

Kadernotitie voor het strategisch beleidsplan 2020-2024

Inleiding

In 2018/2019 hebben het Griffland College in Soest en de Waldheim-mavo in Baarn tijd genomen om de huidige schoolplannen te evalueren. Daarnaast zijn er op beide scholen stippen op de horizon gezet. Deze evaluatie, de stippen op de horizon, de ambities van het sectorakkoord VO¹ en de notitie 'Grondslag, missie, visie en kernwoorden' (november 2019) hebben geleid tot nieuwe strategische doelen die geformuleerd zijn voor deze **Kadernotitie strategisch beleidsplan 2020-2024** (hierna 20-24). Het strategisch beleid van de Stichting voor Christelijk Voortgezet Onderwijs Baarn/Soest (hierna CVO Baarn/Soest) heeft als kern het versterken en ondersteunen van haar beide scholen – het Griffland College in Soest en de Waldheim-mavo in Baarn – en het bevorderen van de onderlinge samenhang en samenwerking binnen de stichting. Dit strategisch beleidsplan geeft richting voor beide scholen om nieuwe schoolplannen te ontwikkelen. Voor wat betreft de financiële randvoorwaarden zijn deze algemeen van aard. Pas tijdens de verdere concretisering van beide schoolplannen en jaarplannen kunnen er specifieke budgetten aan de plannen worden verbonden. Hieronder worden verschillende hoofd- en voortgangdoelen uiteengezet. In de concretisering van hoofd- en voortgangdoelen is de onderwijsvisie van de stichting leidend.

Onderwijsvisie

Het doel van het onderwijs, gebaseerd op de zeven ambities van het sectorakkoord VO¹, is uitdagend onderwijs voor elke leerling. Elke leerling heeft het recht op goed onderwijs dat haar of hem motiveert en uitdaagt het beste uit zichzelf te halen. Door middel van flexibele leerroutes, maatwerk, eigentijdse voorzieningen en partnerschap in de regio, worden leerlingen uitgedaagd om hun talenten te ontwikkelen en meer eigenaarschap te nemen over hun leerproces.

Het onderwijs richt zich op een brede vorming van alle leerlingen. We laten leerlingen leren voor het leven. Hierbij heeft het onderwijs een drievoudige opdracht: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming². Concreet betekent dit een curriculum waarin jongeren hun kennis, vaardigheden en houdingen ontwikkelen voor de snel veranderende en complexe samenleving. Daarnaast moet er ruimte zijn voor burgerschapsonderwijs waarin jongeren voorbereid worden op de culturele en professionele praktijk en kritisch onderdeel zijn van de bovengenoemde samenleving. Zij moeten hier verantwoordelijkheid in nemen. Leerlingen moeten hun

¹ [https://www.vo-](https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/608/original/geactualiseerd_sectorakkoord_VO.pdf?1528278783)

raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/608/original/geactualiseerd_sectorakkoord_VO.pdf?1528278783

² Deze domeinen zijn geformuleerd door de onderwijspedagoog Gert Biesta, (*Good Education in an Age of Measurement*, 2009).

De Onderwijsraad noemt in zijn advies 'Over de volle breedte van onderwijskwaliteit' (mei 2016) kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming drie niet te scheiden domeinen waar de school een expliciete verantwoordelijkheid voor draagt.

talenten ontdekken, eraan werken en zo mogelijk vergroten. Maar ook leren dat iedereen er mag zijn.

Als laatste worden leerlingen klaargestoomd voor een soepele doorstroom naar het vervolgonderwijs. Deze domeinen bestaan niet los van elkaar, waardoor keuzes gemaakt zullen worden met al deze domeinen in het achterhoofd.

Scholen zijn niet alleen een plek waar leerlingen leren. Om leren in het middelpunt van de organisatie te zetten, zal er ook ruimte en tijd moeten zijn voor leraren en schoolleiders om zich continu te ontwikkelen. Strategisch personeelsbeleid is hier een belangrijke voorwaarde. Het bestuur dient het personeelsbeleid af te stemmen op de onderwijskundige doelen en daaraan gekoppeld de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren en schoolleiders. Om de effectiviteit van deze professionele ontwikkeling vast te stellen, is het nuttig om opbrengstgericht te werken. Als elke leerling het recht heeft op uitdagend onderwijs, kunnen scholen geen genoegen nemen met basiskwaliteit, maar moeten zij de ambitie hebben om onderwijs van hoge kwaliteit te leveren.

