



Scholengroep Over- en Midden-Betuwe

## **STRATEGISCH BELEIDSPLAN 2018 – 2023**

**Scholengroep Over- en Midden-Betuwe**

***'STERK voor kwaliteitsonderwijs dicht bij huis'***



## Inhoudsopgave

### Inhoud

	<b>Voorwoord</b>	3
1	<b>Management samenvatting</b>	4
2	<b>Missie en een 'STERK' SgOMB</b>	5
2.1	Missie	5
2.2	Onze identiteit	6
2.3	Reikwijdte diensten SgOMB	6
2.4	Overige ambities SgOMB	7
3	<b>Onze belanghebbenden</b>	8
3.1	Het kind en ouder(s)/verzorger(s) als stakeholder	8
3.2	Onze onderwijsprofessional en medewerker als belanghebbenden	9
3.3	Overige stakeholders of belanghebbenden	9
4	<b>Domein Onderwijs</b>	10
4.1	Algemene trends domein onderwijs	10
4.2	Trends domein onderwijs met direct effect voor de SgOMB	10
4.3	'STERK' met onderwijs	11
4.4	Vertaling trends in strategische onderwijsthema's 2018-2023	11
5	<b>Domein Personeel</b>	15
5.1	Algemene trends domein personeel	15
5.2	Trends domein personeel met direct effect voor de SgOMB	15
5.3	'STERK' met personeel	16
5.4	Vertaling trends in strategische personele thema's 2018-2023	16
6	<b>Domein Kwaliteit</b>	21
6.1	Algemene trends domein kwaliteit	21
6.2	Trends domein kwaliteit met direct effect voor de SgOMB	21
6.3	'STERK' met kwaliteit	22
6.4	Vertaling trends in strategische kwaliteit thema's 2018-2023	22
7	<b>Domein Financiën</b>	26
7.1	Algemene trends domein financiën	26
7.2	Trends domein financiën met direct effect voor de SgOMB	26
7.3	'STERK' met financiën	27
7.4	Vertaling trends in strategische financiële thema's 2018-2023	27



## Voorwoord

Als scholengroep gemeenschap maken wij ons de komende vijf jaren '**STERK**' voor kwaliteitsonderwijs.

We willen ons als kwaliteitsonderwijsinstituut stevig verankeren in de regio. Dat doen we met alle professionals die betrokken zijn bij onze scholengroep. En met een plan dat voor iedereen (h)erkenbaar is. Het is een duidelijke opdracht die tot uiting komt in zeven te realiseren strategische doelen, die we op basis van een breed ingezette voorbereiding hebben gedefinieerd.

Duidelijk is dat er sprake is van een gezamenlijke missie. Iedere medewerker en alle overige belanghebbenden dragen op zijn of haar manier een steentje bij in het succes van onze mooie scholengroep.

In dit strategisch beleidsplan 2018-2023 schetsen we de gezamenlijke koers naar 2023. Mocht u nog vragen, opmerkingen of tips hebben, laat het mij gerust weten.

H.A. Grimmius  
Voorzitter College van Bestuur  
Scholengroep Over- en Midden-Betuwe.



## 1 Management samenvatting

Het vigerende strategisch beleidsplan 2012-2017 beschrijft vier domeinen waarbinnen de scholengroep zich dagelijks beweegt: onderwijs, personeel, kwaliteit en financiën. Deze domeinen vormen de ankerpunten waarmee de scholengroep zich gedurende de looptijd van dit betreffende strategisch beleidsplan heeft geprofileerd, gepositioneerd en waarover we (maatschappelijke) verantwoording hebben afgelegd. Ook voor de komende vijf jaar zijn deze domeinen de leidraad.

In dit beleidsplan zijn ontwikkelingen, zowel onderwijskundig als maatschappelijk, direct verbonden met onze missie: het geven van goed onderwijs dichtbij huis. Waar hebben of krijgen we mee te maken, en hoe gaan we hier als scholengroep op inspelen? Bij het beantwoorden van deze vraag kwamen de volgende strategische thema's naar voren:

- *Meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid: 'Wees eigenaar van je onderwijs'.*
- *Leerlingen voorbereiden op een steeds sneller veranderende wereld. Onderwijs is immers meer dan kennis overdragen!*
- *Flexibilisering en gepersonaliseerd leren.*
- *Veerkrachtig omgaan met het dalende leerlingenaantal in onze omgeving.*
- *Optimale relatie met de ouder(s)/verzorger(s) van nu.*

Ook zijn er thema's die een minder prominente plek hebben in het beleidsplan, maar die zeker relevant zijn voor het behalen van onze doelen:

- *Grip op resultaten.*
- *Strategisch HRM-beleid.*

Aan de hand van deze thema's hebben we specifieke doelen opgesteld. Het realiseren van deze doelen doen we met al onze werknemers, leerlingen, ouders en partners. Dáár maken we ons **STERK** voor, de komende vijf jaar!

De strategische thema's en de in 2023 te bereiken doelen, worden per domein benoemd in de hoofdstukken vier tot en met zeven. In hoofdstuk acht worden specifiek de strategische HRM thema's benoemd.

Met de solide onderwijskundige- en financiële basis zoals deze de afgelopen jaren is gelegd, bieden de strategische thema's de komende jaren voldoende uitdaging om onze positie binnen de regio te blijven behouden.

De diversificatie van toekomstgericht onderwijs en onderwijsvormen vormt de rode draad in dit strategisch beleidsplan. Hierbij wordt de onderwijsprofessional en de onderwijsondersteuners op de juiste wijze ondersteund en gefaciliteerd. Daartoe wordt een passend HRM beleid ingezet. De aan de scholengroep verbonden medewerkers zijn immers cruciaal voor onze missie van de komende vijf jaar!



## 2 Missie en een 'STERK' SgOMB

### 2.1 Missie

Als Scholengroep Over- en Midden-Betuwe hebben wij een heldere gezamenlijke maatschappelijke opdracht, een missie.

*"SgOMB biedt dichtbij huis ambitieus en eigentijds onderwijs op maat aan leerlingen van 2 tot 18 jaar in een uitdagende en dynamische leeromgeving. Daarbij zetten wij in op het bieden van kansen en talentontwikkeling. We helpen de leerlingen om een toekomstrichting te vinden die bij hen past, door selectie en oriëntatie in het primair en voortgezet onderwijs. Zodat zij een weloverwogen keuze maken voor hun vervolgstudie.*

*De scholengroep biedt ruimte voor verschillende geloofsovertuigingen. We richten onze blik op de wereld en koesteren diversiteit. We zijn trots op onze rol binnen de samenleving, en voelen ons verantwoordelijk voor de veiligheid en het welzijn van onze leerlingen en medewerkers."*

Bij het uitvoeren van deze missie baseren wij ons op gezamenlijke kernwaarden die verankerd zijn in ons dagelijks handelen. Ze geven houvast aan onze medewerkers, onze leerlingen, ouders en iedereen met wie we samenwerken om het beste onderwijs in de regio te realiseren.

Onze kernbegrippen daarbij vormen het woord **STERK**.

De scholen van de Scholengroep Over- en Midden-Betuwe zijn:

- S** - Samenwerken;
- T** - Trots;
- E** - Eigentijds;
- R** - Richting de wereld;
- K** - Kansen bieden.

*Wat bedoelen we hier feitelijk mee en wat betekent STERK voor ons dagelijks handelen?*

- **Samenwerken:**  
We leren met en van elkaar, met en van onze leerlingen, hun ouders en onze partners. Samen werken we aan het beste onderwijs in de regio.
- **Trots:**  
We zijn trots op onze leerlingen, op onze medewerkers en op de resultaten die ze bereiken. Ook zijn we trots op onze samenwerkingsverbanden. We zijn er trots op dat we *de* onderwijspartner in de regio zijn.
- **Eigentijds:**  
We bieden onderwijs van nu, in het nu. Een modern aanbod van gepersonaliseerd, maatschappelijk relevant onderwijs, met nieuwe, interactieve werkvormen en hulpmiddelen.
- **Richting de wereld:**  
We zijn 'Wereldscholen in de Betuwe'. We bereiden onze leerlingen voor op hun rol in de maatschappij, zodat zij uitgroeien tot wereldburgers.
- Kansen bieden:**  
We bieden kansen. Aan leerlingen, maar ook aan medewerkers. Talentontwikkeling en maatwerk staan centraal, zowel in ons onderwijsaanbod als in ons personeelsbeleid. Samen werken we aan een leven lang leren.



## 2.2 Onze identiteit

De Scholengroep Over- en Midden-Betuwe is een interconfessionele scholengroep gebaseerd op het rooms-katholieke- en het protestants christelijke gedachtegoed.

In ons pedagogisch klimaat en in ons handelen laten wij ons in ons handelen inspireren door de brede christelijke traditie van geloof, hoop en liefde om op een eigentijdse én diverse wijze een positieve bijdrage leveren aan hedendaags burgerschap en vreedzaam samenleven in deze roerige tijden..

