

Strategisch Beleidsplan Stovog

DE KOERS NAAR 2022



DE KOERS NAAR 2022

I Inleiding

Het strategisch-beleidsplan 2018-2022 van Stovog maakt de koers zichtbaar van de drie scholen en het stafbureau voor de komende jaren. Door welke waarden laten we ons leiden en welke idealen streven we na? Voor de beantwoording van deze vragen is het van belang om met een schuin oog te kijken naar de trends vanuit de landelijke overheid, zoals bijvoorbeeld de ontwikkelingen naar aanleiding van Onderwijs2032 en Curriculum.nu. We vinden het hoe dan ook het allerbelangrijkst om goed aan te sluiten bij de onderwijsontwikkelingen in onze eigen scholen.

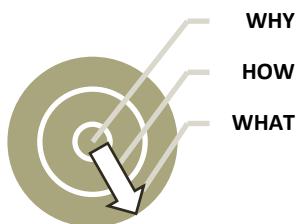
a. Positief waarderende insteek

Veel van wat er op onze scholen gedaan wordt, komt overeen met de koers van Stovog. Er is in het vorige Koersplan veel ruimte voor (onderwijskundig) beleid van de afzonderlijke scholen geweest. Het bestuur heeft op hoofdlijnen vanuit een positief waarderende insteek de onderwijskundige ontwikkelingen gevolgd en aangestuurd.

Het vormgeven en verankeren van het beleid behoort tot de opdrachten van de scholen en alle medewerkers voor de komende jaren. Dat zal ieder op zijn eigen deskundigheids- en verantwoordelijkheidsgebied doen.

b. Vanuit ruimte en vertrouwen naar scholen en leerlingen

Bij de verdere ontwikkeling van het strategisch beleid laten we ons inspireren door de 'The Golden Circle' van Simon Sinek (zie afbeelding hieronder). Er bestaan grote verschillen tussen onze scholen, maar over het **waarom** (**WHY**) zijn we gelijkgezind. Over de **bedoeling** kan geen wezenlijke



verschillen van opvatting tussen de scholen bestaan; die bedoeling en wat eronder ligt, is wat ons bindt. Dat is onze identiteit!

Over **hoe** (**HOW**) die bedoeling gerealiseerd worden, kan en mag er verschillend gedacht worden.

De verschillen zullen vooral in de onderwijspraktijk zichtbaar worden in **wat** (**WHAT**) we dagelijks doen. Hoe dichterbij het primaire proces, des te meer ruimte er is of ontstaat voor de scholen en hun medewerkers om eigen keuzes te maken.

Zo denken en verwachten we dat er meer 'eigenaarschap' in de scholen ontstaat én meer passie en aandacht en oog voor verschillen tussen mensen: zowel bij leerlingen als medewerkers.

c. De bedoeling

Om bij de bedoeling te komen, zullen we eerst formuleren wat de missie en visie van Stovog zijn. Daarmee richten we ons bestuur in het eerste deel van dit plan in een bepaalde koers en formuleren we onze ambities. Daarna beschrijven we hoe we deze ambities denken te bereiken; wat we daarvoor gaan verrichten. Tenslotte, in het derde deel van dit plan, beschrijven we hoe de inrichting van Stovog ons daarbij faciliteert.



II Het richten – waarom doen we het; wat is de bedoeling?

Stovog is een organisatie die verschillen erkent en waardeert en iedereen kansen biedt voor ontwikkeling. Op onze scholen ervaren leerlingen dat leren betekenisvol en leuk kan zijn en voldoening oplevert. Leerlingen worden optimaal voorbereid op een toekomst waarin ze zelf de regie kunnen voeren over hun leven. Ontwikkeling naar opleiding en beroep is noodzakelijk: er wordt naar gestreefd de leerlingen een zo kansrijk mogelijk diploma mee te geven.

Vanuit bovenstaande gedachten is de missie geformuleerd:

a. Missie

'Wij maken voor iedere leerling, ongeacht achtergrond, de beste toekomst mogelijk.'

Wij denken dat deze missie slaagt als er aan een vijftal randvoorwaarden – onze visie – wordt voldaan.

b. Visie

De scholen van Stovog:

- *bieden het best mogelijke onderwijs voor de individuele leerlingen;*
- *bieden de leerlingen een omgeving waarin ze zich gekend weten en veilig voelen;*
- *ondersteunen en dagen elke leerling uit zijn of haar ambities te ontwikkelen;*
- *zijn oprecht betrokken bij de ontwikkeling van iedere leerling;*
- *zijn eigentijds en onderscheidend.*

Als we onze visie concreet maken, zien we over vijf jaar het volgende in onze scholen:

- ✓ *leerlingen leren in een professionele cultuur;*
- ✓ *leerlingen leren terwijl ze gezien en gekend worden;*
- ✓ *leerlingen leren begeleid zelfstandig werken en zijn ook verantwoordelijk voor hun eigen leerproces;*
- ✓ *leerlingen zijn gemotiveerd aan het leren en leveren de daarbij behorende inspanning;*
- ✓ *leerlingen leren respectvol samen te leven.*

III Het verrichten – hoe gaan we de bedoeling realiseren?