De omgeving – het bestaansrecht van de scholen in de huidige maatschappij

Maatschappelijke en demografische ontwikkelingen raken het onderwijs: er is sprake van een toenemende kansenongelijkheid, teruglopende leerlingenaantallen en een daling van motivatie onder jongeren. Daarnaast is de maatschappij waarin onze leerlingen opgroeien complex en voortdurend in beweging. De wereld is het nieuwe klaslokaal! De ontwikkelingen op technisch, digitaal en sociaal gebied zijn levensgroot. De leerlingen worden deels voorbereid op studies en banen die nog onbekend zijn, met een nog onbekende inhoud. Dit vraagt om extra actie om ieder kind in staat te stellen zijn eigen talenten te verwezenlijken, waarbij eigenaarschap, flexibiliteit en zelfstandigheid centraal staan. Bovendien vraagt het om scholen, leidinggevend en medewerkers die geen genoegen nemen met de basiskwaliteit, maar die de ambitie hebben om onderwijs van hoge kwaliteit te leveren. Duidelijke keuzes in strategisch personeelsbeleid en profilering dragen hieraan bij. De hierboven beschreven onderwijsvisie en omgeving leiden tot de vier hoofddoelen voor de komende jaren.

A) VIER HOOFDDOELLEN

Het eerste hoofddoel voor 20-24

Onze leerlingen worden – via vormen van onderwijs op maat – uitgedaagd in het onderwijs.

Toelichting

De laatste jaren is er op beide scholen op verschillende manieren onderwijs op maat geboden (MavoXL, vwo-Xtra, Business Class, theater- en sportklas). In deze vormen is er vaak gekozen voor differentiatie tussen groepen: de ene groep krijgt ander onderwijs dan de andere groep. Hier is echter nog ruimte voor verbetering: van gedifferentieerd naar gepersonaliseerd. Binnen gepersonaliseerd onderwijs is er ruimte voor de eigen leerroute van de leerling, waarbij de leerling gestimuleerd wordt zelf verantwoordelijkheid te dragen voor het onderwijs. Door meer flexibel te roosteren bieden scholen leerroutes aan die aansluiten bij de interesses en talenten van leerlingen.; Tegelijk is er ook ruimte om te differentiëren in tempo en niveau. Niet alleen tussen afdelingen en klassen maar ook daarbinnen. Niet alleen tussen vakken

maar ook daarbinnen en daarbuiten, door bijvoorbeeld samen te werken met vervolgonderwijs zoals MBO, HBO en Universitair onderwijs en andere partners in de regio. Dit eerste hoofddoel is gericht op een optimale kwalificatie van een leerling. Bovendien sluit het aan bij de zelf-determinatietheorie van Deci en Ryan³, waarin autonomie (keuzevrijheid), competentie (uitgedaagd worden op je eigen niveau) en verbondenheid (de ervaring ergens bij te horen) uiteindelijk intrinsieke motivatie creëren.

Uitwerking

1. De scholen nemen 'onderwijs op maat, gericht op gepersonaliseerd onderwijs' door middel van flexibele leerroutes als een hoofddoel op in het schoolplan 20-24.
2. De vormgeving en de invulling van deze vernieuwing kunnen school-eigen zijn. Dit houdt in dat er tempoverschillen mogelijk zijn tussen de scholen. Tevens kan er samen worden opgetrokken en ontstaat daar meerwaarde uit.

Indicatoren

1. Leerlingen geven zelf aan dat ze worden uitgedaagd.
2. Leerlingen geven zelf aan gemotiveerder te zijn voor dit onderwijs.
3. Leerlingen sluiten vakken op een hoger niveau af.
4. Leerlingen sluiten naast het reguliere programma aanvullende vakken af.
5. In het rooster zijn er verschillende mogelijkheden om keuzes te maken.

Financiële aspecten

1. Er wordt formatie vrijgemaakt om onderwijsvernieuwing voor te bereiden en in te voeren.
2. Er is een duidelijk scholingsbudget.
3. Er wordt geïnvesteerd in capaciteit en kwaliteit van de ICT-structuur.