De bij de scholengroep aangesloten scholen zijn geen politieke partijen die ideologische programma's nastreven, maar in figuurlijke zin lijken ze meer op restaurants met een goede keuken en sfeer (lees: onderwijs en pedagogisch klimaat). Ouders en leerlingen zullen ook de komende jaren voor onze scholen willen kiezen vanwege onze goede keuken en sfeer en merken uiteindelijk waar de ingrediënten daarvoor vandaan komen: uit een traditie van geloof, hoop en liefde.

Juist deze traditie werkt voor ons als scholengroep verbindend tussen mensen en biedt ruimte aan een diversiteit aan opvattingen, geloven en culturen. De traditie proef je er doorheen, ook al weet je niet hoe de kok dat precies doet.

Dat zijn wij als Scholengroep Over- en Midden-Betuwe!

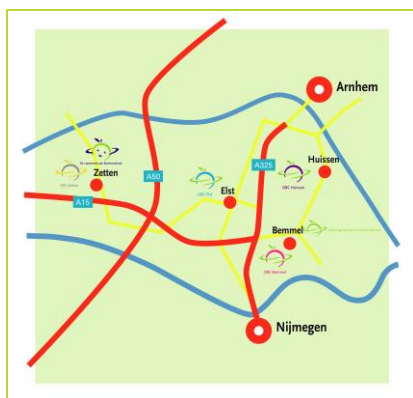
## 2.3 Reikwijdte diensten SgOMB

Onder het bevoegd gezag van de Scholengroep Over- en Midden-Betuwe wordt een breed aanbod aan onderwijs dichtbij huis geboden. Het aanbod strekt zich uit van primair onderwijs tot aan alle categorieën binnen het voortgezet onderwijs.

Het interne verantwoordingsmodel van de SgOMB is gebaseerd op het tweelaags toezichthoudend model. Er is sprake van een separaat toezichthoudend orgaan (Raad van Toezicht) en een besturend orgaan, het College van Bestuur (bevoegd gezag), verantwoordelijk voor de dagelijkse besturing van de scholengroep.

Onder het bevoegd gezag vallen de volgende schoollocaties:

- Dr. Lammerts van Buerenschool te Zetten voor primair onderwijs
- Hendrik Pierson College te Zetten voor vmbo, mavo, havo en vwo.
- Over Betuwe College te Elst voor mavo, havo
- Over Betuwe College te Huissen voor vmbo
- Over Betuwe College te Bemmelen voor vmbo-t, havo en vwo.





Onze PO-locatie positioneert zich als een school handelend volgens de Kanjerprincipes<sup>1</sup>. Binnen het reguliere onderwijsaanbod onderscheiden de VO-locaties zich door het aanbieden van gedifferentieerd onderwijs met de (talenten)programma's: Tweektalig onderwijs (TTO), Versterkt talenonderwijs (VTO) Duits, vmbo Lifestyle, Sportklas, International Business College, STEAM (programma met '21st century skills') en de programma's gericht op Kunst & Cultuur en Techniek.

Binnen het specifieke vmbo onderwijs aanbod van de SgOMB zijn de allernieuwste studieprofielen 'bouw-wonen-interieur' (BWI), 'produceren-installeren-energie' (PIE), 'dienstverlening en producten' (D&P) en 'zorg en welzijn' met ingang van het schooljaar 2016-2017 succesvol geïmplementeerd.

Het bevoegd gezag en de schoollocaties worden binnen de SgOMB organisatie op het gebied van alle aspecten van de bedrijfsvoering (PIOFACH: Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting') ondersteund en integraal geadviseerd door het Bestuursbureau.

Ten behoeve van de aansluiting van het VO-onderwijs aan vervolgoopleidingen, bestaan er intensieve samenwerkingsverbanden met omliggende Universiteiten (Radboud Universiteit, Universiteit Wageningen) en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, mbo-opleidingen (ROC A12, ROC Rijn-IJssel en ROC Nijmegen) en het Pro-college voor praktijkonderwijs. De SgOMB participeert daarnaast in het Samenwerkingsverband Arnhem en omstreken en werkt nauw samen met Kentalis.

Naast deze onderwijskundige samenwerking heeft de SgOMB samenwerkingsovereenkomsten op het gebied van docentenopleidingen met zowel de Radboud Universiteit als de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

## 2.4 Overige ambities SgOMB

De SgOMB loopt voorop in het verbeteren van de aansluiting tussen primair en voortgezet onderwijs.

Vanaf schooljaar 2017-2018 starten we met 10-14 onderwijs binnen de SgOMB. Onderwijsroute 10-14 geeft leerlingen in het primair onderwijs extra ruimte om zich te oriënteren op het voortgezet onderwijs. We beginnen met 'De Overstap', waarbij we op de 'Zettense maat' (Dr. Lammerts van Buerenschool en het HPC) vorm geven aan deze innovatieve vorm van onderwijs. Deze aansluiting tussen het po- en vo onderwijs zal verder stapsgewijs vormgegeven worden. Dit doen we in samenwerking met PO-schoolbesturen die zich op basis van het onderwijskundige curriculum van het 10-14 onderwijs, bij onze scholengroep melden.

Het 10-14 onderwijs heeft als doel de 'hobbel' in de doorlopende leerlijn van elke leerling vanaf 2 jaar tot 18 jaar te slechten. Deze 'hobbel' is de overgang van het PO naar het VO. In onze strategische toekomstvisie streven wij er naar voor elke leerling deze doorlopende leerlijn te realiseren.

Het spreekt voor zich dat al onze medewerkers hierbij een belangrijke sleutel zijn voor succes. De SgOMB zal daartoe de komende jaren een inspirerende werkomgeving blijven bieden voor de realisatie van een goed onderwijsklimaat dichtbij huis.

<sup>1</sup> Met onze kanjerschool streven we naar een klimaat waarin iedereen zich betrokken en verantwoordelijk voelt voor het geheel. Iedereen gaat op een prettige manier met elkaar om en problemen worden opgelost. We volgen het programma Kanjertraining.



### 3 Onze belanghebbenden

De komende jaren ligt de nadruk op interactie tussen de scholen en (potentiële) leerlingen en hun ouders. Onderwijsprofessionals van de scholengroep spelen de hoofdrol in dit contact en zijn daarmee medeverantwoordelijk voor de continuïteit van instroom van leerlingen. Onze vakmensen zijn bepalend in de keuze voor en de kwaliteit van ons onderwijs.

Stakeholders hebben belangen die op het spel staan en behartigd moeten worden. Hoe worden deze belangen wederzijds gecommuniceerd en op elkaar afgestemd zodat er geen discrepantie ontstaat tussen vraag een aanbod en wederzijdse verwachtingen? Een korte belangenanalyse levert het volgende beeld op:

#### 3.1 Het kind en ouder(s)/verzorger(s) als stakeholder

De volgende voordelen voor kind en ouder(s)/verzorger(s) om voor de SgOMB te kiezen zijn:

- De sfeer in de school.
- De leerling (mijn kind) krijgt persoonlijke aandacht en begeleiding.
- Het goede imago van de school.
- De geleverde goede onderwijsresultaten van de scholen.
- De ontwikkeling van een onderzoekende houding en zelfstandigheid van de leerling als onderdeel van het totale leerproces.
- De keuzemogelijkheden en het aanbod voor wat betreft PO- VO-onderwijs voor de leeftijdscategorie vier tot achttien jaar.
- De scholen van SgOMB zijn dichtbij huis en zijn echte streekscholen.

Voor het kind en de ouder(s)/verzorger(s) willen wij insteken op de volgende actiepunten:

- Het aanbod van onderwijs met belangrijke bewustwording thema's als burgerschapsvorming, waarden en normen (Bildung).
- Een betere voorbereiding van het kind op het leven en op de toekomst met behulp van onder meer 21st century skills,
- Een heldere communicatie en afstemming tussen ouders en school, zodat kind en ouder beter kunnen inschatten of een opleiding bij hen past.
- School kan verwachtingen van ouder(s)/verzorger(s) en de omgeving beter waarmaken, waardoor de kans groter wordt dat het kind zich succesvol ontwikkelt.

De SgOMB als belanghebbende heeft baat bij een tevreden stakeholder kind, ouder(s)/verzorger(s) voor wat betreft:

- Het instant houden en respectievelijk verbreden van het onderwijsaanbod.
- Continuïteit van de onderwijsprofessionals waarborgen.
- Directe terugkoppeling over het onderwijs aanbod geven, de wijze waarop het onderwijs wordt aangeboden en de sfeer/cultuur waarin dat plaatsvindt.
- Ontwikkeling van leerlingen en ouder(s)/verzorger(s) tot ambassadeurs van de scholen van de SgOMB.





