoolexamen](#).

Het formatief en summatief toetsen zal in de komende jaren verder ondersteund worden door het inzetten van digitale toetsmethodes die ook interactief en op individueel niveau toegepast kunnen worden. In het coronaschooljaar 2020-2021 zijn diverse goedlopende pilots gedraaid met digitaal toetsen, waarvan de successen en toepassingen verder gedeeld en uitgerold zullen worden binnen de gehele school, startend met een presentatie bij de opening van het schooljaar 2021-2022 door de ICT-coördinatoren en de vakgroepen die de pilots gedraaid hebben.

Komend schooljaar zullen bovendien alle brugklasleerlingen gebruik gaan maken van de laptop in de klas naast de lesboeken, waardoor digitaal formatief toetsen makkelijker toepasbaar zal worden. De werkgroep ICT adviseert de schoolleiding m.b.t. de beste methodiek en informeert en ondersteunt collega's m.b.t. de toepassingsmogelijkheden.

Ambitie 2, Leiderschap in de klas doen we door LOS-gesprekken

We willen de leerlingen meer en zelf eigenaar laten zijn van hun leerproces. LOS-Leerling-Ouder-Schoolgesprekken zijn gesprekken waarin de leerling vertelt aan ouders en mentor hoe hij/zij ervoor staat en waar hij/zij aan wil werken en wat hij/zij nodig heeft van school en thuis. De leerling bereidt deze gesprekken voor aan de hand van een presentatie en houdt zijn vorderingen per voorkeur bij in een digitaal portfolio. Door de leerlingen het LOS-gesprek te laten voorbereiden, zorgen we ervoor dat de leerlingen meer verantwoordelijk (ofwel eigenaar) worden en blijven voor hun eigen leerproces en hun resultaten. Hierdoor worden zij gestimuleerd om zich te blijven ontwikkelen en hun talenten meer te benutten ofwel zij ontwikkelen zich op de drie vlakken (kwalificatie, subjectivering en socialisatie) die genoemd worden door Biesta.¹ De LOS-gesprekken vinden in alle leerjaren plaats, waarbij het doel ook het vergroten van het leerplezier is, omdat de leerling zelf aangeeft wat voor hem werkt in ondersteuning en begeleiding vanuit school en ouders.

Met betrekking tot het begeleiden van de LOS-gesprekken is de ambitie om onze mentoren hierin verder op te leiden en professioneel te ondersteunen.

De effectiviteit van de LOS-gesprekken wordt bevestigd door de zelfdeterminatietheorie (Ryan en Deci)⁶, waarin de drie psychologische basisbehoeften worden beschreven:

- Autonomie (ik kan het zelf) gaat over invloed op het leerproces, een activiteit naar eigen inzicht uitvoeren, invloed hebben op wat je doet en hoe je dingen doet.
- Competentie (ik kan het) gaat over vertrouwen hebben in eigen kunnen
- (Relationele- of Sociale-) Verbondenheid (ik doe het samen) Het verlangen naar interactie. Dit gaat over je vrij voelen om dingen te doen, over vertrouwen in anderen en dus een positief leerklimaat.

⁶ E. DECI - R. RYAN, Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective, in *Handbook of Self-Determination Research*, pp. 3-34, Rochester, 2002.

Ambitie 3, Betekenisvol onderwijs door verdiepen en versterken profielen

Betekenisvol onderwijs door verdiepen en versterken van ons Bèta-onderwijs, KMC-profiel en WON-onderwijs (vwo).

Bèta-onderwijs

Zowel op mavo, havo als op vwo-niveau is er op het Kaj Munk, naast een reguliere stroom, een verrijkt bètaprogramma: Bètadesign met T&T in de mavo, (Science) Technasium met O&O in vwo-havo.

Ons bètaprojectonderwijs (Onderzoek & Ontwerpen en Technologie & Toepassing) blijft een belangrijk speerpunt van onze school. Ons bètaprojectonderwijs past perfect in ons streven naar meer autonomie voor leerlingen en formatief handelen. In de projecten hebben onze leerlingen per definitie alle vrijheid om zelf tot een oplossing te komen voor een echt probleem uit het bedrijfsleven en/of overheidsorganisatie. Voor docenten ontstaan mogelijkheden voor een andere didactiek, samenwerking is natuurlijk en professionaliseren vanzelfsprekend. Ruimte, keuzevrijheid en mogelijkheden in en buiten een lokaal werken motiverend voor leerlingen. Vanuit projecten worden andere vakken betrokken. Docenten worden steeds meer coach.

