



mondiaSCHOLENGROEP

Omdat onderwijs nooit af is

MONDIA'S OPDRACHT VOOR 2024



Omdat **onderwijs** nooit af is

MONDIA'S OPDRACHT VOOR 2024

Inhoudsopgave

| | |
|---|----|
| 1. De bedoeling | 4 |
| 2. Onze identiteit, visie en missie | 8 |
| 3. Richtingwijzers | 10 |
| Op het gebied van Onderwijs & Ondersteuning | |
| Op het gebied van Personeel & Planning | |
| Op het gebied van Financiën & Beheer | |
| 4. Vooruitblik op 2021-2024 | 16 |
| 5. Maakbare en merkbare doelen en maatstaven | 26 |
| 6. Verantwoording | 32 |
| Bijlagen (procesdocumenten) | 35 |
| A Format om van doelstelling tot activiteit te komen (jaarplan) | |
| Format voor (tussen)evaluatie van een jaarplan | |
| B Lijst van gebruikte afkortingen | |
| C Algemene schoolgegevens | |
| Colofon | 40 |

1

De bedoeling



Wij vinden dat het koersplan van een onderwijsinstelling moet beginnen met een beginselverklaring: op basis van welke opvatting over het ontplooiën van kinderen en jongeren, nemen wij de maatschappelijke opdracht op ons om de aan ons toevertrouwde leerlingen op te leiden en op te voeden (en in welke onderlinge verhouding)? Kunnen we daarmee ons bestaansrecht als onderwijsinstelling rechtvaardigen en de bijzondere betekenis van de Mondia scholen in onze regio uitleggen?

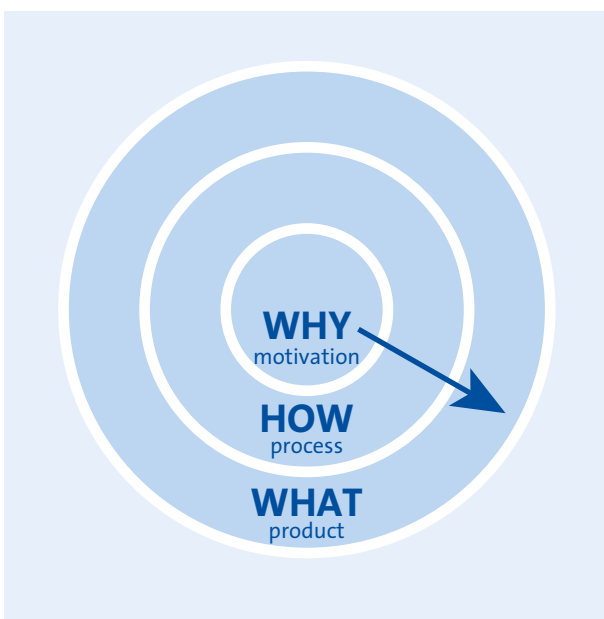
Indachtig de golden circle zijn we van mening dat WAT wij doen -de activiteiten die we ondernemen inclusief het persoonlijk en maatschappelijk effect dat we in de levens van leerlingen teweeg brengen- en HOE we dat aanpakken –onder meer pedagogisch en didactisch- uiteindelijk terug te voeren moet zijn op ons antwoord op de WAAROM vraag: wat drijft ons? Vanuit die kern beschreven kan zo'n hoger doel herkenning, voldoening en verbinding bieden. Om dit te kunnen formuleren staan wij op de schouders van filosofen en pedagogen die zich over rol en functie van het onderwijs in onze tijd hebben uitgesproken*).

Kern van ons onderwijs is dat we kinderen als nieuwkomers in een wereld zien komen die oud is, gemaakt door mensen die er leven en geleefd hebben. Het is onze verantwoordelijkheid om ze stapsgewijs kennis te laten maken met die wereld en dus kennis over die wereld over te dragen (in plaats van uit te gaan van de veronderstelling dat leerlingen slechts hoeven te worden begeleid in het zelf vergaren van kennis). De manier waarop wij met deze nieuwkomers moeten omgaan, is uniek en delicaat. Uniek omdat onderwijs (net als opvoeding) per definitie maatwerk is. Delicaat omdat de volwassene per definitie superieur is aan het kind als het aankomt op kennis en ervaring. En dus fijngevoelig moet omgaan met dit overwicht.