### 3.2 Onze onderwijsprofessional en medewerker als belanghebbenden

De onderwijsprofessional en medewerker maken een keuze voor het werken bij onze scholengroep. Wat maakt dat de professional deze keuze maakt? Wat drijft hem/haar? Een van de drijfveren zijn de persoonlijke groei mogelijkheden van onze medewerkers. Meer specifiek:

- kwaliteiten van de onderwijsprofessional moeten herkend en erkend worden.
  - \* Er moeten ruimte en mogelijkheden tot ontwikkeling aanwezig zijn.
  - \* Het werk moet betekenisvol zijn, ertoe doen en gezien worden.
- Aanwezigheid van een heldere koers met een gedeelde visie en een gevoel eigenaarschap.
- Een uitdagend werkklimaat waarbij er kansen mogen worden benut, er ruimte is voor autonomie, de sfeer positief is en de omgeving inspirerend. Er heerst een teamspirit met goede onderlinge relaties.
- De SgOMB als goede werkgever. SgOMB biedt goede faciliteiten, een grote mate van zekerheid en persoonlijke groei mogelijkheden.
- De scholen van de SgOMB hebben een goed imago en dito reputatie. De SgOMB biedt een breed en aantrekkelijk onderwijsaanbod voor een grote leerlingenpopulatie.

Wat krijgt de SgOMB als organisatie van de onderwijsprofessional hiervoor terug?

- Passie voor het onderwijs, zowel voor de leerling, als voor het vak.
- Een betrokken en professionele houding. Hart voor de zaak.
- Ambassadeurs voor (de scholen van) de SgOMB.

*Dit betekent dat gedurende de jaren 2018-2023 de volgende thema's geborgd moeten worden:*

- Een heldere koers qua onderwijsprogramma, onderwijsontwikkeling en organisatie.
- Een adequaat aanname- en strategisch personeelsbeleid.
- Een stevige professionele houding van medewerkers.
- Een sterk imago van de scholen van de SgOMB.
- De blijvende ontwikkeling van de professional van de SgOMB
- Een verbindende leiderschapstijl van leidinggevendenden aan medewerkers en van docenten aan leerlingen.

### 3.3 Overige partners

Overige strategische partijen zijn onder meer de Raad van Toezicht als intern toezichthouder, de Medezeggenschapsraad en partijen in de omgeving van de scholengroep. Samen zien zij erop toe dat we onze brede maatschappelijke verantwoording dragen. We streven naar omgevingsraden bij elke school. Deze omgevingsraden zijn de maatschappelijke sparringpartner van de schooldirectie. Zo onderzoeken we kansen om de maatschappij in de school te brengen. Tegelijkertijd onderzoeken we samen hoe we onze scholen op een herkenbare manier profileren in de maatschappij.

De onderwijsinspectie is de 'critical friend' vanuit het onderwijsstelsel. Binnen de gestelde kaders leggen we (bestuurlijk) verantwoording af over de wijze waarop de SgOMB onderwijs verzorgt en over hoe we als scholengroep onze strategische doelen behalen.



## 4 Domein Onderwijs

Gedurende de looptijd van het voorliggende beleidsplan krijgt de SgOMB te maken met ontwikkelingen en trends die van invloed kunnen zijn op de realisatie van de strategische onderwijskundige doelen.

Het betreft trends in algemene zin en trends die direct van invloed op de SgOMB zijn en daardoor een vertaling vinden binnen het domein 'Onderwijs' voor de jaren 2018-2023.

### 4.1 Algemene trends domein onderwijs

- *Digitalisering:*  
De verdere digitalisering van de maatschappij en daarmee ook het onderwijs zet door. Is het onderwijs hier snel en dynamisch genoeg voor?
- *Diversificatie onderwijsvorm:*  
Er is een trend zichtbaar in andere vormen van lesgegeven. Het traditionele leslokaal waarin de docent zijn kennis overdraagt, lijkt verleden tijd te gaan worden. Onder invloed van digitale middelen is lesgeven op afstand of in een andere vorm mogelijk geworden. We zijn hierbij wel afhankelijk van de bestaande infrastructuur van het bestaande gebouw en de snelheid waarmee aangepast kan worden.
- *De maatschappij in school:*  
De maatschappij zelf en de daarin actieve organisaties, worden steeds vaker ingebracht in het onderwijsprogramma. Het reguliere onderwijs zal op deze trend ingericht moeten worden.
- *Passend onderwijs:*  
Passend onderwijs en de daarmee gepaard gaande geldstromen. Na een relatief gering instroomeffect op onze scholen na de intrede van de wet Passend Onderwijs, lijken er in de toekomst wel degelijk uitdagingen aan te komen. Zijn onze collegae voldoende gefaciliteerd om leerlingen vanuit het passend onderwijsveld te integreren in het reguliere onderwijsprogramma?

### 4.2 Trends domein onderwijs met direct effect voor de SgOMB

- *Gepersonaliseerd leren:*  
Vanuit de landelijke visie op onderwijs, genaamd "Curriculum.nu" ([curriculum.nu](http://curriculum.nu)), wordt de ontwikkelkoers gezet op gepersonaliseerd leren, maatwerk per leerling. Met de traditionele vormen van onderwijs lijken wij in mindere mate onze toekomstige leerling te bereiken. Verdere diversificatie van het onderwijs en het aanbieden van specifieke onderwijsrichtingen lijken noodzakelijk waarbij de betaalbaarheid van deze diversificatie een kritische succesfactor zal zijn.
- *21st century skills en 'Bildung':*  
Het is van belang leerlingen tijdens hun schoolcarrière goed voor te bereiden op de vaardigheden van de 21<sup>ste</sup> eeuw, de generieke vaardigheden en daaraan verbonden kennis, inzicht en houdingen. Dit betreft onder meer communiceren, samenwerken, probleemoplossend vermogen, creativiteit, kritisch denken, sociale en culturele vaardigheden enzovoort.
- *Aansluiting onderwijs:*



De verbeterde aansluiting van onderwijstypen is 'at stake'. Vergaande ontwikkelingen zijn zichtbaar voor wat betreft de naadloze aansluiting PO- en VO-onderwijs en VO-onderwijs en vervolgonderwijs (mbo – hbo – wo). De leercarrière start in principe al op tweejarige leeftijd tot en met achttien jaar en zelfs verder. De trend naar doorlopende leerlijnen is nadrukkelijk aanwezig en wordt in het gepersonaliseerde leren vorm gegeven.

- *Wijze van communiceren:*  
De afgelopen decennia laten door onder meer het gebruik van social media, internet etc. een steeds grotere dynamiek zien. Dit leidt tot nieuwe kansen, maar ook tot bedreigingen. Het onderwijs is daarom in 2023 meer dan alleen maar kennis overdragen. Er zal ook onderwijskundig een appèl gedaan worden op overdracht van waarden en normen. Steeds vaker zullen mensen in de toekomst in aanraking komen met de steeds sneller ontwikkelende nieuwe technologie, vaardigheden en nieuwe mogelijkheden. Deze ontwikkelingen zullen maatschappelijk getoetst moeten worden.
- *Toenemende mondigheid van ouders / verzorgers:*  
Zolang de kritieken of opmerkingen van ouders(s)/verzorger(s) terecht zijn, is dit een kans om daar als school of organisatie voordeel mee te doen. Van belang is als SgOMB een klimaat van vertrouwen en betrokkenheid te realiseren met kind en ouder(s)/verzorger (s) waarbij de ouder(s)/verzorger(s) mede verantwoordelijk worden gemaakt voor de onderwijsloopbaan van hun kind. Als de ouders(s)/verzorger(s) het vertrouwen hebben dat er vanuit het kind wordt gedacht, dan zal een advies of een voorstel eerder geaccepteerd worden.

### 4.3 'STERK' met onderwijs

**S**amenwerken

**T**rots

**E**igentijds

**R**ichting de wereld

**K**ansen bieden

*Onderwijs geven is de basis voor meerdere onderwijsorganisaties. De SgOMB maakt zich echter STERK voor het maken van juist dat eigentijds onderwijs dicht bij huis dat leerlingen bindt, boeit en sterke ontwikkelkansen biedt. We halen het beste uit de leerling!  
Door samen te werken met de omgeving, bedrijfsleven, ouders, collega (vervolg)onderwijsinstellingen en met de collega scholen binnen de SgOMB zelf, kunnen wij hier aan voldoen. Trots zijn op de resultaten van onze leerlingen en trots zijn op het feit dat wij als scholengroep al jarenlang onderwijspartner in de regio mogen zijn met een breed, modern en uniek onderwijsaanbod. Een eigentijds en gevarieerd onderwijsaanbod dat gericht is op- en gelijke tred houdt met de ontwikkelingen om ons heen, richting de wereld en leerlingen de mogelijkheid geeft hun talenten optimaal te ontdekken en te ontwikkelen.*

### 4.4 Vertaling trends in strategische onderwijsthema's 2018-2023

Er wordt de komende jaren een duidelijk appèl gedaan op de professionaliteit van elke medewerker van de SgOMB. Een appèl op autonomie, ontwikkeling, ondernemerschap en handelen vanuit competenties, professie en verantwoordelijkheden. Het is aan de SgOMB onderwijsprofessional om zich eigenaar te gaan voelen van deze ontwikkelingen en de visie uiteindelijk naar de praktijk te transformeren in de vorm van goed onderwijs. Hiertoe zal de SgOMB zijn scholen en de aanwezige teams op locatie de komende jaren faciliteren om onder de juiste condities (veiligheid, stabiele koers, eigen professionele ontwikkelruimte) en ondersteunende middelen (organisatie, scholing, ondersteuning, tijd en ICT-middelen) het primaire proces tot uitvoering te brengen.