Ons bètaprofiel ontstond toen duidelijk werd dat onze kenniseconomie behoefte had aan analytische denkers op vele gebieden. We werken daarom met betekenisvolle en actuele opdrachten die verdeeld zijn over 'De 7 bèta werelden'. Dit zijn elk jaar andere opdrachten en grotendeels van bedrijven uit de regio, waardoor gelijktijdig (loopbaan-) oriëntatie op vervolgopleiding en toekomstige beroepen plaatsvindt.

Leerlingen werken veel met '21^e eeuwse vaardigheden' en naast -kritisch, creatief, samen, probleemoplossend, communicatief- levert ook de inzet van veel ICT, 3D-printers, lasersnijders, een werkplaats, een Lab, multimedia (studio) en bijpassende ondersteuning, een rijke leeromgeving. Een doorlopende leerlijn van onderzoeksvaardigheden wordt vanaf de brugklas in alle niveaus aangeleerd. Intussen breder dan alleen in de bèta-vakken. Zo leren vwo-brugklassers al om een goede onderzoeksvraag te formuleren, data te verzamelen en conclusies te trekken, maar is de ambitie om in 6-vwo (profielwerkstuk) al op het niveau van de propedeusestudent van de universiteit te zijn. Bij het ontwikkelen van deze leerlijn worden docenten via WON geschoold en wordt WON-materiaal ingezet.

Er is op Kaj Munk dus meer te kiezen op bètagebied (T&T, O&O, NL&T, Skills, WiD en naast het reguliere rooster met vakken wiskunde-B, scheikunde, natuurkunde zijn er ook regelmatig activiteiten (Girlsdays, Makathons, Bèta excursies, Bèta werkweken, Sterrenkoepel, Wetenschappers voor de klas, Pre University College, Olympiades ...) die ervoor zorgen dat elk talent zich kan ontplooien!

Speerpunt voor de komende vijf jaren is het verder ontwikkelen van onze Skillslabs en het ontwikkelen van een Praktijkgericht programma Technologie en Toepassing in de Nieuwe leerweg van de mavo (4). Met de ervaring die we al jaren met T&T hebben, inclusief de samenwerking met bedrijven en (MBO-) opleidingen, geeft ons dat een flinke voorsprong. T&T als nieuwe leerweg is ondergebracht in een aparte werkgroep ([link naar actieplan pilot nieuwe leerweg](#)).

KMC-onderwijs

Kunst- Media- en Cultuuronderwijs zorgt ervoor dat al onze leerlingen kritisch naar hun omgeving kijken en leren zich te verbazen zonder te oordelen. In aanvulling hierop bieden we ook het vak drama om leerlingen te stimuleren los te komen uit het hoofd en ook hun lijf en lijfwerk te ervaren. Drama kan als eindexamenvak in de mavo worden gekozen en sinds 2020 ook in de havo. Daarnaast bieden we kleinkunstavonden en het befaamde lentefeest. Het concept voor het lentefeest op het Kaj Munk is voortdurend in ontwikkeling om zoveel mogelijk leerlingen en medewerkers te inspireren mee te doen. Als Kaj Munkers willen in verbinding met elkaar én met onze 'stakeholders' in de Haarlemmermeer een multidisciplinaire theaterproductie laten zien, waarbij alle talenten op het gebied van muziek, dans, zang, techniek, cabaret, toneelschrijven, regie en belichting aan bod komen. Voortvloeiend uit het lentefeest zijn er ook plannen om een Kaj Munk dansgroep, schoolorkest en koor op te richten. We zijn er zo aan toe om na corona weer met elkaar 'cultuur' te maken en te genieten van muziek, zang en dans!

WON-onderwijs in vwo

Het A&A projectonderwijs in het reguliere vwo wordt met ingang van 2021-2022 vervangen voor een lessentabel met ruimte en aandacht voor een doorlopende leerlijn onderzoek vaardigheden volgens de WON aanpak (*link naar onderzoek onderzoeksvaardigheden van Cynthia Kuipers, 2020*).

Een groep vwo-ob-docenten is door de stichting WON getraind in het laten ontwikkelen van academische vaardigheden. Voor klas 1 t/m 3 vwo zijn in 2020-2021 de academische vaardigheden voor de leerlingen per jaar beschreven zodat in de gehele opbouw van het onderbouw-curriculum een samenhang en herkenbaarheid voor de leerlingen ontstaat. De vaardigheden zijn op een A4 samengevat en dienen als leidraad voor elk vak. De wetenschappelijke vaardigheden worden in de bovenbouw verder ontwikkeld zodat de aansluiting richting Universiteit gewaarborgd is.