Met andere woorden; hoe krijgen we het voor elkaar om te doen wat de bedoeling is. Op manieren die bij Stovog passen, met een inrichting van onze scholen die dat bevordert?

a. Werken vanuit een bijzondere organisatievorm

Stovog wil in de vormgeving van haar organisatie de drie scholen voor voortgezet onderwijs zo veel als mogelijk hun eigen autonomie geven voor hun eigen ontwikkeling.

Daartoe is een aantal sterk onderscheidende keuzes gemaakt:

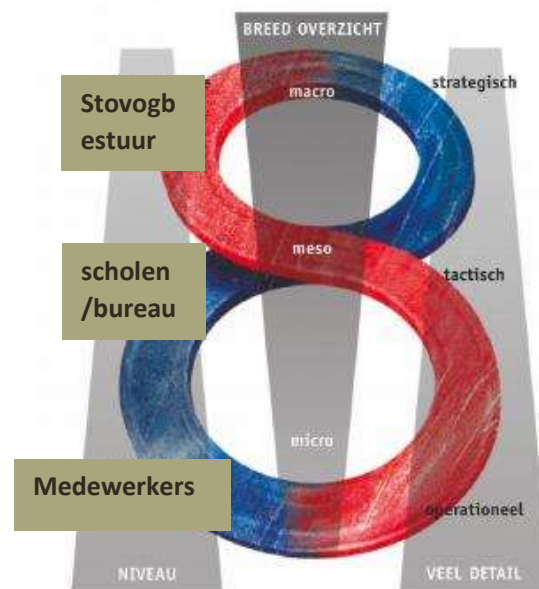
- ✓ *Op bestuurlijk niveau worden op minimale wijze middelen onttrokken ten dienste van het bovenschoolse voorzieningenniveau;*
- ✓ *Er wordt naar gestreefd de bovenschoolse ondersteuning kleinschalig te organiseren en niet te outsourcen om daarmee de bereikbaarheid en effectiviteit te vergroten;*
- ✓ *De leiding van de organisatie is belegd bij het College van Bestuur dat bestaat uit vier leden, die binnen hun functie tevens leidinggeven aan één van de drie scholen of het stafbureau.*

Hiermee wil Stovog een maximale betrokkenheid bij en verantwoordelijkheid voor de afzonderlijke onderdelen garanderen en tevens de effectiviteit van, in het bijzonder, de scholen bevorderen.

b. Werken vanuit de opbrengstgerichte dialoog met stakeholders

In het vormgeven van een opbrengstgerichte dialoog met stakeholders komt een aantal stappen periodiek terug:

- Het Stovog-bestuur oriënteert zich elke vier jaar op haar omgeving en inventariseert de wensen en behoeften in de samenleving;
- Het Stovog-bestuur ontwikkelt vervolgens een actuele strategische visie op hoe zij haar maatschappelijke opdracht wil vormgeven in relatie tot de wensen en behoeften van de omgeving;
- Elk Stovog-onderdeel bepaalt in het afgeleide schoolplan / ondersteuningsplan welke stakeholders actief worden betrokken bij het (deel)beleid en legt vast met wie zij waarover de dialoog wil voeren;



- Elk onderdeel stelt planmatig vast welke merkbare en meetbare resultaten worden verwacht en hoe en wanneer daarover de terugkoppeling plaatsvindt;
- De leiding van de onderdelen stuurt op het kwalitatief handelen van het personeel en bewaakt de beoogde kwaliteit door systematisch gegevens te verzamelen, waarbij ook de relevante lokale stakeholders als bron worden gebruikt;
- De leiding van de onderdelen verantwoordt zich aan de relevante stakeholders over de resultaten, op bestuursniveau en de bovenschoolse stakeholders idem;
- Het bestuur stelt een (jaar)verslag op en evalueert op hoofdlijnen het Stovog-beleid.

c. Werken vanuit een openbare identiteit

Op onze openbare scholen is ieder kind en iedere medewerker welkom, ongeacht zijn of haar sociale, culturele of levensbeschouwelijke achtergrond.

De leerlingen op onze openbare school leren respect te hebben voor elkaars mening of overtuiging. Wij besteden actief aandacht aan de overeenkomsten en verschillen tussen individuen, zonder voorkeur voor één bepaalde opvatting.