We ervaren dit als het –prachtige- risico van het onderwijs, omdat het niet gaat om de effectieve productie van vooraf gedefinieerde leeropbrengsten, maar om de Bildung van unieke individuen, wat te kwalificeren is als een kwetsbaar proces met (deels) onzekere uitkomsten. Als zodanig accepteren

wij een zekere onvolkomenheid. Dat wil zeggen dat er nooit een perfecte relatie tussen input en output zal bestaan en dat dat nu juist de kracht van ons onderwijs is. De vraag hoe we deze “zwakke kracht” waarderen, is wezenlijk afhankelijk van de mate waarin we geloven dat onderwijs niet enkel een middel is om te reproduceren wat we al weten of wat al bestaat, maar interesse heeft in de manieren waarop nieuwe initiatieven en nieuwe “beginners” in de wereld kunnen komen.

In ons onderwijs onderscheiden we parallelle onderwijs-pedagogische processen en praktijken op drie overlappende domeinen: kwalificatie, socialisatie en subjectificatie.



Kwalificatie draait om het verwerven van kennis, vaardigheden, waarden en houdingen. Door socialisatie worden we deel van bestaande tradities en praktijken, van manieren van doen en manieren van zijn. Daarvan is burgerschap in een democratische samenleving voor ons een aansprekend voorbeeld. Subjectificatie gaat over emancipatie en vrijheid en over de verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat. Niet de wie-ben-ik vraag staat voorop, maar hoe-ben-ik? Deze drie dimensies in het vak van docent vormen in onze optiek een ondeelbaar geheel.

Wij beschouwen de school als een afspiegeling van en een oefenplaats voor onze samenleving. Wij brengen leerlingen daarin stap voor stap tot zelfverantwoordelijke zelfbepaling. Het tempo en de mate waarin dit kan, is persoonsafhankelijk en daarom maatwerk. De vormgeving van ons onderwijs is echter, vanuit een traditie van meer dan een eeuw, meer op confectie gericht geraakt. Deze standaardisering zou ons kunnen doen neigen naar de middenmoot qua doelgroep en de middelmaat qua leerstof. Daartegen verzetten wij ons door ons onderwijs zo in te richten dat ieders talenten zoveel mogelijk worden ontwikkeld. Enerzijds door te streven naar inclusiviteit -passend onderwijs voor zo veel mogelijk leerlingen in een reguliere setting. Anderzijds door onze leerlingen uit te dagen om tot excellente prestaties te komen, in de betekenis dat zij boven zichzelf kunnen uitstijgen.

Dergelijk onderwijs vooronderstelt een adaptief pedagogisch klimaat: het voor elke leerling voorzien in drie basisbehoeften: autonomie, competentie en relatie. Onder autonomie wordt verstaan dat leerlingen een deel van hun leergedrag zelf kunnen sturen. Competentie duidt op het vermogen opgelegde taken aan te kunnen en te ontdekken dat dit vermogen groeit. Relatie betekent zich geaccepteerd weten, erbij horen, het gevoel hebben welkom te zijn en zich veilig voelen.

Niet toevallig is deze zelfde drieslag voorwaardelijk te stellen aan de arbeidsomstandigheden van onze medewerkers, willen zij hun verantwoordelijke werk bekwaam, bevlogen en duurzaam kunnen doen. Dat betekent dat de werkgever zich maximaal inspant om de medewerker in staat te stellen zich te blijven ontwikkelen en bekwamen, optimale materiële en immateriële arbeidsomstandigheden te garanderen en de goede balans te vinden tussen zelfstandigheid en teamwork, tussen vertrouwd en innovatief en tussen werk en privé. Kortom, het inspireren en faciliteren van medewerkers.

Onze scholen willen zich, elk op een eigen wijze, verder ontwikkelen en waar mogelijk en wenselijk daarin de samenwerking zoeken met elkaar en met partners in de regio.