Deze aanpak bereidt leerlingen dus voor op een academische toekomst en komt in de gehele breedte van het curriculum terug, zowel in het reguliere als het Science-Technasium vwo (*link naar plan Kaj Munk vwo, waar wetenschap leeft*)

Ambitie 4, Kansengelijkheid vergroten

Het afgelopen jaar werd pijnlijk duidelijk dat de kansen niet voor ieder kind gelijk zijn en dat het uitmaakt uit welk (t)huis je komt. Het is goed om ons daar doorlopend bewust van te blijven.

Actief burgerschapsonderwijs (2) zien we als belangrijkste instrument om kansengelijkheid te bevorderen. Actief burgerschapsonderwijs draagt bij aan identiteitsvorming, het leren functioneren vanuit de eigen idealen en waarden met interesse en betrokkenheid op actuele maatschappelijke vraagstukken en respect voor diversiteit & inclusie. Op het Kaj Munk is in het schooljaar 2019-2020 een werkgroep burgerschapsonderwijs opgericht die onderzoekt hoe we actief burgerschap en sociale cohesie op een meer doelgerichte en samenhangende wijze vorm kunnen geven, passend bij de lokale context. Op een studiedag in 2020 is met alle collega's opgehaald wat wij al doen en waardevol vinden. Op basis van deze input was er een schoolbrede Burgerschapsdag gepland in 2021

met alle leerlingen en collega's, die vanwege Corona helaas is uitgesteld naar 2021-2022 . Voor meer informatie verwijzen we naar ons burgerschapsplan (link invoegen).⁷

De brugklasdakpanklassen sorteren voor op een vervolg, maar op elk moment in de schoolcarrière willen we maatwerk leveren waardoor overstappen ook in andere leerjaren regelmatig plaatsvindt. De verlengde brugklasperiode van drie jaar zoals voorgesteld door de onderwijsraad zien we nu niet direct als extra bevordering van de kansengelijkheid, aangezien we een brede school zijn met tussentijdse opstroom-mogelijkheden.

Ondersteuning op individueel niveau bieden we op vele vlakken. Van persoonlijke mentoren, Topcoaches, Maatwerk tot makathons en PUC, de leerling staat steeds centraal. Tevens hebben we oplossingen bedacht voor financiële uitdagingen (zoals het opgerichte *Jan Olij fonds*).

Daarbij hebben wij sinds het schooljaar 2020-2021 *Leerlingcoördinatoren* aangesteld zodat er voor leerlingen nog meer aandacht en duidelijkheid is (zie ook 1.6 schoolorganisatiebeleid) en we sneller extra ondersteuning kunnen bieden indien de thuissituatie daarom vraagt (Zie ook 1.3. Leerlingbegeleiding).

Verwijzing naar prioriteiten in tekst opnemen en nummers volgens legenda in tabel vermelden

Prioriteiten in meerjarenperspectief	21-22	22-23	23-24	24-25
1. Formatief handelen in hele school Borging in klas 1-3, invoering klas 4-6	2,3	2,3	2,3	3,3
2. Burgerschap (zie ook kwaliteitsbeleid, p. 12)	2	3	3	3
3. WON Doorlopende onderzoek-leerlijn 1-6 (start brugklas 21-22 etc.)	2	2,3	3	3
4. Nieuwe leerweg mavo	1	2	2	3

In fase 1. Voorbereiding 2. Implementatie 3. Borging

⁷ Hiervoor hebben we ook gebruikt gemaakt van B. Eidhof, *Handboek Burgerschapsonderwijs* 2019.

1.4 Begeleiding van leerlingen

1.4.1 Het school-ondersteuningsprofiel

Op het Kaj Munk College begeleiden wij onze leerlingen om het beste uit zichzelf en elkaar te halen en daar verantwoordelijkheid voor te nemen. Onze visie op passend onderwijs op het Kaj Munk College is dat we een passende plek kunnen bieden aan alle leerlingen binnen de grenzen van het reguliere onderwijs. Dit houdt in dat we de (extra) ondersteuningsbehoeften van de leerling duidelijk willen hebben. (1) We kunnen daar dan rekening mee te houden op de school in het algemeen en tijdens de lessen in het bijzonder.