### Onze strategische onderwijs thema's:



## Meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid

Docenten spelen een cruciale rol in de onderwijsloopbaan en talentontwikkeling van de leerlingen ter voorbereiding op de maatschappij. Docenten moeten daarom meer eigenaar worden van het onderwijsproces, zodat zij autonomer, ondernemender, meer vanuit eigen verantwoordelijkheid en vanuit eigen sterktes gaan handelen. Juist door een persoonlijke benadering van mens-tot-mens kan kwaliteit ontwikkeld worden. Deze ontwikkeling doet een beroep op de professionaliteit van de docent en overige medewerk(st)ers.

Daarom besteden de directieteams veel aandacht aan de interne benadering van de docent als professional, aan het opleiden in de school zelf (stagiaires, nieuwe docenten) aan het commitment van het hele schoolteam als het gaat om de ontwikkelde visie en wijze van onderwijs. Hierdoor ontstaat binding en eenheid.

### Te bereiken doel

- ✓ De professionele ontwikkelruimte van de docent en de onderwijsprogramma's waar hij of zij actief mee is, wordt tenminste één keer per jaar getoetst, besproken in de gesprekken van de gesprekkencyclus en zo nodig bijgesteld.

## Leerlingen voorbereiden op een steeds sneller veranderende wereld

De ontwikkelingen in de maatschappij gaan zo snel dat, als we leerlingen moeten voorbereiden op hun toekomst, de vraag gesteld kan worden hoe die toekomst er uit ziet. Kennis en vaardigheden verouderen steeds sneller, maar ook de (technische maar vooral ook de maatschappelijke) veranderingen in de werkomgeving behoeven continu veranderingen in attitude en gedrag.

Hoe gaan we de leerlingen op die onzekerheden voorbereiden? Hoe kunnen we het onderwijs zo inrichten dat, ondanks de snelheid van ontwikkelingen, de leerlingen goed voorbereid de maatschappij in stappen en kunnen stralen?

De veranderende maatschappij moet expliciet onderdeel worden van het onderwijs. Begrippen als flexibiliteit en vooral participatie – deelnemen aan de veranderende wereld - zijn sleutels tot succes.

We zullen leerlingen meer moeten meegeven dan louter traditionele kennis zodat ze beter met de 'onbekende' toekomst leren omgaan. Leerlingen zullen kennis gaan maken met de zgn. 21st century skills. Deze kennis zal extra bijdragen aan de autonomie van de leerlingen, maar wel in een sociale context en vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid. In dit kader gaan we als scholengroep de komende jaren ook herkenbaar sturen op 'Bildung'.

Het op 'Bildung' gerichte onderwijs is veel meer dan het overdragen van kennis. Er ligt meer nadruk op vormingsaspecten en meta-cognitieve vaardigheden. Bij 'Bildung' gaat het erom dat aankomende burgers eigen ideeën en een persoonlijkheid vormen na bestudering van de kennis van vorige generaties. De leerling wordt een deelnemer aan de samenleving door samen met het opnemen van kennis een eigen kijk op de wereld te creëren.

Op welke wijze gaan we deze wereld in de klas brengen en kunnen we succesvol verbinding leggen met de omgeving om ons heen?

### Te bereiken doelen



- ✓ De maatschappij maakt in 2023 aantoonbaar onderdeel uit van ons onderwijs. Bedrijven en (maatschappelijke) organisaties zijn door persoonlijke contacten en zakelijke relaties nauw verbonden met onze opdracht, het geven van goed onderwijs.
- ✓ Onderwijs- en talentenprogramma's zijn ingericht op de toekomstige vraag vanuit landelijke en regionale ontwikkelingen op zowel maatschappelijk- als (maatschappelijk) ondernemersgebied.
- ✓ 21st century skills zijn standaard onderdeel van de onderwijsprogramma's.
- ✓ 'Bildung' is vanuit onze SgOMB onderwijsprogramma's passend gemaakt bij de ontwikkelmogelijkheden van de individuele leerling op basis van rolmodellen en maatschappelijke verantwoordelijkheden.
- ✓ 20-80 Leren is een mogelijkheid om als bruikbare benadering verder te grijpen dan kennis overdracht. Hierbij zal georganiseerd worden dat 80% van de onderwijstijd besteed wordt aan regulier onderwijs en 20% aan thema's zoals ondernemerschap, creatief denken, research, metacognitie. De wereld en succesvolle verbindingen met de omgeving om ons heen zijn aantoonbaar verankerd in de onderwijsprogramma's
- ✓ Ten aanzien van de doorontwikkeling van internationalisering zijn aantoonbaar verbindingen gelegd met de onderwijsprogramma's.

## Flexibilisering en gepersonaliseerd leren

Landelijk is koers gezet op gepersonaliseerd leren. Hierbij wordt het onderwijsaanbod (gedifferentieerd) aangepast aan de verschillen tussen leerlingen op het gebied van inhoud, proces en/of product. Het betreft een onderwijsaanbod waarbij leerlingen op basis van talenten en ambities hun eigen keuzes kunnen maken en zij eigenaar worden van hun eigen leerproces. Het onderwijs binnen zowel het primair- als voortgezet onderwijs zal beter op elkaar aan gaan sluiten. De koers wordt in eerste instantie gezet op verankering van de doorlopende leerlijn tussen PO en VO met zo min mogelijk keuzemomenten of vroegselectie.

De SgOMB zet koers op flexibilisering van het onderwijs en volgt tevens de landelijke ontwikkeling naar gepersonaliseerd leren, *Curriculum.nu*" ([curriculum.nu](http://curriculum.nu)). Onderwijs op maat!

De flexibilisering van het SgOMB onderwijs zal zichtbaar worden in de verbeterde aansluiting PO-VO-vervolgonderwijs waarbij ingezet wordt op verankering van doorlopende leerlijnen.

De SgOMB laat het onderwijs beter aansluiten aan de individuele behoeften van de leerling en zal de leerling meer grip op z'n eigen leren geven.

Anders gezegd: de leerling zal meer eigen ruimte en autonomie geboden worden:

- *het gaat niet alleen maar om het 'wat' en het 'hoe', maar ook om het 'waarom',*
- *het gaat niet alleen om de 'theorie', maar ook om de 'praktijk',*
- *het gaat niet alleen om het 'hoofd', maar ook om het 'hart' en je 'handen'.*

De SgOMB zet hierbij in op het 10-14 onderwijs, de brug tussen groep 7 en 8 van het primaire onderwijs en de leerjaren 1 en 2 van het voortgezet onderwijs. Door het slaan van deze brug tussen PO en VO worden de leerlingen in de leeftijd tussen 10 en 14 jaar in staat gesteld dan pas onderwijskeuzes te maken wanneer zij er qua mensontwikkeling klaar voor zijn. Nu worden leerlingen vaak gedwongen keuzes te maken op een te jonge leeftijd (vroegselectie) en moeten zij keuzes maken terwijl zij daar qua levensfase nog onvoldoende aan toe zijn.

## Te bereiken doelen



- ✓ Ons onderwijsprogramma is in 2023 ingericht op gepersonaliseerd leren. Voorbeelden zijn versnelde leertrajecten (LOP) het flexibel examineren, lesgeven in PO, STEAM.
- ✓ De onderwijskundige integratie van de lesstof groep 7 en groep 8 primair onderwijs en het onderwijsaanbod 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> leerjaar voortgezet onderwijs is per schooljaar 2017-2018 gerealiseerd. Dit betreft de opmaat voor de andere VO-scholen van de SgOMB en mogelijke samenwerkingspartners binnen het PO-domein in de regio.
- ✓ De leerling heeft zijn vaardigheden verbeterd door het breed inzetten van zelfsturend onderwijs.
- ✓ De leerling is eigenaar van zijn/haar eigen leerproces.



## 5 Domein Personeel

Gedurende de looptijd van het voorliggende beleidsplan krijgt de SgOMB te maken met ontwikkelingen en trends die van invloed kunnen zijn op de realisatie van de strategische personeel gerelateerde doelen. Betreft trends in algemene zin en trends die direct van invloed op de SgOMB zijn en daardoor een vertaling vinden binnen het domein 'Personeel' voor de jaren 2018-2023.