Dit document beoogt de bakens uit te zetten voor een te varen koers door de Mondia Scholengroep. In een maatschappij die in de ban is van een onbekend virus, een politiek klimaat dat wordt gekenmerkt door een hoge mate van onvoorspelbaarheid en een arbeidsmarkt die steeds meer op spanning komt, is het maken van langetermijnplannen wel wat gewaagd.

*) In deze beginselverklaring halen wij de volgende auteurs en hun werk aan: S. Sinek Start with why, 2009 | H. Arendt, Between past and future, 1954 | G. Biesta, Het prachtige risico van onderwijs, 2015 | S. Kierkegaard, Over de vertwijfeling – de ziekte tot de dood, 1963 | P. Kohnstamm en M.J. Langeveld, Persoon en samenleving: opstellen over opvoeding en democratie, 1981 | L. Stevens, Zin in School, 2004 | W. van Rheenen, Engagement En productiviteit, elke dag belangrijk, inaugurale rede 2011.

Hoe dan ook, we beogen vier doelen met dit document:

- **We zeggen wat we doen**

Het is een intern en extern communicatiemiddel over het waarom, hoe en wat van ons beleid;

- **We doen wat we zeggen**

Het fungeert als planningsdocument voor schoolontwikkeling;

- **We doen het goed, maar het kan altijd beter**

We zetten het in als instrument ten behoeve van kwaliteitsbewaking;

- **We zijn benieuwd wat anderen ervan vinden**

Het is een verplicht document voor de wettelijke verantwoording aan de Inspectie, maar we zetten het ook in ten behoeve van horizontale verantwoording: extern aan stakeholders en intern ten behoeve van de medezeggenschap.

2

Identiteit, Visie en Missie



Onze identiteit

Onze identiteit drukt uit wat we als gemeenschap van scholen samen willen zijn en samen willen delen. Wat ons onderling verbindt en waarin we ons onderscheiden van anderen. Identiteit is zowel een kwestie van 'zijn' als van 'worden'. Het 'zijn' verwijst naar wat ons kenmerkt, het 'worden' naar wat ons nog te doen staat.

Openbare scholen zijn ontmoetingsplaatsen met ruimte voor verschillen. Ieder kind en iedere jongere kan bij ons onderwijs volgen en iedere volwassene is op onze scholen benoembaar, ongeacht levensovertuiging, godsdienst, politieke gezindheid, afkomst, geslacht of seksuele geaardheid.

De Mondia scholen geven daaraan handen en voeten in de vorm van drie kernwaarden, zoals de openbare scholen in ons land die collectief uitdragen¹: gelijkwaardigheid, vrijheid en ontmoeting.

Onze visie

De visie van een organisatie geeft weer hoe zij naar de wereld kijkt en naar de plaats die zij daarin wil innemen. Een heldere organisatievisie is een krachtig middel om richting te geven aan het handelen van alle mensen in de organisatie.

De scholen binnen de Mondia Scholengroep zijn brede scholengemeenschappen, die de leerlingen een uitgebreid onderwijsaanbod aan te reiken hebben. De scholen zijn zo georganiseerd, dat er zo veel mogelijk oog is voor iedere individuele leerling. De scholen van de Mondia Scholengroep streven naar onderwijs en ondersteuning op maat, maar ook naar vorming van de leerling als persoon-op-weg-naar-volwassenheid.

Met een koers gericht op ontwikkelingsgericht onderwijs hopen de Mondia scholen een bijdrage te leveren aan het kunnen voldoen aan steeds veranderende eisen vanuit de samenleving. Mondia wil door het leveren van steeds meer maatwerk voor leerlingen een tegenkracht ontwikkelen tegen te vroege selectie en opleidingskeuzes, tegen een scherpe scheiding tussen algemeen vormend onderwijs en beroepsonderwijs en tegen kansenongelijkheid.

Onze missie

De missie is de taak die een organisatie zichzelf oplegt, de opdracht die zij zichzelf geeft, vanuit haar visie, haar identiteit en luisterend naar wat de omgeving van haar verwacht.