We zien uiteraard de 'reguliere' ondersteuningsbehoeften van leerlingen en komen daarin de leerling tegemoet. Binnen onze school is er een goed opgebouwde ondersteuningsstructuur en zijn er kennis en vaardigheden aanwezig om leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte daarin te begeleiden. Dit houdt in dat leerlingen die net wat extra structuur, aandacht en begeleiding nodig hebben, daarin gezien kunnen worden. We werken hierin samen met ouders/verzorgers omdat de steun thuis nodig is om een leerling op school verder te krijgen. We werken doelgericht zodat we het inzichtelijk maken aan de betrokkenen (leerling, thuis & school) waar we aan werken in de begeleiding. (2)

Indien er sprake is van extra ondersteuningsbehoeften, willen we in afstemming met de leerling, ouders en school bespreken wat de mogelijkheden van de ondersteuning zijn. Verder hebben we de ambitie om die extra ondersteuningsbehoeften van de leerlingen bij de mentor en lesgevende docenten bekend te hebben en hen hierin te coachen. We willen de leerlingen (binnen de grenzen van het reguliere onderwijs) in die extra ondersteuningsbehoeften zoveel mogelijk voorzien. (2)

Prioriteiten in het passend onderwijsverhaal binnen het Kaj Munk zijn verdere professionalisering van interne begeleiding van de Persoonlijk Mentoren (3) en verhogen van het kennisniveau van collega's op het gebied van leerling ondersteuning (4).

1.4.2 Veiligheid op school

Voor ons antipestbeleid zie [ons anti pest protocol](#)

Prioriteiten in meerjarenperspectief	21-22	22-23	23-24	24-25
1 Ondersteunings-behoefte in beeld; <i>Alle mentoren en lesgevende docenten van de leerling zijn op de hoogte van de ondersteuningsbehoefte</i>	2	3	3	3
2 Ondersteuning bieden	3	3	3	3
3 Professionalisering persoonlijke mentoren	2	3	3	3
4 Kennisniveau verhogen	2	3	3	3

In fase 1. Voorbereiding 2. Implementatie 3. Borging

1.5 Kwaliteitsbeleid

Het Kaj Munk College vindt het van belang dat wij als school continu werken aan het verbeteren van ons onderwijs. Dat doen we in samenspraak met onze leerlingen en hun ouders/verzorgers. Werken aan kwaliteit is een verantwoordelijkheid voor iedereen die op school werkzaam is. Door kritisch te zijn naar eigen werk en handelen, door resultaten te monitoren en analyseren en door met elkaar in gesprek te blijven zal ons onderwijs steeds beter worden. Deze PDCA (planning-do-check-act)-cyclus hebben we vastgelegd in een nieuw kwaliteitsplan. Het eerste doel van het kwaliteitsbeleidsplan is om het interne leerproces te voorzien van een meer expliciet kader, en zo de verbeteringen beter te borgen.

Naast deze interne doelstelling voelt de school ook een behoefte om de kwaliteitszorg meer expliciet te binden aan de externe toezichtkaders, waarbij vooral het 'Waarderingskader' (de kwaliteitscriteria) van de onderwijsinspectie van belang is. Daarnaast zijn er criteria van externe verbanden waaraan we deelnemen, zoals het Technasium, WON en AONHW.

In ons kwaliteitsbeleidsplan (zie link) is er daarom voor gekozen één systeem voor de kwaliteitszorg te maken dat reikt van de externe kaders tot aan de concrete acties van de school, waarin ook de interne processen zichtbaar zijn. Het gebruik van het waarderingskader van de Inspectie zorgt dat we de basiskwaliteit nooit uit het oog verliezen, ook niet in het enthousiasme voor een veranderingsproces.

In het schooljaar 2020-2021 hebben we een QuickScan van alle kwaliteitsgebieden (zie link) gemaakt en als schoolleiding onderstaande top drie opgesteld. We gaan ervan uit dat onze basiskwaliteit op orde blijft en dat wij minimaal tot de 50% best presterende scholen blijven behoren op basis van de indicatoren van het onderwijsresultatenmodel.