De scholen beschrijven in hun eigen schoolplan en jaarplan de uitwerking van dit hoofddoel, inclusief de financiële consequenties. Ook deze financiële parameters zijn leidend voor de wijze van uitvoeren.

Het tweede hoofddoel voor 20-24

Scholen benutten – in aansluiting op hun curriculum – de mogelijkheden van ICT en eigentijdse leermiddelen optimaal voor hun onderwijs.

Toelichting

Het inzetten van ICT kan bijdragen aan het realiseren van beter en afwisselender onderwijs. ICT en eigentijdse leermiddelen zijn in de basis geen doel op zich. Het kan zorgen voor stijging van motivatie, er bestaan meer mogelijkheden tot zelfsturing, leren wordt plaats- en tijd-onafhankelijk, onderwijs kan aantrekkelijker worden en het kan stimuleren tot een actievere verwerking van het leren. Daarnaast ondersteunen deze elementen onderwijs waarin leerlingen meer verantwoordelijk worden voor hun eigen leerproces⁴. Naast de bovengenoemde kansen biedt ICT ook mogelijkheden

³ Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

⁴ Spanjers, I. A. E., Könings, K. D., Leppink, J., van Merriënboer, J.J.G. (2014). *Blended leren: hype of verrijking van het onderwijs?* Kennisnet

als duurzamer werken en het vergroten van de naamsbekendheid van de scholen. Bovenstaande omschrijving klinkt hoopvol; tegelijk laat ervaring uit eerdere jaren zien dat het creëren van genoemde situatie niet makkelijk is en samenhangt met een aantal voorwaarden (zie uitwerking) die op een juiste wijze geïmplementeerd dienen te worden. Pas dan is het mogelijk om dit doel geen hoofddoel meer te laten zijn, maar een voortgangsdoel.

Uitwerking

1. De scholen nemen digitalisering op in hun nieuwe schoolplan, waarin zij zich richten op een duidelijke visie, deskundigheidsbevordering, het zorgen voor effectieve inhoud en toepassingen (lesmateriaal, toetsmethodes) en een goede infrastructuur.
2. Beide scholen leren van elkaar en van de ervaringen die op eerdere momenten zijn opgedaan.

Indicatoren

1. Door het werken met ICT zullen leerlingen gaan werken met een device en steeds minder op papier (duurzaamheid).
2. Leerlingen werken met een device volgens het principe van 'blended learning' en zo mogelijk heeft iedere leerling een eigen device.
3. Leerlingen maken gebruik van de nieuwste software en ervaren de meerwaarde.

Financiële aspecten

1. Er wordt formatie vrijgemaakt om onderwijsvernieuwing voor te bereiden, in te voeren en bij te houden.
2. Er wordt geïnvesteerd in capaciteit en kwaliteit van de ICT-structuur en gebruik van nieuwe softwareontwikkelingen.

De scholen beschrijven in hun eigen schoolplan en jaarplan de uitwerking van dit hoofddoel, inclusief de financiële consequenties. Langs deze parameters zal er gewerkt moeten worden.

Het derde hoofddoel voor 20-24

Scholen monitoren de kwaliteit en streven naar een zo hoog mogelijk niveau van kwaliteit door opbrengstgericht te werken.

Toelichting

Alhoewel kwaliteitszorg altijd op de agenda heeft gestaan in onderwijsland, zien we dat zij de laatste jaren wat naar de achtergrond is verschoven. Op beide scholen vonden verschillende kwaliteitsactiviteiten plaats waarmee informatie vergaard werd (enquêtes, lesbezoeken, examens). Echter, door de benoeming van 'kwaliteitszorg' in het inspectiekader en het meenemen van kwaliteitszorg in het sectorakkoord VO, verdient dit meer aandacht. De kwaliteitsactiviteiten dienen met elkaar in verband te worden gebracht, en bovendien moet er goed naar de informatie gekeken worden. Door deze analyse wordt voor eenieder duidelijk of we de goede dingen doen, of we ze goed doen, hoe we dat weten en wat we vervolgens met die wetenschap doen. Het kan scholen, teams, secties en individuele medewerkers helpen om te juiste keuzes te maken voor de focus voor het komende schooljaar, naast alle alledaagse

beslommeringen. Daarnaast dient het meten van kwaliteit ook onderdeel te worden van de cultuur van de school. Bij onderwijsvernieuwingen als de inzet van maatwerk en ICT (hierboven beschreven) moet er nagedacht worden over het meten van effect. Levert de vernieuwing daadwerkelijk het verwachte resultaat op? Vergroot het de effectiviteit van het leren en ons onderwijs? Antwoorden op deze vragen moeten duidelijk en sturend zijn.