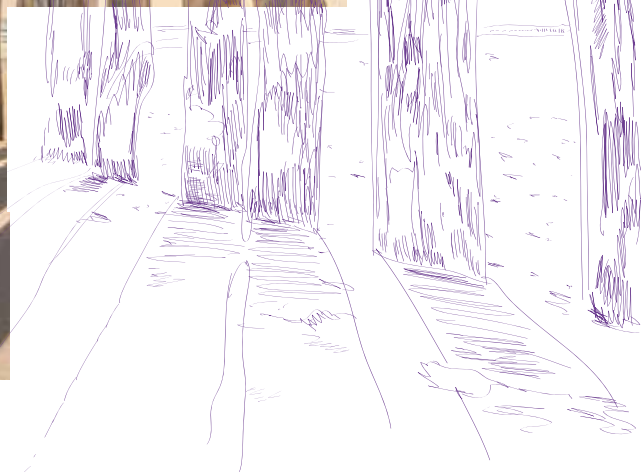
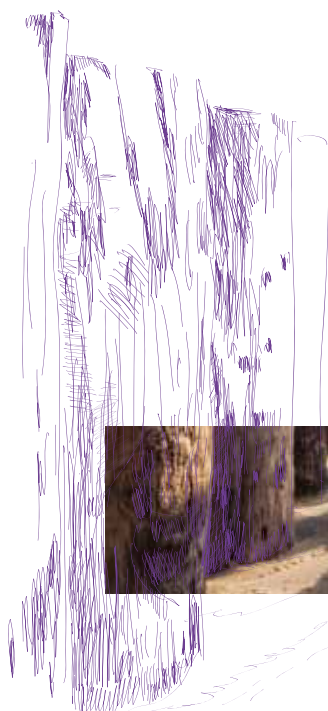
“De Mondia Scholengroep biedt je als leerling volop mogelijkheden je met al je talenten actief en positief te ontwikkelen, binnen een open, moderne, uitdagende en veilige leeromgeving, vanuit respect voor jezelf, voor de ander en voor je omgeving”.

Op de verschillende schoollocaties krijgt deze missie een lokale kleuring. Mondia streeft naar eenheid in verscheidenheid.

¹Bron: VosABB, bestuursbureau van het openbaar primair en voortgezet onderwijs

3

Richtingwijzers



Een koers uitstippelen is wat ons betreft niet het uitpeilen van een marsroute, maar het globaal bepalen van een ontwikkelrichting op basis van onze identiteit, onze beginselen en onze maatschappelijke opdracht. Op de drie dimensies Onderwijs & Ondersteuning, Personeel & Planning en Financiën & Faciliteiten hebben we onze richting bepaald met behulp van eerder genoemde *Golden Circle*.

Dit model van Simon Sinek stelt kortweg dat mensen (klanten, leerlingen, medewerkers, stakeholders) primair willen worden aangesproken op waarden, drijfveren, passies, samengevat in het WHY. Ondernemingen en instellingen –zo ook onze scholen- zijn echter vaak geneigd om vooral aandacht te vragen voor hun aanbod en hoe ze georganiseerd zijn: het WHAT en het HOW. Vanuit dit bewustzijn, hebben wij onze “richtingwijzers” geformuleerd vanuit het waarom, via het hoe naar het wat en niet andersom.

Onderwijs & Ondersteuning

“Eerst het kind, dan de leerling” drukt uit dat wij onze begeleidende, coachende, opvoedkundige rol als voorwaardelijk zien voor het leerproces. Zonder relatie geen educatie. Als wij ons pedagogisch-didactisch handelen splitsen in waarom, hoe en wat, dan levert dat ideaaltypische beschrijvingen op; streefbeelden dus en leidende principes, die zeker nog geen volledige realiteit zijn.

Personeel & Planning

Aandacht voor het individu is het hart van het personeelsbeleid: eerst de mens, dan de professional. De Mondia Scholengroep wil een veilige organisatie zijn, waarin medewerkers in een sfeer van respect en vertrouwen open met elkaar kunnen communiceren en optimaal kunnen samenwerken.

De scholen die samen onze scholengroep vormen, willen wij graag kenschetsen als lerende organisaties. Op basis van dit uitgangspunt ligt het voor de hand dat we medewerkers stimuleren om als het ware regisseur te zijn van de eigen loopbaan.