Prioriteiten in meerjarenperspectief	21-22	22-23	23-24	24-25
1. (SK2.5) Passend bij onze missie Begeleiding leerlingen bij het waar mogelijk zelf oplossen van problemen en conflicten.	2	3	3	3
2. (SK 2.1.) SK2.1/leerling staat centraal Persoonlijke aandacht en begeleiding voor leerlingen, met preventieve aanpak.	2	2	3	3
3. (OP 3.7) Didactisch handelen Het geheel van het didactische handelen wordt systematisch ondersteund door formatieve evaluatie.	2	3	3	3

In fase 1. Voorbereiding 2. Implementatie 3. Borging

1.6 HR beleid

1.6.1 Uitgangspunten HR-beleid

Iedere school behorend tot Stichting IRIS heeft de afgelopen jaren aandacht besteed aan het strategisch HRM-beleid. Op schoolniveau zijn er plannen gemaakt waar een aantal pijlers uit naar voren is gekomen waar extra aandacht naar uitgaat in een meerjarenplan. Uit alle plannen van de scholen samen zijn een aantal gemeenschappelijke aandachtspunten naar voren gekomen, op basis waarvan het SHRM-plan van IRIS (zie link) vorm gekregen heeft. Het HR-beleid levert een bijdrage aan de onderwijskundige ambities van het Kaj Munk College.

Net als bij leerlingen, gaan we er op het Kaj Munk ook voor onze medewerkers vanuit dat iedereen verschillend is, iedereen wil leren/ontwikkelen en iedereen zijn ontwikkeling zichtbaar maakt, vanuit onze kernwaarden (TRIV). Alleen medewerkers die het beste uit zichzelf willen en kunnen halen, kunnen optimaal bijdragen aan de organisatie.

De speerpunten van het personeelsbeleid zijn voor de aankomende jaren verzameld onder de pijlers **cultuur, binden & boeien** van medewerkers en **aandacht**.

Als we het hebben over de **cultuur (3)**, kijken we terug op het schoolplan van de afgelopen jaren, waar we werkzaam waren in een school in transitie (veranderplan). Er is een cultuuromslag voelbaar, maar deze moet nog meer gefinetuned worden en door de medewerkers als eigen gevoeld worden. Belangrijk is om hierbij ook aandacht te besteden aan de missie en de visie van de school. Leerlingen begeleiden het beste uit zichzelf en elkaar te halen en daar verantwoording voor te nemen, kan alleen met medewerkers die dit voorleven en uitdragen. Verbondenheid met en verantwoordelijkheid voor deze collectieve ambitie vraagt om persoonlijk en gedeeld leiderschap, dat erop neer komt dat je verantwoordelijkheid neemt voor je eigen leven. Deze neem je pas echt als je ophoudt andere verantwoordelijk te stellen voor jouw welzijn en als je kunt zeggen:

‘Ik ben **wat** ik ben en ik ben **waar** ik ben doordat ik daarvoor heb gekozen’. (Covey)⁸

Tijdens de periode van werving & selectie willen we nog meer aandacht besteden aan het gegeven dat nieuwe collega's zich kunnen identificeren met en willen verbinden aan deze missie en visie.

Binden & boeien (2) van medewerkers is een speerpunt in ons personeelsbeleid. We vinden het van belang dat medewerkers (inhoudelijk) worden uitgedaagd in hun werk. Om deze reden is professionalisering altijd een belangrijk item tijdens de ontwikkelgesprekken die gevoerd worden. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling en worden door hun teamleider ondersteund hierin. Professionaliseringsactiviteiten op eigen initiatief worden aangemoedigd, maar soms ook aangedragen door de leidinggevende in het belang van de medewerker (link naar ons professionaliseringsplan)

Het schooljaar 2020-2021 is er gestart met het aanbieden van E-Wise voor alle medewerkers op vrijwillige basis. De online cursussen worden nog niet in die mate gevolgd zoals gehoopt, maar deelname aan de cursussen wordt wel gestimuleerd.

⁸ (Stephen R. Covey, *De 8ste eigenschap, van effectiviteit naar inspiratie*.2014)

Naast professionalisering is er ook veel aandacht voor loopbaanmogelijkheden, inspiratie hiervoor kan gevonden worden in het [Beroepsbeeld van de leraar](#) en vitaliteit van de medewerkers.

Tot slot is **aandacht (1)** een pijler in ons personeelsbeleid. Het SHRM-plan heeft vorm gekregen voorafgaand aan de Corona-pandemie. Destijds kwam dit al als belangrijk naar voren; aandacht voor medewerkers in de vorm van een gesprekkencyclus, lesbezoeken, maar ook wellicht door een andere inrichting van de organisatie. Mensen willen zich gezien en gewaardeerd voelen. Na een jaar waarin we veel vanuit huis hebben gewerkt, in lockdown hebben gezeten en weinig sociale contacten hebben gehad, is aandacht voor elkaar belangrijker dan ooit.