"Niet apart, maar samen leven, leren en werken volgens democratisch vastgestelde regels."

d. Werken met externe invloeden

De ontwikkelingen in de samenleving gaan snel. De overheid reageert daarop met beleid en wetgeving waar we niet omheen kunnen. In dit plan beperken we ons tot een drietal ontwikkelingen die we vanuit onze visie belangrijk zijn en waarop wij in ieder geval van betekenis willen zijn voor onze leerlingen.

- **Onderwijs 2032 / Curriculum.nu**
 - o Vanuit onze visie vragen wij de scholen in hun plannen invulling te geven aan leerdoelen op het gebied van burgerschap, persoonlijkheidsvorming en digitale geletterdheid. De ontwikkelingen op het gebied van de curricula volgen we met belangstelling en welwillendheid.
- **Wet op Passend Onderwijs**
 - o Vanuit onze visie willen we onderwijs verzorgen dat leerlingen uitdaagt, dat uitgaat van hun mogelijkheden en rekening houdt met hun beperking. Leerlingen die extra begeleiding en zorg nodig hebben, blijven, als het verantwoord is, op onze scholen. Ze worden zo goed mogelijk voorbereid op een vervolgopleiding en op een plek in de samenleving.
- **Wet beroep Leraar en lerarenregister**

Deze nieuwe wet heeft als gevolg dat de bekwaamheidseisen een plaats krijgen in een meer omvattende systematiek: leraren worden geacht nu ook zelf de kwaliteit van hun beroep te waarborgen en verbeteren. Daartoe heeft de wetgever de bekwaamheidseisen opnieuw beschreven; er wordt

onderscheid gemaakt tussen kennis en kunde op het gebied van pedagogische, vakinhoudelijke en vakdidactische bekwaamheid.

- Vanuit onze visie vraagt het bestuur aan de schoolleidingen om aan de hand van deze nieuwe (toetsbare) eisen duidelijk te maken aan onze leraren of en in hoeverre hij / zij bekwaam is en de bevordering van Eigen Deskundigheid daarop aan te passen.
- De ontwikkelingen op het gebied van het register wacht het bestuur met gepaste afstand af.

IV Inrichten – vormgeven via het wat

Om de ambities van dit plan waar te maken, zullen we de leerlingen en Stovog-medewerkers op een adequate manier faciliteren. Het gaat hierbij dus om de inrichting van de (school)organisaties en de gebouwen; het WAT is ondersteunend.

a. Betekenisvol en toekomstgericht onderwijs

- ✓ Om onze leerlingen in balans tot ontplooiing te doen komen, hebben onze scholen een adequaat onderwijs- en toetsingsprogramma waarbinnen economische, persoonlijke en sociale doelen geïntegreerd zijn; een curriculum dat duurzaam leren en duurzaam leven nastreeft;
- ✓ Stovog evalueert de kwaliteit van het onderwijs op de scholen op basis van zowel meetbare als merkbare resultaten;
- ✓ De onderwijsactiviteiten worden zodanig georganiseerd dat ze optimaal betekenisvol kunnen zijn. Het loslaten van traditionele onderwijsvormen behoort tot de mogelijkheden.

b. Stimulerend personeelsbeleid (HRM)

Het onderwijsteam van professionele docenten en onderwijsondersteunende medewerkers is de motor voor de kwaliteit van het onderwijs op onze scholen. Het onderwijsteam speelt een cruciale rol bij de realisering van dit Strategisch Plan. De som der delen is juist in het onderwijs veel meer dan de afzonderlijke delen. Het onderwijsteam is gezamenlijk verantwoordelijk voor een hoge kwaliteit van onderwijs en de resultaten van het onderwijs. Net als bij een sportteam ontstaat er een topteam als er goed samengewerkt en van elkaar geleerd wordt.

- Een lerende organisatie vraagt om HRM-beleid dat het leren binnen een organisatie faciliteert. Het creëren van een veilig en stimulerend professioneel leerklimaat is daarbij een belangrijke voorwaarde.
- HRM-beleid zet de Stovog-medewerker in zijn kracht en stimuleert hem of haar vanuit eigen regie te werken aan zijn eigen professionalisering.
- Vanuit goed werkgeverschap wil STOVOG de medewerkers van goede arbeidsvoorwaarden voorzien.
- Het is voor de scholen van essentieel belang de goede werknemers ook in de toekomst te kunnen binden en boeien. Een strategische personeelsplanning is daarbij essentieel.
- Loopbaanperspectief is in het kader van talentontwikkeling een belangrijke arbeidsvoorwaarde om aantrekkelijk te zijn als werkgever.