Financiën & Faciliteiten

Het financieel en materieel beleid is een middel om doelen ten aanzien van Onderwijs en Ondersteuning enerzijds en Personeel en Organisatie anderzijds te bereiken. Het kader wordt bepaald door de middelen die de overheid structureel en incidenteel verstrekt en de daarbij behorende wet- en regelgeving.

Onderwijs & Ondersteuning

Waarom?

Leven is leren. Wij hebben een leven lang te leren. De samenleving is enorm in beweging en de arbeidsmarkt vraagt een steeds grotere wendbaarheid. Daarom leren wij leerlingen (naar vermogen) regie te voeren op hun eigen leerproces.

Leren lukt het best binnen een aansprekende, eigentijdse context. Levensrecht leren motiveert. Onze leefomgeving leent zich daar bij uitstek voor.

Leren staat in dienst van je ontwikkeling. Het op de juiste manier ontwikkelen van de juiste talenten. Wij begeleiden leerlingen om volwassen-in-de-wereld te komen. Volwassen betekent dat je het andere en de ander een plaats geeft in je leven. Wij zien onszelf als co-opvoeders van de ouders/verzorgers van de leerling.

Ieder mens is gebouwd om zichzelf te ontwikkelen en heeft een natuurlijke behoefte aan relatie, competentie en autonomie.

Excellentie is jezelf en anderen verrassen. Het is een relatief begrip en geen absolute norm. Daarom streven we er naar bij elke leerling op elk niveau. En overigens ook bij onszelf als medewerker.

Sommige leerlingen vragen onze speciale aandacht, omdat zij een leer- of gedragsprobleem hebben. Met passende ondersteuning kunnen zij steeds vaker toch succesvol zijn in het regulier onderwijs. De kunst is om, binnen het klassenverband, de docent niet te overvragen.

Hoe?

Ons voorbeeldgedrag is ons belangrijkste gereedschap en daarom leggen alle onderwijs- en leidinggevenden een onderzoekende houding aan de dag. Zij werken doelgericht en doen daarmee voor hoe zelfsturing je verder brengt.

Wij zijn betrokken op de samenleving. Wij trekken eropuit of halen de samenleving binnen de school. Dat hoeft niet altijd letterlijk, maar kan ook door middel van simulatie en context.

Onderwijs is niet alleen leren van, maar ook onderwezen worden door. Dat is uitdagen, aanspreken, verlangen wekken. Maatwerk behelst dan niet (altijd) een aanpassing "naar de leerling toe", maar een aanbod dat is afgestemd op wat "deze leerling nu te ontwikkelen heeft". Dit is onze opvatting over opvoeden.

Leerlingen willen het gevoel hebben erbij te horen, deel uit te maken van een gemeenschap. Ze willen laten zien wat zij kunnen en zichzelf als effectief ervaren. Leerlingen willen het gevoel hebben de dingen zélf te kunnen doen. Zélf kunnen beslissen, zelf keuzes maken.

In ons hele onderwijs kunnen leerlingen zich profileren op een heel breed palet van leerstofinhouden en vaardigheden. Zo komen talenten aan het licht.Hoe halen wij "het beste" uit onze leerlingen? Of nog liever: zij uit zichzelf?

We gaan steeds beter arrangeren in plaats van te indiceren. Door mogelijkheden als richtsnoer te nemen en niet de belemmeringen die leerlingen ondervinden, blijken we in het regulier VO handelingsbekwamer te kunnen worden dan we dachten.

Wat?

Onderwijs- en leidinggevenden maken van het leren een interactief proces, waarbij je leert over jezelf, de anderen en de wereld. En waarbij fouten maken mag (moet), zodat dat het leren bevordert in plaats van afremt. Alleen zo staat de leerling echt centraal!

(Meer) stages, echte opdrachten van bedrijven, contextrijke vraagstukken, demonstraties, start-een-eigen-onderneming, het aanleren van skills, excursies, uitwisselingsreizen, uitvoeringen, presentaties enz. Deze worden herkenbaar vastgelegd in de jaarplannen en in de activiteitenkalender.

De leerstof die wij aanbieden staat niet op zichzelf, maar is onderhevig aan oordeelsvorming. Ons onderwijs is waarde(n)vol. De onderwijsgevende is zich er altijd van bewust dat (en hoe) hij "zichzelf meebrengt" en maakt dat bespreekbaar. Hij differentieert naar wat de leerling-als-persoon nodig heeft. Wij toetsen dat onder meer middels leerling-enquêtes en klankbordgroepen.