1.6.2 Eisen van bevoegdheid en onderhoud bekwaamheid, professionalisering

Het Kaj Munk maakt al jaren stappen op het gebied van talent en bekwaamheid. Er worden zo min mogelijk on- of onderbevoegde medewerkers voor de klas gezet, wat het niveau van het onderwijs ten goede moet komen. Waar er toch een medewerker in opleiding voor de klas staat, is er met de betreffende medewerker een studieplan vastgelegd waarin afspraken zijn gemaakt m.b.t. het behalen van de benodigde bevoegdheid. Doordat het Kaj Munk behoort tot de AONHW zijn er nauwe banden met hogescholen en universiteiten in de omgeving en wordt er ieder schooljaar nieuw talent opgeleid.

1.6.3 Samenstelling personeelsbestand

Op het Kaj Munk is er geen sprake van een glazen plafond. Er zijn kansen voor iedereen, ongeacht geslacht, geloof, seksuele geaardheid, etc. Vrouwen zijn bij ons vertegenwoordigd in de schoolleiding, en na jaren een vrouwelijke schipper aan het roer gehad te hebben, dient een nieuwe vrouwelijke opvolger zich aan.

Net als afgelopen schooljaren wordt de strategische personeelsplanning niet uit het oog verloren. Er blijft aandacht voor de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte. Er is in kaart gebracht hoe de personeelssamenstelling binnen de organisatie en binnen de vakgroepen eruitziet. Hierdoor is er zicht op de personeelssamenstelling en kan tijdig geanticipeerd worden op in- en externe ontwikkelingen.

Met een dalend leerlingaantal heeft de strategische personeelsplanning doorlopend de aandacht. Er worden bewuste keuzes gemaakt met betrekking tot het behouden/creëren van een flexibele schil in combinatie met het bewaren van rust en zekerheid voor ons waardevolle vaste personeel.

Prioriteiten in meerjarenperspectief	21-22	22-23	23-24	24-25
Aandacht voor welzijn	2	3	3	3
Binden en Boeien	2	2	3	3
Cultuur, Leiderschap in de klas	2	2	3	3

In fase 1. Voorbereiding 2. Implementatie 3. Borging

^[1] <https://www.beroepsbeeldvoordeleraar.nl/>

1.7 Organisatiebeleid

De school wordt geleid door de schoolleiding, die wordt gevormd door de rector, onderwijskundige teamleiders en het hoofd bedrijfsvoering. De teamleiders geven elk leiding aan een team van docenten die met elkaar verantwoordelijk zijn voor het onderwijs aan en de begeleiding van leerlingen in de desbetreffende klassen. In het schooljaar 2020-2021 is de schoolorganisatie heringericht op basis van het advies van een speciaal daarvoor aangestelde interne werkgroep. De onderwijskundige schoolleiding is gereduceerd met twee teamleiders en uitgebreid met Leerlingcoördinatoren, waarmee is bereikt dat er voor de leerlingen nog meer aandacht en duidelijkheid kwam en dat de leerlingen met ondersteuningsbehoefte nog sneller in beeld zijn. De Leerlingcoördinatoren hebben een goed beeld van alle leerlingen in hun afdeling en signaleren snel(ler) patronen van ongewenst gedrag en verzuim, vaak ook gerelateerd aan de thuissituatie. Deze signaalfunctie helpt bij (preventieve) aanpak van problemen en draagt zo ook bij aan het bevorderen van de kansengelijkheid door leerlingen sneller en beter op school te begeleiden op cognitief, sociaal en persoonlijk vlak.

Het andere doel van de inzet van de Leerlingcoördinatoren is dat de schoolleiding zich hierdoor meer op haar kerntaken (kwaliteit onderwijs en inzetten gewenste onderwijsontwikkelingen) kan richten en beter zichtbaar is voor de medewerkers.

De schoolleiding heeft ervaren dat de overlegstructuur in de schoolleiding sneller en efficiënter is geworden, maar dat de coronaperikelen en de impact hiervan op de collega's de gewenste onderwijsontwikkelingen hebben stilgelegd. In het schooljaar 2021-2022 zal de nieuwe organisatiestructuur opnieuw moeten worden geëvalueerd met de vraag of de essentiële koppeling tussen gedrag leerling en medewerker voldoende geborgd blijft met de functie Leerlingcoördinator (leerlinggericht) én teamleider (personeelsgericht) en met de opdracht of de gewenste onderwijskundige ontwikkelingen voldoende vorm worden gegeven door de schoolleiding.⁹ Daarnaast dient in het schooljaar 2021-2022 een besluit te worden genomen over een mogelijke andere indeling van de mavo-teams, nl. meer horizontaal in een onderbouw- (1-2 mavo) en bovenbouwteam (3-4 mavo) of zoals nu, verticaal in twee mavoteams 1-4 mavo(bèta) en 1-4 mavo(regulier).