### 5.1 Algemene trends domein personeel

- *Flexibele schil – flexibele inzet medewerkers:*  
Zowel in PO- als VO onderwijs wordt flexibiliteit van de formatie van groot belang. Door de voortdurende stijging van personeel gerelateerde kosten waar geen of een beperkte compensatie van het Rijk tegenover staat, is het een constante uitdaging om uit te komen met de lumpsumbekostiging. Hierdoor heeft een onderwijsinstelling behoefte aan flexibele inzet van de professional en adequate vervanging van de professional bij uitval.
- *Integraal HRM beleid:*  
De hedendaagse onderwijsinstelling krijgt steeds meer een bedrijfsmatig karakter. Een toepasbaar HRM beleid dient deze bedrijfsmatigheid van de organisatie op passende wijze te ondersteunen. Het welzijn van de medewerkers qua werkdruk, taakdruk en balans tussen werken en privé is van belang maar dient te allen tijde in overeenstemming- en gericht te zijn op het belang van de leerling.
- *Samenwerkingsschool:*  
Om aan de vraag naar instroom en binding van jonge onderwijsprofessionals te blijven voldoen, zijn scholen die studenten faciliteren in hun opleidingsbehoefte van groot belang.

### 5.2 Trends domein personeel met direct effect voor de SgOMB

- *Ontwikkeling professionals:*  
De landelijke koers is gezet op verdere ontwikkeling van de professional voor de klas ofwel een leven lang leren! Een afgeronde masterstudie kan naast andere vormen van professionalisering een garantie geven voor een goede onderwijskwaliteit.
- *Duurzame inzetbaarheid:*  
De duurzame- en flexibele inzetbaarheid van medewerkers vormt de komende jaren een serieus spanningsveld. Zaken zoals wetgeving, cao afspraken, het opschuiven van pensioen leeftijdsgrenzen en regelmogelijkheden op lokaal bestuurlijk- en schoolniveau staan op gespannen voet met elkaar. De SgOMB zal de komende jaren qua formatie flexibel ingericht worden om de verwachte krimp op te vangen.
- *Mondige ouders:*  
Ouders en/of verzorgers worden mondiger, wensen steeds vaker als klant te worden behandeld en nemen steeds vaker de weg naar klachtencommissies en rechtspraak. De onderwijsprofessional wordt steeds kwetsbaarder in zijn/haar rol als docent. Autoriteit en gezag hebben hun vanzelfsprekendheid verloren.



- **Ziekteverzuim:**  
In het verlengde hiervan de ontwikkeling van het ziekteverzuim. Er is te weinig balans tussen werken- privé en maatschappelijke verplichtingen bij met name de jongere professionals. Professionals die hard nodig zijn voor de (kwalitatieve) continuïteit van de organisatie. Juist deze groep van jonge mensen zal baat hebben bij coaching en het accepteren van hun eigen grenzen.
- **Aantrekkelijke werkgever:**  
De SgOMB dient ook in de toekomst een aantrekkelijk werknemersklimaat te bieden voor medewerkers in elke leeftijdscategorie. De scholengroep zal als werkgever moeten blijven sturen op duurzame inzetbaarheid en daarmee aantrekkelijk blijven voor bijvoorbeeld jonge docenten, docenten uit toekomstige tekortvakken en onderwijsondersteuners.

### 5.3 'STERK' met personeel

**S**amenwerken

**T**rots

**E**igentijds

**R**ichting de wereld

**K**ansen bieden

*Jaarlijks wordt aan het begin van het nieuwe schooljaar de startpositie bepaald voor wat betreft de formatie die nodig is voor het geven van STERK onderwijs. Als SgOMB kunnen we zekerheden bieden door onderling samen te werken op het gebied van continuïteit, interne mobiliteit, het intensief delen van professionele kennis en kunde om persoonlijk iedere keer de lat weer wat hoger te kunnen leggen. Door samen(werken) zijn we een sterke, betrokken, betrouwbare en eigentijdse onderwijsorganisatie en daar zijn we als SgOMB trots op. Een ieder heeft daarin zijn eigen eigentijdse inbreng en kan kansen benutten zich te ontwikkelen en zich te laten leiden door de omgeving om ons heen.*

### 5.4 Vertaling trends in strategische personele thema's 2018-2023

De leerling staat centraal, maar de professional is daarvoor cruciaal'. Eén van de bestuurlijke uitspraken die recht doet aan het belang van goed werkgever- en werknemerschap binnen onze scholengroep. Thema's die daarbij van belang zijn: ontwikkeling van professionals, duurzame inzetbaarheid, de mondigheid van ouders, beheersing ziekteverzuim en aantrekkelijk werkgeverschap.

#### Onze strategische personele thema's:

##### Meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid

De onderwijsprofessional is opgeleid en uitgerust om het eigenaarschap van het onderwijs vorm te geven. De professionele ruimte en de sturing op een voortdurende persoonlijke ontwikkeling is het fundament van dit strategische doel.

##### Te bereiken doelen

- ✓ De professional van de SgOMB benut de aangeboden professionele ruimte om zich blijvend te ontwikkelen.
- ✓ Het eigenaarschap van de professionele ontwikkeling van de docent/medewerker ligt bij de medewerker zelf en wordt actief door de directie ondersteund.
- ✓ Alle SgOMB professionals staan conform wetgeving, geregistreerd in het lerarenregister.





### **Veerkrachtig omgaan met het dalende leerlingenaantal in onze omgeving**

Gezien de krimp in leerlingenaantallen is het aannemelijk dat we de formatie van de entiteit of locatie flexibiliseren, zowel voor OP als voor OOP-medewerkers. De onderwijsprofessional zal vanuit zijn/haar Bestuursaanstelling zich bewust moeten zijn dat vaste werkplekken en vaste onderwijslocaties in de toekomst minder vanzelfsprekend zijn. Daarbij is het van belang oog te houden voor de strategische personeelsplanning van de SgOMB. Inzet en doorstroom van docenten uit het zowel het primair onderwijs (Pabo) in het voortgezet onderwijs (en omgekeerd) onderwijs zijn gefaciliteerd.

#### **Te bereiken doelen**

- ✓ Medewerkers zijn zich bewust van de negatieve effecten en mogelijke consequenties van krimp en kennen hun rol ten aanzien van het borgen van de continuïteit van de scholen van de scholengroep.
- ✓ De interne mobiliteit en flexibiliteit van medewerkers is geborgd in arbeidsovereenkomsten en qua training en opleiding.
- ✓ Een voortdurend geactualiseerde scholengroepbrede strategische personeelsplanning is jaarlijks onderlegger voor het formatieproces.
- ✓ De totale formatieopbouw van de SgOMB is met het oog op krimp gebaseerd op duurzame inzetbaarheid, flexibiliteit en mobiliteit.

### **Leerlingen voorbereiden op een steeds sneller veranderende wereld**

De docent speelt een cruciale rol in de voorbereiding van de leerling op de snelle veranderende wereld. Dit vraagt om een onderwijsprofessional die blijft bij deze snelle ontwikkelingen, open staat voor de ontwikkelingen in de maatschappij en deze ontwikkelingen actief in het onderwijsprogramma benut.

#### **Te bereiken doel**

- ✓ Alle medewerkers van de SgOMB zijn getraind in het omgaan met de veranderende maatschappij en zijn bekend met de eisen en verwachtingen die daarbij aan het onderwijsproces worden gesteld (21st century skills).

### **Flexibilisering en gepersonaliseerd leren**

Inzetten op flexibel- en gepersonaliseerd leren vraagt de komende jaren aanpassingsvermogen van de onderwijsprofessional. Hij/zij zal over vaardigheden moeten beschikken om onderwijs op maat te leveren. Iedere leerling heeft andere competenties, ambities en onderwijsbehoeften. Onze docenten moeten hier adequaat mee kunnen omgaan.

#### **Te bereiken doelen**

- ✓ Uitwisseling van docenten en medewerkers tussen het PO en VO in Zetten (10-14 onderwijs) is gerealiseerd binnen de experimentele status van deze onderwijsontwikkeling en de dan toepasbare cao-kaders.
- ✓ Docenten zijn getraind en opgeleid in het omgaan met gepersonaliseerd leren.
- ✓ De SgOMB biedt als werkgever in de regio op basis van vastgesteld beleid persoonlijke ontwikkelkansen, passende begeleiding en een aantrekkelijk werknemersklimaat voor alle aan de SgOMB verbonden onderwijsprofessionals.



## Optimale relatie met de ouder(s)/verzorger(s) van nu.

Onze medewerkers zijn zich bewust dat hun dagelijks handelen constant onder een vergrootglas ligt en dat de drempel voor het plaatsen van kritiek of anderszins op social media steeds lager komt te liggen. Zij hebben vaardigheden om bewust om te kunnen gaan met de mondigheid van ouders en leerlingen waarbij op juiste wijze communiceren een belangrijke factor zal zijn.

Daarnaast kan de mondige ouder/verzorger en/of leerling ook een kans zijn. Door de kritische ouder/verzorger en/of leerling als klant te zien en te benaderen, krijgt de onderwijsprofessional de mogelijkheid te reflecteren op zijn werk. Hiermee wordt een ultiem middel geboden wederzijdse verwachtingen 'te managen'.