Een leerling invloed geven op de wijze waarop met hem/haar wordt omgegaan, op wat en hoe er wordt geleerd en betrokkenheid op belangrijke thema's in de eigen leer- en leefomgeving.

Highschool-programma's, academies, extra vakken, praktijkvakken in mavo en havo, etc. ter verbreding en verdieping. In een plusdocument of portfolio kun je maximaal tonen "wat je waard bent". Wij mogen (moeten) hoge verwachtingen koesteren!

De -per school- ingerichte ondersteuningslokalen en maatwerklokalen, vormen de uitvalsbasis voor (zo veel mogelijk) in de klas aangeboden ondersteuning aan leerling, groep en docent. Het arrangement als maatpak in plaats van confectie.

Personeel & Planning

Waarom?

Ieder mens is gebouwd om zichzelf te ontwikkelen en heeft een natuurlijke behoefte aan relatie, competentie en autonomie. We leren levenslang en leren is leuk. Met het bijbehorende voorbeeldgedrag zetten onze medewerkers de leerlingen "aan".

Professionaliteit: verantwoordelijkheid en verantwoording gaan gelijk op met vertrouwen en vrijheid.

De organisatie en de medewerkers zijn gediend met optimale arbeidsomstandigheden, een positief werkklimaat en een dito werksfeer.

Ons onderwijs moet bij de tijd blijven; eigenlijk de tijd vooruit zijn. Dat kan alleen als onze medewerkers in ontwikkeling zijn en blijven leren.

We kennen elkaars kwaliteiten. We streven er naar ieder in zijn/haar kracht te zetten. We nemen regie op onze eigen loopbaan.

Bijdragen aan maatschappelijk welzijn: bijdragen aan de werkgelegenheid, het milieu, de directe omgeving, e.d.

Hoe?

Medewerkers willen het gevoel hebben erbij te horen, deel uit te maken van een gemeenschap. Ze willen laten zien wat zij kunnen en zichzelf als effectief ervaren. Medewerkers willen het gevoel hebben de dingen zélf te kunnen doen. Zélf kunnen beslissen, zelf keuzes maken.

Relatieve autonomie kan worden versterkt door enerzijds te investeren in de kwaliteiten van elke medewerker. Anderzijds door de horizontale en verticale samenwerking te intensiveren.

Ons P&O beleid ontwikkelt zich naar een volwaardig HRM-beleid, we werken aan goede overlegstructuren, transparante informatievoorziening en een veilig en gezond werkklimaat. Naast generiek beleid, gaat veel aandacht uit naar individueel maatwerk.

Een veilig leerklimaat is daarvoor een voorwaarde. Loopbaanperspectief werkt voor iedereen motiverend, maar moet soms actief worden gecreëerd. Onderzoeksmatig en opbrengstgericht werken stimuleren we waar mogelijk.

Er mag in het onderwijs, zeker ook in onze scholengroep, meer sprake zijn van erkende ongelijkheid. We streven naar complementariteit; niet iedereen hoeft alles te weten, te kunnen, te doen.

Investeren in samenwerking met werk-leerbedrijven, stage-mogelijkheden behouden en uitbreiden, anticiperen op wet- en regelgeving gericht op sociaal beleid en duurzaam ondernemen.

Wat?

Hun talenten tot bloei laten komen, vertrouwen geven en regelruimte bieden, hen zien en waarderen geeft bevlogen medewerkers die voldoening uit hun werk halen, zeer betrokken zijn, zich energiek, vitaal en trots voelen. Net zo belangrijk is dat bevlogenheid mensen productiever en innovatiever maakt.

Begeleiding en beoordeling, het promotiebeleid, de gesprekkencyclus en deskundigheidsbevordering bieden we beleidsmatig en systematisch aan. Vormen van intervisie, coaching, het delen van ervaringen en de dialoog tussen schoolleiding en (deel)teams/ vakgroepen is intensief.