Uitwerking

1. Beide scholen zetten een cyclisch systeem van kwaliteitszorg op. Hierbij valt te denken aan een kwaliteitsagenda, een zelfevaluatie-instrument en een notitie 'kwaliteitszorg'.
2. Beide scholen denken bij onderwijsvernieuwing na over effectmeting. Het moet duidelijk zijn dat de vernieuwing daadwerkelijk bijdraagt aan het gewenste resultaat en de effectiviteit van het leren.

Indicatoren

1. De scholen ontwikkelen een kwaliteitsjaaragenda.
2. De scholen ontwikkelen een zelfevaluatie-instrument en maken gebruik van deze informatie.
3. De scholen nemen bij onderwijskundige verandering altijd het meten van de effectiviteit mee.

Financiële aspecten

1. Er wordt formatie vrijgemaakt om kwaliteitsbeleid voor te bereiden en in te voeren.
2. Er wordt formatie vrijgemaakt om kwaliteit te monitoren.

De scholen beschrijven in hun eigen schoolplan en jaarplan de uitwerking van dit hoofddoel, inclusief de financiële consequenties.

Het vierde hoofddoel voor 20-24

De twee scholen binnen de stichting werken aan het versterken van hun profiel en een eigen onderwijsconcept waarbij gebruik wordt gemaakt van elkaars expertise.

Toelichting

De afgelopen jaren hebben beide scholen zich gericht op hun eigen profilering. Hierdoor zijn twee zelfstandige, eigen scholen ontstaan, waarbij er gebruik is gemaakt van de kracht van de eigen medewerkers. Door gebruik te maken van elkaars kwaliteit, van elkaar te leren en duidelijk verschillende richtingen te kiezen, kunnen de scholen elkaar versterken. Dit kan gecreëerd worden door heldere onderwijskundige doelen te formuleren, deze met elkaar af te stemmen en hier een helder strategisch personeelsbeleid en kwaliteitssysteem op aan te sluiten.

Uitwerking

1. De scholen dienen in samenspraak onderwijskundige doelen te formuleren, waarbij zij elkaar in hun kracht zetten en gebruik maken van elkaars expertise. Het mag voor iedereen duidelijk zijn dat het Griffland College en de Waldheim-mavo geen concurrenten zijn, maar partners. Dit betekent uitwisseling van personeel en leerlingen, om beide scholen in hun kracht te zetten. Bovendien wordt van de scholen verwacht een meer coöperatieve cultuur neer te zetten.
2. Komende jaren wordt er een collegiale consultatie opgezet tussen de scholen. Dit kan op onderwijskundig niveau zijn, en tegelijk ook op sectie- en teamniveau.

Indicatoren

1. De scholen informeren elkaar over de onderwijskundige doelen.
2. De scholen zetten een regelmatige collegiale consultatie op.
3. Verschillende leerlingen en medewerkers geven of volgen vakken op beide scholen.

Financiële aspecten

De investeringen die de scholen moeten doen om vorm en inhoud te geven aan de onderscheiden profielen zullen op tijd aangevraagd moeten worden. Natuurlijk hebben wij als stichting te maken met een vereenvoudigde bekostiging die positief lijkt uit vallen voor beide scholen. Wij blijven streven naar een sluitende begroting. Er kan, mits goed onderbouwd, wel incidenteel afgeweken worden van begrotingen, maar niet te lang, niet structureel en zonder grote gevolgen voor het weerstandsvermogen. Dit aspect wordt nader uitgewerkt in de komende begrotingen en meerjarenramingen. Het werken door de teams binnen duidelijke financiële kaders zal worden gemonitord.

B) VIER VOORTGANGSDOELEN

De vier hoofddoelen beschrijven de gewenste ontwikkelingen op CVO-niveau de komende jaren. De strategische schoolplannen van beide scholen worden opgesteld binnen het kader van deze hoofddoelen.