### Te bereiken doelen

- ✓ Alle medewerkers zijn getraind om om te kunnen gaan met de mondigheid van ouders en er is voldoende ondersteuning beschikbaar als het onverhoopt 'het misgaat' en de verhouding medewerker – ouder uit balans raakt.
- ✓ Docenten zijn getraind in actief en luisterend communiceren.

## Strategisch HRM

De ontwikkeling van onze leerlingen staat centraal in het strategisch beleidsplan 2018-2023. De medewerkers van onze scholengroep hebben een cruciale rol voor wat betreft de maatwerkbegeleiding van onze leerlingen en een cruciale rol voor wat betreft het realiseren van alle strategische doelen zoals deze per domein benoemd zijn.

De scholengroep ontwikkelt daartoe een passend strategisch HRM instrumentarium waarmee docenten en ondersteuners van het onderwijsproces kunnen excelleren. Een instrumentarium gericht op ontwikkeling van persoonlijke bekwaamheden die nodig zijn voor de school en voor de scholengroep om de gestelde doelen te realiseren. Een instrumentarium dat tevens inzet op transparante duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers.

In het strategisch beleidsplan 2018-2023 wordt een aantal doelen en trends benoemd waar het strategisch HRM beleid voor dezelfde periode op aan zal sluiten:

- ✓ Voor domein onderwijs zijn dat de thema's personaliseren en differentiatie van het onderwijs, aansluiting PO-VO, digitalisering van maatschappij en onderwijs, andere vormen van lesgeven, passend onderwijs integreren in reguliere programma's. Meer eigen ruimte en autonomie voor de leerling, zelfsturend onderwijs en meer nadruk op vormingsaspecten en meta-cognitieve vaardigheden.
- ✓ Voor het domein personeel betreft het onder meer de thema's: masteropleiding en professionalisering, duurzame en flexibele inzetbaarheid, inspirerende en aantrekkelijke werkomgeving, eigenaarschap bij de docenten van de eigen ontwikkeling en van onderwijsontwikkeling, samenwerking binnen en buiten school, het lerarenregister en flexibel omgaan met krimp.



De volgende kernwoorden geven aan op welk gebieden het strategisch HRM beleid zich gedurende de looptijd van het strategisch beleidsplan 2018-2023 zal richten:

- *professionalisering, gekoppeld aan eigenaarschap,*
- *flexibilisering in inzetbaarheid en professionaliteit,*
- *innovatie en vernieuwing,*
- *personeelsplanning,*
- *samenwerking binnen de school, tussen de scholen en in groter verband,*
- *de SgOMB als lerende organisatie,*
- *duurzame inzetbaarheid,*
- *een stimulerend, uitdagend en veilig werkklimaat.*

### Te bereiken doelen

Om op bovenstaande wensen en ontwikkelingen een antwoord te hebben worden voor de periode 2018-2023 de volgende strategisch HRM-doelen geformuleerd.

- Verbeterde afstemming en samenwerking tussen de scholen op het gebied van personeelsplanning, de opvang van de gevolgen van krimp, van bezetting van tekortvakken, het behoud van jonge talentvolle docenten voor de scholengroep.
- Duurzame inzetbaarheid van oudere docenten met als doel behoud van kwaliteit, minder vacatures op tekortvakken, gemotiveerde en betrokken oudere docenten, lagere kosten aan vertrekregelingen en Bapo.
- Verhoging van de mobiliteit van docenten en ondersteunende medewerkers binnen de scholengroep teneinde de gevolgen van krimp beter op te vangen, samenwerking tussen scholen te bevorderen, de kwaliteit, flexibiliteit en persoonlijke ontwikkeling te bevorderen.
- Het ontwikkelen van de SGOMB tot lerende organisatie op alle niveaus, directies, docenten en leerlingen. Leren van en met elkaar. Hiermee wordt bereikt dat:
  - *de kwaliteit en de leeropbrengsten zullen verbeteren,*
  - *onderwijsinnovatie makkelijker wordt,*
  - *de docenten zich continu ontwikkelen,*
  - *de samenwerking tussen scholen en docenten wordt vergroot,*
  - *de motivatie, betrokkenheid en eigenaarschap van docenten toeneemt,*
  - *de risicobereidheid van docenten en daarmee de flexibiliteit toeneemt.*
- Een aantrekkelijk werknemersklimaat voor alle medewerkers met als gevolg dat oudere nog steeds gemotiveerde medewerkers langer inzetbaar zijn en niet snel gebruik zullen maken van vertrekregelingen. Doel hierbij is dat de scholengroep een aantrekkelijke werkgever is voor jonge docenten en docenten uit tekortvakken, kunnen leren van de geroutineerde professionals, het ziekteverzuim afneemt en zowel docenten en medewerkers meer aan ontwikkeling doen.
- Verhoging van de personeelskwaliteit, stimulering van het nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen professionele ontwikkeling met als resultaat beter inzetbare, flexibele en hoogopgeleide docenten die eigenaarschap claimen van de gewenste ontwikkeling van het onderwijs.
- Afschaffing van het huidige taakurenbeleid en vervanging daarvan door resultaat-verantwoordelijkheid van onderwijsteams ofwel een vrij taakmodel.



- Competentie-ontwikkeling van docenten die gelijke pas houdt met de vernieuwing van het onderwijs als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen en nieuwe onderwijsprofielen, waarbij de docenten eigenaar zijn van hun eigen ontwikkelingstraject.
- Leiderschap. De kwaliteit van het leiderschap maakt voor een groot deel het verschil tussen goed en matig of slecht presterende scholen. Een belangrijk element is gezamenlijk gedragen visie op de scholengroep en de invulling van de leiderschapsrol daarbij. De leidinggevendenden zijn dragers van de kernwaarden van de organisatie en zijn faciliterend met betrekking tot de beroepsuitoefening van de docenten.



## 6 Domein Kwaliteit

Gedurende de looptijd van het voorliggende beleidsplan krijgt de SgOMB te maken met ontwikkelingen en trends die van invloed kunnen zijn op de realisatie van de strategische doelen gerelateerd aan het domein kwaliteit. Betreft trends in algemene zin en trends die direct van invloed op de SgOMB zijn en daardoor een vertaling vinden binnen het domein 'Kwaliteit' voor de jaren 2018-2023.

We staan achter de kwaliteit van ons onderwijs. De komende jaren maken we dat zichtbaar en herkenbaar!

Het accent voor 2018-2023 ligt op:

- het effectief communiceren van sterke punten zoals de sfeer op de scholen en de voorziene onderwijskundige ontwikkelingen. Hiervoor informeren we kind en ouder vroegtijdig en persoonlijk over de kansen die onze scholen bieden. Dit doen we onder het mom van '**Be good and tell it**';
- het langdurig, consistent en zorgvuldig verbeteren van ons imago. Hierbij zetten we in op het verbeteren en onderhouden van de manier waarop de scholengroep wordt beleefd. Niet alleen ons onderwijs, maar ook de interactie tussen kind, ouder en onderwijsprofessional is een graadmeter;
- in- en externe collegiale visitaties. Onze onderwijskwaliteit zal de komende jaren steeds meer in- en extern getoetst gaan worden door collega's van de SgOMB zelf en van andere schoolorganisaties.

### 6.1 Algemene trends domein kwaliteit

- *Onderwijskwaliteit 'an sich':*  
Meer onderwijs op maat, leerling op passend niveau bedienen, gepersonaliseerd leren. Voorwaarde dat de leerling goed in beeld is waarmee de onderwijskwaliteit zal worden verhoogd!
- *Effect keuze schoolsoorten in de markt:*  
Ouder(s)/verzorger(s) en leerlingen oriënteren zich steeds eerder en breder op de te maken keuze voor onderwijs. In de markt is een steeds breder aanbod aan schoolsoorten aanwezig. De keuze wordt onder meer meetbaar bepaald op basis van resultaten die inzichtelijk en benaderbaar zijn via landelijke websites en minder meetbaar op basis van sfeer, imago en gevoel.

### 6.2 Trends domein kwaliteit met direct effect voor de SgOMB

- *Onderwijs dicht bij huis:*  
Collegiale bestuurlijke afstemming in de regio over het onderwijs dicht bij huis houden. Door krimp zien we steeds vaker dat scholen leerlingen betrekken uit elkaars voedingsgebied. Door middel van bestuurlijke afspraken met ons omringende schoolbesturen zullen leerlingen in de stad of in de regio dicht bij huis van kwalitatief goed onderwijs te voorzien.
- *Professionele ruimte:*  
Landelijk wordt ingezet op verhoging van de personeelskwaliteit, het stimuleren van het zelf nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen professionele ontwikkeling en professionele ruimte.