Door middel van een door medewerkers zelf te ontwikkelen programma streven we doelbewust naar optimaal werkplezier en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers. Daarnaast is er indien nodig sociaal-emotionele begeleiding en aandacht voor personeelsleden met een arbeidshandicap.

Een gesprekkencyclus die gericht is op het (steeds weer) ijken van persoonlijke doelen van de medewerker op het strategisch beleid van de school. Zeer uiteenlopende data staan ter beschikking van secties. Functiedifferentiatie wordt nagestreefd; mobiliteit gestimuleerd.

Wanneer iedereen een bekwaamheidsdossier heeft en bijhoudt, maken medewerkers hun specifieke kwaliteiten voor elkaar en voor de organisatie inzichtelijk en bruikbaar. D.m.v. registratie (register) verantwoorden we ons wat betreft onze permanente educatie.

De samenwerking met werk-leerbedrijven intensiveren, interne opleidings- en stagemogelijkheden (o.a. via de ZAOS) faciliteren en bij vacatures rekening houden met de participatiewet en overige sociaal-maatschappelijke plichten.

Financiën & Faciliteiten

Waarom?

De samenleving voorziet ons van de middelen om voor een goed leer- en werkklimaat en dito opbrengsten zorg te dragen. Onze financiële huishouding is daaraan dienstbaar en moet (dus) gezond zijn.

De back office vormt de ruggengraat van onze onderwijsorganisatie. We streven naar een steeds hogere professionele standaard van onze afdelingen financiën, facilitaire diensten, ICT, P&O en PR&C.

Goed onderwijs verdient –maar staat of valt ook met- goed onderdak, adequate inventaris en de beste leermiddelen.

Duurzaam ondernemen of maatschappelijk ondernemen is een vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people), binnen de ecologische randvoorwaarden (*planet*).

Hoe?

Financiële kengetallen voldoen aan algemeen aanvaarde normen en standaarden.

Er wordt een doordachte keuze gemaakt tussen wat centraal kan en wat decentraal moet. Voor zeer specialistische kennis en kunde wordt lokale en regionale samenwerking gezocht (CSW, DCO, werkgeverscoöperatie e.d.)

Optimaal onderhouden en ingerichte gebouwen die voldoen aan alle wet- en regelgeving, waaronder uiteraard ook arbo.

Bij alle beslissingen over investeringen die we doen in onze gebouwen, is duurzaamheid een factor van betekenis.

Wat?

Behoudend begroten, een realistisch meerjarenbeleid voeren en adequate risico-analyses en risicomangement uitvoeren. De medezeggenschap gedurende het proces nadrukkelijk betrekken bij proactieve beleidskeuzes.

Processen worden geprotocolleerd. Er is een heldere procuratieregeling. Voor elk specialisme wordt gestreefd naar back up in de eigen organisatie of daarbuiten.

Investeringsbegroting, onderhoud conform MOP, actuele RIE, ICT-beleid uitgaande van blended learning (streven naar de optimale mix tussen folio en digitaal).

Alle verlichting wordt LED, zonnepanelen op alle schooldaken, inzamelen van oud papier en plastic (waterflesjes!), vergroenen van de schoolpleinen etc.

4

Vooruitblik op 2021-2024 in drie dimensies



Onderwijs & Ondersteuning

Het denken over het leren en onderwijzen in de toekomst kunnen we uiteenrafelen respectievelijk ordenen aan de hand van de metafoor van een spinnenweb². Er zijn verschillende draden die met elkaar verbonden zijn. Een web is flexibel en dat betekent dat als je aan een draadje trekt, het hele web meebeweegt. Maar ook is het kwetsbaar: te hard trekken maakt dat het web scheurt. De onderwijsvisie van een school vormt de kern van het web; het punt van waaruit de andere elementen gedefinieerd worden.



Waarheen leren zij?

De bedoeling

Dit is door het bestuur en de RVT geformuleerd in een “beginselverklaring”, zie hoofdstuk 1. Hoofdstuk 2, dat handelt over onze identiteit, missie en visie, sluit daarop aan.

In de Mondia scholen komen we de laatste tijd op het spoor van een aanpak die goed past bij onze tijd: ontwikkelingsgericht onderwijs. Dit komt mede door de bijzondere omstandigheden waarin we met onze leerlingen moeten werken ten tijde van corona. Met (meer) ontwikkelingsgericht onderwijs -meer maatwerk, minder confectie- als ambitie in het achterhoofd, beantwoorden we nu de volgende negen vragen van het spinnenweb.