Daarnaast geeft een beperkt aantal voortgangsdelen de kaders waarbinnen de twee scholen zich in de komende planperiode bewegen.

Voortgangsdool 1

De christelijke identiteit van de scholen komt in verschillende vormen duidelijk tot uitdrukking.

Van alle medewerkers verwacht de stichting dat zij een bijdrage leveren aan de vormgeving van de christelijke identiteit van de beide scholen. Een groot deel van de leerlingen van onze scholen komt niet uit een gezin met een christelijke achtergrond. Door onze open houding jegens leerlingen met een eigen levensbeschouwing proberen we te werken aan een inclusieve school. Naastenliefde, onbaatzuchtigheid en verantwoordelijkheid staan hierbij centraal. Dit doen we door persoonlijke aandacht en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling te geven. Ieder mens is waardevol en uniek en ieder mens doet mee.

Dit gedachtengoed komt terug in heldere, betekenisvolle dagopeningen, acties voor goede doelen en vieringen van christelijke feesten, waarin niet per se altijd het geloof centraal staat, maar wel een juiste manier van leven, met respect voor elkaar. We proberen leerlingen de nodige vaardigheden bij te brengen zodat zorg voor jezelf en zorg voor anderen als een normaal gegeven wordt gezien.

Voortgangsdoel 2

De scholen werken vanuit een duidelijk strategisch HR-beleid, waarin de gemaakte keuzes op elk niveau samenhangen met de onderwijskundige doelen. Medewerkers krijgen kansen om zich te ontwikkelen, tegelijk spreken we elkaar aan op het professionele handelen.

De afgelopen jaren is het HR-beleid gericht geweest op ontwikkelingsgerichte doelen: medewerkers kregen alle ruimte om zich te ontwikkelen. Het beleid beschrijft de manier waarop het scholingsbudget van de twee scholen wordt ingezet. Dit heeft mooie resultaten opgeleverd. De vrijblijvendheid moet er wel af: medewerkers zullen zich meer met de kwaliteit van het onderwijs moeten bezighouden. Een gezonde aanspreekcultuur zal ervoor zorgen dat medewerkers zich professioneel opstellen, waarbij duurzame werkomstandigheden niet uit het oog verloren worden. Hierin kan het meten van effectiviteit en het cyclisch werken (zie hoofddoel 3) een rol spelen.

Voortgangsdoel 3

De scholen creëren een zo ideaal mogelijke organisatiestructuur en inrichting van het gebouw, passend bij de onderwijsvisie en de daarbij horende doelen.

Met voorspelde krimp, het aanbieden van praktijkvakken (samengaan VMBO GL-TL), verloop binnen de schoolleiding en de eventuele (ver)nieuwbouw van het Griffland College in het achterhoofd, is het van belang om voor de organisatiestructuur continu keuzes te maken die passen bij de hierboven beschreven doelen. Zeker het Griffland College heeft vaak gekozen voor opties waarin zo veel mogelijk kan, waardoor er eigenlijk voor weinig concreets is gekozen. Het maken van duidelijk onderbouwde keuzes in structuur en gebouw kan helpen bij het maken van een coöperatieve leergemeenschap. Hierbij zijn veiligheid en welbevinden van leerlingen twee belangrijke onderwerpen.

In de huidige samenleving valt te denken aan een plattere organisatie door middel van meer gedeelde verantwoordelijkheid, meer samenwerking met partners in de regio en meer flexibilisering in lestijden, lesruimtes en roostering (zie ook de hoofddoelen).

Voortgangsdoel 4

De financiële meerjarenplanning is positief; het weerstandsvermogen van Stichting CVO Baarn/Soest is minimaal 14%.

De scholen zijn financieel onafhankelijk: elk van de scholen wordt geacht te handelen op basis van een meerjarenraming met onder meer een geaccepteerd weerstandsvermogen. Deze financiële parameters zullen leidend zijn bij veel nog te maken keuzes. Dit is van belang om op het juiste moment en op juiste wijze te sturen. Tekorten kunnen per school voor een beperkte periode acceptabel zijn, mits er een duidelijk verhaal onder ligt en een goedgekeurd verbeterplan is waarmee aan de genoemde voorwaarde voldaan wordt. Bij de begroting 2020 is een risicoanalyse beschikbaar.

29 januari 2020
Kees Versteeg, bestuurder