- **Omgaan met klachten:**  
De ervaren kwaliteit van het geboden onderwijs en de wijze waarop het handelen van een school en verantwoordelijk (onderwijs)team door onder meer ouders wordt ervaren, wordt steeds vaker ter discussie gesteld. De drempel om klachten in te dienen op alle niveaus binnen de onderwijsorganisatie en branchevertegenwoordigers, komt steeds lager te liggen.
- **Gebouwen:**  
Bestaande schoollocaties raken op leeftijd. Met de bestaande verouderende gebouwen zijn er steeds meer beperkingen om eigentijds onderwijs te faciliteren.  
De eigenaren van de gebouwen (de gemeente) ontwikkelen een visie om het gemeentelijk vastgoed financieel gezien in stand te houden binnen de gemeentebegrotingen. De instandhouding van het gebouw (grootonderhoud) en inventaris door de organisatie zelf wordt een steeds grotere uitdaging om te financieren vanuit de ontvangen Rijksbekostiging.

### 6.3 'STERK' met kwaliteit

**S**amenwerken

**T**rots

**E**igentijds

**R**ichting de wereld

**K**ansen bieden

*Binnen het 10-14 onderwijs wordt intensief samengewerkt tussen po en vo en wordt de 'hobbel' van de overstap van het po naar het vo weggenomen. Door de samenwerking met het bedrijfsleven en het mbo-, hbo- of universitair vervolgonderwijs zal ook de hobbel die vaak optreedt na het vo eenvoudiger te nemen zijn. Als SgOMB zetten wij hier stevig op in waarbij we onze leerlingen met trots kunnen overdragen aan de volgende fase in hun jonge leven. Trots op het feit dat we als organisatie er in geslaagd zijn met eigentijds onderwijs de leerlingen uit te dagen en voor te bereiden op de volgende stap richting de wereld. Dit is een kans die wij als SgOMB zien en in de volle breedte oppakken.*

### 6.4 Vertaling trends in strategische kwaliteit thema's 2018-2023

De benoemde strategische thema's worden geconcretiseerd in te bereiken doelen en de daartoe in te zetten acties. Uitgangspunt hierbij is dat voor alle stakeholders van de SgOMB helder en uitlegbaar is waarom en met welk doel, gedurende de komende vijf jaar, (strategische) keuzes zijn en worden gemaakt.

#### Onze strategische kwaliteit thema's:

##### **Meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid.**

Het is aan de SgOMB onderwijsprofessional zich eigenaar te gaan voelen van deze ontwikkelingen en de visie uiteindelijk naar de praktijk te transformeren in de vorm van kwalitatief goed en onderscheidend onderwijs.

Hiertoe zal de SgOMB haar scholen en de aanwezige teams op locatie de komende jaren faciliteren om onder de juiste condities (veiligheid, stabiele koers, eigen professionele ontwikkelruimte) en ondersteunende middelen (organisatie, scholing, ondersteuning, tijd en ICT-middelen) het primaire proces tot uitvoering te brengen om dit kwalitatieve doel te bereiken.

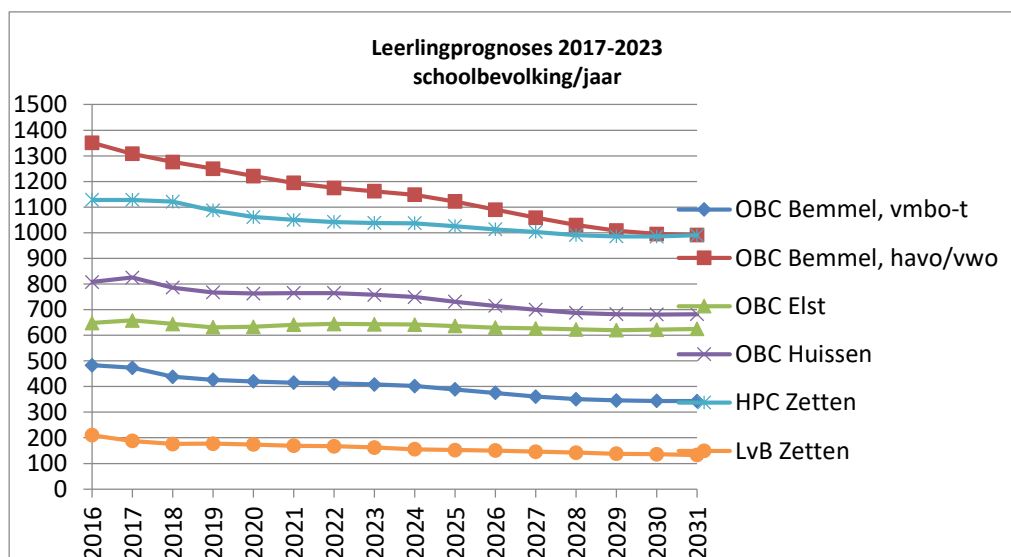
#### Te bereiken doelen



- ✓ De ontwikkeling van de kwaliteit van het geboden onderwijs op basis van eigenaarschap van de docent, wordt nadrukkelijk gevolgd aan de hand van collegiale interne- en externe visitaties en analyse van de bereikte onderwijsresultaten.
- ✓ Docenten zijn qua ontwikkelruimte gefaciliteerd door een gelijkmatige verdeling van de werkzaamheden waarbij het vrije taakmodel het middel is.
- ✓ Docenten zijn verantwoordelijk voor het door hen gegeven onderwijs waarbij de ontwikkeling van de kwaliteit is geborgd door een sluitend kwaliteitssysteem.
- ✓ Onze docenten zijn door opleiding, de juiste bevoegdheden en persoonlijke ontwikkeling eigenaar geworden van hun eigen onderwijsproces.
- ✓ De managementsturing is gericht op het bieden van professionele ontwikkelruimte van de docent.

### **Veerkrachtig omgaan met het dalende leerlingenaantal in onze omgeving.**

De komende jaren worden de effecten van de demografische krimp voor de scholengroep voelbaar. De beeld van de ontwikkeling van het aantal leerlingen de komende jaren is als volgt:



Hoe kunnen we aantrekkelijker worden en blijven voor de lokale en regionale jeugd? Hoe komen we in contact met jeugd en ouders in de fase dat de schoolkeuzes worden gemaakt in het kader van 'be good and tell it'? Traditionele (papieren) communicatie is ingehaald door het gebruik van social media. Als scholengroep willen we de dialoog aangaan.

Het is noodzaak om, met de goede onderwijskwaliteit als vaste basis, op een verantwoorde wijze differentiatie aan te brengen in het onderwijsaanbod. Met bijvoorbeeld de intrede van 10-14 onderwijs binnen de SgOMB wordt een doorlopende leerlijn geboden die nieuw is binnen de regio. Met onder meer deze onderwijskundige differentiatie en bijvoorbeeld het aanbod van talentprogramma's, zal de (aankomende) leerling verleid worden om naar de scholen van de SgOMB te komen. Aantrekkelijk onderwijs dicht bij huis!

De 'harde' onderwijsresultaten zijn in dezen steeds vaker maatgevend voor de keuze van ouders en leerlingen. De SgOMB zal de bestaande onderwijskwaliteit borgen en daar waar nodig is optimaliseren.

### **Te bereiken doelen**



- ✓ De SgOMB scholen hebben samenwerkingsverbanden met omliggende PO en VO onderwijsinstellingen om het onderwijsaanbod dicht bij huis in stand- en op peil te houden.
- ✓ De SgOMB heeft een heldere visie waarop zij haar marktaandeel in een krimpende markt kan behouden of verhogen.
- ✓ Er is sprake van duurzame samenwerking met omliggende schoolbesturen.
- ✓ Alle scholen beschikken over de classificatie 'voldoende' van de inspectie.
- ✓ De examenresultaten (SE – CE) liggen standaard boven het landelijke gemiddelde en het slagingspercentage van de VO opleidingen ligt niet onder de landelijke norm.
- ✓ De rendementen van de PO school staan op de inspectiekaart op groen.
- ✓ Interne kwaliteitszorg is per locatie georganiseerd en de kwaliteitsnorm is vastgelegd in een intern normenkader. Hierbij heeft de scholengroepbrede werkgroep Onderwijs en Kwaliteit de controle over de geboden kwaliteit.
- ✓ De ontwikkeling en onderwijskundige resultaten van het 10-14 onderwijs zijn nauwgezet gevolgd en zijn aan de onderwijsinspectie en overige stakeholders periodiek gerapporteerd.
- ✓ Er is een actieve communicatie en dialoog met PO-scholen en aankomende leerlingen, ouders en verzorgers.

### Leerlingen voorbereiden op een steeds sneller veranderende wereld

Goede gebouwen zijn onontbeerlijk voor de verzorging van goed onderwijs. De gebouwen die economisch eigendom zijn van de gemeente, worden ouder. OBC Elst zal in de looptijd van het strategisch beleidsplan een nieuw gebouw betrekken. De gebouwen zelf, de wijze van inrichting en aanwezige (ICT) infrastructuur, zullen faciliterend moeten blijven aan het onderwijsproces om zodoende de ontwikkelingen in de maatschappij en veranderende wereld adequaat te kunnen blijven volgen.

#### Te bereiken doelen

- ✓ Op ICT gebied staat het functioneel beheer in zijn geheel in het teken van de facilitering van het primaire proces.
- ✓ Er is een strategisch huisvestingsbeleid beschikbaar voor het in de toekomst optimaal en toekomstgericht inzetten van bestaande accommodaties.