De MR heeft in april 2021 het advies neergelegd het aantal onderwijskundige schoolleiders tot vijf te reduceren in verband met krimp van het leerlingenaantal. Vanuit de schoolleiding ligt de vraag voor of de uitbreiding van het aantal collega's per teamleider én de verdeling van vaksecties, portefeuilles en werkgroepen over minder teamleiders verstandig is, in combinatie met de naweeën van de coronapandemie en het inrichten van het Nationaal Programma Onderwijs.

Prioriteiten in meerjarenperspectief	21-22	22-23	23-24	24-25
Huidige organisatiestructuur evalueren en waar nodig bijstellen	2	3	3	3

In fase 1. Voorbereiding 2. Implementatie 3. Borging

⁹ Het verdient de voorkeur hiervoor ook een organisatie-expert in te schakelen, met het oog op objectieve benchmark en belangeloosheid van de onderzoeker. Zie ook de ervaring van het organisatieonderzoek door B&T bij ECL, 2020-2021.

2 Financiële begroting en meerjarenraming

2.1 Uitgangspunten

Bij ons op school staat voorop dat de financiën het onderwijs volgen. De baten komen grotendeels vanuit de rijksvergoeding, aangevuld met de bijdragen door de ouders, die niet gedekt worden door die rijksbijdrage (ouderbijdragen en reizen en excursies, etc.). In de baten hebben we al een gedeelte van de gelden van Nationaal Programma Onderwijs opgenomen, zie voor verdere toelichting het addendum “NPO”.

De verhouding financiële uitgaven/verplichtingen aan personeel/materieel, bedraagt ongeveer 80%/20% en deze houdt gelijke tred met de rijksvergoeding.

Personele kosten

Wij vinden goed personeel het grootste en belangrijkste kapitaal van onze school. Daarom gaat ruim tachtig procent van de lumpsum op aan personele kosten. Alleen zo kunnen we met goed opgeleide, bevoegde en bekwame medewerkers leerlingen optimaal begeleiden de beste versie van zichzelf te worden. Collega's blijven betrokken en bevlogen door collega's continu de mogelijkheid te bieden zich verder te professionaliseren en ontwikkelen.

Voor de schooljaren 2021/2022 tot en met 2024/2025 wordt begroot op basis van een geschat leerlingaantal. Zoals bekend hebben we de afgelopen jaren te maken gehad met een terugloop in aantallen. Voor de aankomende vier jaren gaan we uit van een instroom van zo'n 300 leerlingen. Het totaal aantal Fte's zal communiceren met het leerlingaantal. Voor het komende schooljaar 2021-2022 hebben we extra taakuren voor ons vaste personeel in de formatie gereserveerd voor de uitvoer van het NPO-programma. Onze collega's kennen de leerlingen immers het beste en zijn daarom als geen ander in staat, voor zover het past binnen de vrijgemaakte taakuren, onze leerlingen te helpen de corona-achterstand te repareren op sociaal-emotioneel, persoonlijk en cognitief vlak. Zie voor verdere toelichting het addendum “NPO”.

Gebouw en inrichtingskosten

De overige 20% van de lumpsum wordt besteed aan onderhoud en inrichting van 'schoolgebouw'. Leerlingen en personeel verdienen een omgeving die prettig is en waar ze het beste uit zichzelf kunnen halen. Daarom investeren we ook in aanpassingen van het gebouw. We willen aansluiten bij de behoefte van leerlingen. Hiermee starten we aankomende zomer bij de entree en aula in het Capitool. Een fijne ruimte die multifunctioneel is. Werkplekken voor leerlingen voor individuen en groepen, pauzes waar het sociale aspect tot uiting komt. Maar ook een plek waar we gasten een warm welkom kunnen geven. Zowel leerlingen als personeel hebben een stem in de ontwerpgroep bij het bedenken en uitwerken van de restyling.

Als onderwijsinstelling vinden wij dat we een voorbeeldfunctie hebben ten aanzien van duurzaamheid. Inmiddels hebben we daarom ook 600 zonnepanelen, scheiden we ons afval en

zorgen we voor het beste leerklimaat zowel letterlijk als figuurlijk. In de restyling gebruiken we veel natuurlijke producten en voor de aanpassingen van de pleinen gebruiken we recirculaire materialen.