- Het stimuleren van horizontale mobiliteit personeel tussen scholen kan een middel zijn om medewerkers te blijven uitdagen.

c. Goede materiele randvoorwaarden

Voor ons onderwijs is het noodzakelijk dat een aantal basisvoorwaarden op orde is. Een financieel gezonde organisatie is daarbij essentieel. Het leren moet plaats vinden in schone, veilige en goed uitgeruste gebouwen en het onderwijs moet gebruik kunnen maken van solide, moderne ICT-infrastructuren. Stovog realiseert dit door keuzes te maken in de bedrijfsvoering en in voorzieningen zoals huisvesting.

- Voor een financieel gezonde organisatie is het noodzakelijk dat iedere afzonderlijke school voldoet aan de financiële en bedrijfsmatige randvoorwaarden. Een schaalgrootte en bandbreedte aan leerlingenaantallen die de afzonderlijke school in staat stelt op een verantwoorde wijze groepen/klassen te vormen is daarbij van belang. Daarbij hoort een op onderwijs gerichte allocatie van middelen. Voor scholen niet-beïnvloedbare kosten worden daar zo veel mogelijk uitgefilterd en op bovenschools niveau afgehandeld.
- Stovog is 'in control', checkt, onderhoudt en verbetert waar nodig samenhangende bedrijfsprocessen en heeft:
 - Een financieel gezonde organisatie:
 - weerstandsvermogen tussen 10 en 40%
 - liquiditeit > 2%
 - solvabiliteit > 50%
 - rentabiliteit $\geq 1\%$;
 - een meerjaren-investeringsplan waarbij investeringen en afschrijvingen met elkaar in balans zijn als uitgangspunt voor de begrotingen;
 - continu onderhouden en waar nodig verbeteren van samenhangende proces-gestuurde bedrijfsvoering;
 - scholen die afzonderlijk en op eigen kracht kunnen voldoen aan de financiële en bedrijfskundige randvoorwaarden en met een sluitende begroting kunnen draaien.
- Stovog heeft adequate huisvesting, dus heeft:
 - moderne, goed toegeruste en toekomstbestendige schoolgebouwen;
 - een meerjarige huisvestingsvisie;
 - een meerjarig onderhoudsplan;
 - een klimaat- en veiligheidsbeleid geënt op Arbonormen en uitgangspunten Frisse en schone scholen;
 - een tevredenheid van ouders, leerlingen en medewerkers van minimaal zeven op een schaal van tien met betrekking tot veilige, schone en goed uitgeruste gebouwen;

d. Efficiënt samenwerken

In de onderwijsketen: Stovog zoekt de samenwerking om gezamenlijk en in samenhang leerlingen van een goede leersituatie te voorzien. Belangrijk is de structurele en actieve samenwerking met vooropleidingen maar juist ook met vervolgopleidingen om zo een warme overdracht en transfer voor leerlingen mogelijk te maken. Het betekent ook structureel samenwerken met

kennispartners en lerarenopleidingen. Deze samenwerking kan een belangrijke rol spelen bij professionalisering en opleiden (in de school).

Binnen Stovog: Als organisatie is samenwerken cruciaal omdat Stovog als geheel en dus integraal verantwoordelijk is voor het in samenhang optimaliseren van het leren van de leerling en het openbaar voortgezet onderwijs Gouda. De som der delen is meer dan het geheel is hier bij uitstek van toepassing.

e. Professionele cultuur en doelgerichte communicatie

Om de kwaliteit van het onderwijs te borgen en leerlinggericht te kunnen werken is het van groot belang dat medewerkers met elkaar over het werk in gesprek zijn, doelen stellen, reflecteren op het eigen handelen, feedback geven aan elkaar, loyaal de genomen beslissingen uitvoeren, zodat er gericht gewerkt wordt aan het realiseren van goede resultaten.

Dat betekent aan de ene kant haalbare, duidelijke en SMART-geformuleerde afspraken en aan de andere kant afspraken uitvoeren en elkaar aanspreken op gemaakte afspraken. Daar hoort ook goede communicatie bij. De breng-verantwoordelijkheid van informatie is daarbij even belangrijk als de haalverantwoordelijkheid van informatie. Dit geldt voor intern -, maar ook voor extern partnerschap. Het moet ouders in het kader van educatief en pedagogisch partnerschap ook duidelijk zijn wat ze van ons mogen verwachten. Omgekeerd moet het ook duidelijk zijn waar wij de ouders op aanspreken. Essentieel is daarbij 'verbinden'.

'Alleen door verbinden kunnen we ons onderwijs nog beter maken.'

Het eigen karakter van iedere school dient daarbij geborgd te blijven.