### Optimale relatie met de ouder(s)/verzorger(s) van nu

Kwaliteit in communicatie is essentieel voor transparantie naar ouders en leerlingen. Een goede, ter zake kundige en tijdige communicatie levert draagvlak op en staat voor kwaliteit. De SgOMB zal dit thema versterkt in zetten. *'Be good and tell it!'*

Tevredenheid, problemen, klachten, snelheid van klachtvolgving en probleemoplossing, worden intern onderzocht, geregistreerd, geanalyseerd en periodiek geëvalueerd met bestuurder en met het locatieteam.

#### Te bereiken doelen





- ✓ Waar de SgOMB onderwijskundig voor staat en waarmee de leerling te maken gaat krijgen is transparant en binnen alle (media)uitingen en te verstrekken informatie helder verwoord.
- ✓ Ouder(s)/verzorger(s) zijn actief betrokken bij het leerproces van hun kind door de inzet van (digitale) communicatiemiddelen en persoonlijke contacten tussen de onderwijs-professional en ouder(s)/verzorger(s).
- ✓ Tevredenheid, problemen, klachten, snelheid van klachtvolgning en probleemoplossing, worden intern geregistreerd en geanalyseerd. De registratie wordt twee keer per jaar besproken in de halfjaargesprekken tussen bestuurder en directieteam op locatie.
- ✓ De kwaliteit van het onderwijs is ten minste één keer per jaar getoetst aan de wensen en verwachtingen van de leerling, de ouder/verzorger en onze maatschappelijke partners.



## 7 Domein Financiën

Het is van groot belang dat we de resultaten die we als SgOMB van 2012-2017 hebben bereikt team koesteren. We nemen die resultaten als vertrekpunt voor de looptijd van dit nieuwe strategisch beleidsplan. In financiële zin zijn de aandachtspunten: de ontwikkelingen op het gebied van stijgende lonen, overige loongerelateerde kosten en de ontwikkeling van de feitelijke Rijksbekostiging, de te verwachten krimp met als gevolg een daling van het aantal leerlingen en de daling van de bekostiging vanuit de overheid.

Een ander aandachtspunt is de betaalbaarheid van het samenwerkingsverband passend onderwijs. Negatieve resultaten worden immers verrekend met de deelnemers aan het samenwerkingsverband. Conclusie is dat met de juiste zorg voor een gezonde financiële basis, de SgOMB in staat zal zijn goed onderwijs dicht bij huis te blijven aanbieden!

### 7.1 Algemene trends domein financiën

- *Nieuw bekostigingsstelsel:*  
De bekostiging van het VO-onderwijs zal rond de start van het schooljaar 2018-2019 waarschijnlijk een aangepaste vorm hebben. Ingeschat wordt dat met het nieuwe bekostigingsstelsel het vmbo-onderwijs minder en het havo/vwo-onderwijs meer bekostigd krijgt. Dit betekent voor de SgOMB een interne accentverlegging waarop qua exploitatie gestuurd moet worden.
- *Financiële markt ontwikkelingen:*  
De verdien capaciteit van uitgezette middelen op de financiële markten is nagenoeg nihil. De verwachting is dat de markten zich pas over een langere termijn enigszins zullen herstellen.

### 7.2 Trends domein financiën met direct effect voor de SgOMB

- *Kostenontwikkeling:*  
De ontwikkelingen op het gebied van stijgende lonen, overige loongerelateerde kosten en de ontwikkeling van de feitelijke Rijksbekostiging lopen niet synchroon. Brancheafspraken (cao) worden in mindere mate door het Rijk gecompenseerd waardoor de kostengroei door te nemen efficiencymaatregelen enerzijds en door het inzetten op kwaliteitsverbetering anderzijds, binnen de organisatie moeten worden opgevangen. Daarnaast is de vraag in hoeverre de autonome groei van salarissen in het meerjarenperspectief gecompenseerd zal gaan worden.
- *Demografische krimp:*  
De krimp kan een daling van het aantal leerlingen opleveren met als direct gevolg een daling van de bekostiging vanuit de overheid.
- *Passend onderwijs:*  
De steeds afnemende landelijke geldstromen voor passend onderwijs worden gekanaliseerd via het samenwerkingsverband. De betaalbaarheid van een dergelijk samenwerkingsverband staat ook de komende jaren ter discussie. Negatieve resultaten worden immers naar rato van deelname verrekend met de deelnemers aan het samenwerkingsverband.



### 7.3 'STERK' met financiën

**S**amenwerken

**T**rots

**E**igentijds

**R**ichting de wereld

**K**ansen bieden

Zonder een sterke financiële positie als basis is het minder eenvoudig om uitdagend, eigentijds en onderwijs dicht bij huis te leveren. De continuïteit van de SgOMB is mede afhankelijk van een goede balans voor wat betreft de beschikbaarheid van middelen. Dit betreft een voortdurend samenwerken met interne stakeholders, budgethouders en interne professionals voor wat betreft begroten en verantwoorden. Trots zijn we op de huidige bereikte solide financiële positie en zullen als SgOMB te allen tijde die kansen bieden aan het onderwijs die binnen de landelijke- en interne financiële kaders mogelijk zijn. Kansen om de organisatie en het onderwijs eigentijds te ontwikkelen. De SgOMB is een maatschappelijke organisatie. Het spreekt voor zich dat de SgOMB zich richting de maatschappij en rekening houdend met de directe omgeving ontwikkelt.

### 7.4 Vertaling trends in strategische financiële thema's 2018-2023

De benoemde strategische thema's worden geconcretiseerd in te bereiken doelen en de daartoe in te zetten acties. Uitgangspunt hierbij is dat voor alle stakeholders van de SgOMB helder en uitlegbaar is waarom en met welk doel, gedurende de komende vijf jaar, (strategische) keuzes zijn en worden gemaakt.

In de uitwerking van de strategische financiële thema's wordt ten aanzien van het domein financiën enkel aangegeven welke actie op financieel gebied door de organisatie moet zijn gerealiseerd. Zonder financiële ruimte en meerjarige verankering is de SgOMB immers niet in staat goed onderwijs dicht bij huis te blijven aanbieden!

#### Onze strategische financiële thema's:

##### **Veerkrachtig omgaan met het dalende leerlingenaantal in onze omgeving**

###### **Te bereiken doelen**

- ✓ De visie op het behoud van het marktaandeel is onderbouwd met risico scenario's van de financiële effecten indien de krimp daadwerkelijk inzet en de organisatie niet flexibel genoeg kan reageren.
- ✓ De krimp in leerlingen aantallen wordt in principe gedeeltelijk opgevangen door natuurlijk verloop.
- ✓ Er bestaat jaarlijks budgetruimte voor in te zetten acties om de flexibiliteit van de organisatie te garanderen, duurzaam te financieren.

##### **Leerlingen voorbereiden op een steeds sneller veranderende wereld**

###### **Te bereiken doelen**

- ✓ Om te kunnen voldoen aan de toekomstige eisen qua 21st century skills, is geanticipeerd op de kosten van daartoe passende scholingsprogramma's en zijn deze kosten in het meerjarenperspectief aantoonbaar voorzien.
- ✓ De kosten voor ondersteuning van de onderwijsontwikkeling (ICT) zijn financieel verankerd in het financieel meerjarig perspectief.



## Meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid

### Te bereiken doel

- ✓ De voorziene onderwijskundige ontwikkelingen worden standaard vertaald in meerjarige financiële effecten en resultaten. De financiën die nodig zijn om deze ontwikkelingen te realiseren, inclusief de benodigde ureninzet van de onderwijsprofessional, zijn gefaciliteerd in de meerjarenbegroting.

## Flexibilisering en gepersonaliseerd leren

### Te bereiken doel

- ✓ De voorziene onderwijskundige ontwikkelingen zijn op basis van een financiële meerjarige doorrekening, verankerd in het financiële meerjarenperspectief.

## Optimale relatie met de ouder(s)/verzorger(s) van nu

### Te bereiken doel

- ✓ Kosten van scholingsprogramma's om te kunnen voldoen aan de eisen qua communicatie zijn in het meerjarenperspectief geacommodeerd.

## Grip op resultaten

### Te bereiken doelen

- ✓ De exploitatieresultaten van de SgOMB zijn in het meerjarenperspectief beheers- en stuurbaar en bevindingen zich geconsolideerd per definitie op een 0-saldo. Dit binnen een bandbreedte van maximaal 1% plus of maximaal 1% min gerekend naar de totale baten van de SgOMB.
- ✓ De gerealiseerde ratio's vanuit de kapitalisatiefactor vallen allen binnen de aangegeven landelijke bandbreedtes.
- ✓ De liquiditeits- en financiële positie van de SgOMB zijn binnen het meerjarenperspectief toereikend om het aanbieden van goed onderwijs te faciliteren.
- ✓ De ondersteunende diensten binnen de SgOMB leveren op efficiënte wijze (lean) en met een (kosten)efficiënte inzet ondersteuning aan het primaire onderwijsproces.