Voor onze meerjarenbegroting, houden wij ons verder aan de richtlijnen zoals vermeld in de financiële IRIS- kaderbrief 2021-2022, die jaarlijks geactualiseerd wordt.

Onderdelen van de meerjarenbegroting zijn het vastgestelde meerjarenonderhoudsplan (MJOP), de investeringsbegroting (die maximaal 2% van de totale baten kan zijn) exclusief de investering met betrekking tot restyling, en de verplichtingen die voortkomen vanuit de cao. Met de controller is overeengekomen dat de restyling van het gebouw wordt gefinancierd uit het eigen vermogen waardoor deze verbouwingskosten buiten de investeringsbegroting, meerjarenonderhoudsplanung en jaarexploitatie blijven. Het eventuele exploitatietekort 20/21 en de genoemde extra investeringen zullen ertoe leiden dat eind 2021 het weerstandsvermogen rond de 17% zal zijn. Dit betekent concreet dat we nog steeds ruim 2 miljoen eigen middelen/reserve hebben om eventuele tegenslagen op te vangen.

Jaarlijks streven we naar een exploitatieresultaat van minimaal € 0,- (sluitende begroting) en dient het weerstandsvermogen (verhouding eigen middelen van de school in relatie tot de jaaromzet) 15 tot 20% te zijn, op dit moment is ons weerstandvermogen rond de 18%.

Onze meerjarenbegroting voldoet aan bovenstaande uitgangspunten voor een gezonde (financiële) organisatie. Wij zijn duidelijk “in control” op financieel gebied en de factoren die hierin een rol spelen.

2.2 Exploitatiebegroting en meerjarenraming

Bedragen in € 1.000	Realisatie 20-21	Begroting / meerjarenraming			
		21-22	22-23	23-24	24-25
Leerlingen op 1 oktober	1554	1403	1360	1400	1450
Baten					
Rijksbijdrage OCW		12452	11570	11625	11795
Gemeentesubsidies		108	103	100	100
Overige baten		306	300	292	293
Totaal baten		12866	11973	12017	12189
Lasten					
Personeel		10215	9390	9487	9640
Afschrijvingen		394	420	409	380
Overige lasten		2170	2126	2127	2156
Totaal lasten		12735	11936	12023	12176
Exploitatieresultaat	-35	71	32	-54	19

2.3 Meerjaren investeringsbegroting

Bedragen in € 1.000	Realisatie 20-21	Investeringsbegroting			
		21-22	22-23	23-24	24-25
Gebouwen		0	0	0	0
Verbouwingen	60	330	300	150	150
Onderwijskundige app.	10	45	80	15	10
Machines en installaties	35	100	115	150	100
Meubilair & inventaris	28	30	45	10	90
ICT		10	0	0	0
Leermiddelen		0	0	0	0
Totaal	133	526	540	325	350

Toelichting:

- Restyling: Zoals al eerder in dit document benoemd investeren we de komende jaren in de restyling van het gebouw.. We starten met de verbouwing van de entree/aula. De aankomende jaren pakken we verschillende 'vlekken' op, zoals aula's, lokalen, gangen, mediatheek/leerpleinen. De volgorde wordt afgestemd met verschillende geledingen binnen de organisatie en met onze stakeholders.
- Om voor de leerlingen en collega's een optimaal leerklimaat te bieden, investeren we de komende jaren in de systemen om het klimaat(temperatuur, CO2) te beheersen en optimaliseren.
- Duurzaamheid: het paviljoen gaat over naar LED-verlichting.
- Volgens de vastgestelde MJOP voor de komende periode investeren we jaarlijks €100.000,- om ons schoolgebouw goed te onderhouden. Denk hierbij aan vervangen pvc. hemelwaterafvoeren, schilderwerk binnen en buiten, dakbedekking en installaties.

Note: Er wordt niet meer gewerkt met een jaarlijkse dotatie op groot onderhoud. De investeringen en afschrijflasten hebben direct invloed op de jaarlijkse exploitatiebegroting.

2.4 Formatieplanning in fte

Neem in onderstaande tabel het begroot aantal fte (meerjarenraming) op.

Functie	Realisatie 20-21	Formatieplanning in fte			
		21-22	22-23	23-24	24-25
DIR	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
OP	101,3	88,2	76,8	76,8	78,8
OOP	34,3	30,5	27,4	27,4	26,1
Totaal	136,6	119,7	105,2	105,2	105,9

Addendum NPO volgt – Irma & Werkgroep NPO (zie voor nu brief NPO-MR 21 mei 2021)