²⁾ Een plan voor Leren, van oud-SLO-directeur Jan van den Akker

Waarheen leren zij?

Leerdoelen

- We gaan ons onderwijs ontwikkelingsgerichter maken, dat wil zeggen met meer zicht op de individuele ontwikkeling van leerlingen. Dit maatwerk vraagt om **differentiatie** in tempo, leerstijl, herhalen/verbreden/verdiepen, waarbij de docent bij tijd en wijle coacht en met behulp van de ELO goed monitort wat leerlingen nodig hebben en hoe zij vorderen.
- Er mag in ons onderwijs net wat meer nadruk komen op aspecten van persoonsvorming/sociaal-emotionele ontwikkeling, die nadrukkelijker meedoen bij de besluitvormingsmomenten in de schoolloopbaan van de leerling. Daartoe is het wenselijk dat het in het vmbo geïntroduceerde **portfolio** wordt uitgebouwd en dat iets soortgelijks voor havo/vwo wordt geïntroduceerd. Ons LVS biedt hiertoe aanknopingspunten. Daarbij realiseren we ons dat het eenvoudiger is om het proces van opleidings- en beroepskeuze te vangen in een portfolio dan de sociaal-emotionele ontwikkeling en persoonsontwikkeling van een leerling. Dit mag ook niet alleen van de driehoek mentor-decaan-teamleider worden gevraagd, maar moet door het hele team worden gedragen.

Wat leren zij?

Leerinhoud

- Landelijk wordt een nieuw curriculum ontworpen voor het VO. De leerstof wordt gegroepeerd in negen leer-/leefgebieden. Dit stelt ons in staat om **meer vakoverstijgend** te gaan werken, om het leren relevanter en eigentijds te maken. Naar verwachting zal daarnaast door onszelf moeten worden aangevuld op:
- het aanleren van **metacognitieve vaardigheden**. Kort gezegd: het leren leren en de haalbaarheid daarvan in relatie tot het puberbrein.
- de rol van **LOB**³ als ruggengraat van het praktijkleren. Dit moet zodanig worden opgebouwd dat leerlingen in de breedte (wisselende keuzes) én de diepte (van mee-maken naar be-leven) zichzelf kunnen leren kennen en kunnen reflecteren op hun belevenissen ten faveure van een stevig keuzeprocess. In verband daarmee is de kwaliteit van de reflectiegesprekken met de mentor voor de persoonsvorming/het keuzeprocess van de leerling essentieel. Deze willen we door middel van deskundigheidsbevordering en intervisie opschroeven.
- een aparte positie voor **taal- en rekenbeleid**, omdat een onvoldoende beheersing in alle leerprocessen negatief doorwerkt.

³⁾ Loopbaanoriëntatie en -begeleiding

Hoe leren zij?

Leeractiviteiten

- Van vooral aanbodgestuurd naar meer **vraaggestuurd**! Het lectoraat heeft mooi inzichtelijk gemaakt dat het aanbieden van keuzemogelijkheden motiverend werkt. Deze bescheiden invulling van “zelfregulatie” willen we uitbouwen. Daarmee herleven oude toepassingen van Keuze Werk Tijd (KWT). Leerlingen moeten hier wel in opgevoed worden (puberbrein, leerstijl). Een weekplanner is een belangrijk instrument bij zelfregulatie.
- Waar het kan **onderzoekender** en **contextrijker**: versterken van de relatie met de kenniskring van het lectoraat, met de docent-onderzoekers van de ZAOS, met het RCEE, om het voorbeeldgedrag van de docent te stimuleren. Het succes van het technasium met levensechte opdrachten (in het vwo) pleit eens te meer voor een vak-Havo of Havo P. Havo P (inclusief het profielwerkstuk) biedt aan theoretisch onderwijs hetzelfde voordeel als praktijkvakken nu al hebben: een intrinsieke motivatie van leerlingen, die wordt ontleend aan de directe toepasbaarheid van het geleerde.
- Buitenlesplaatsen bieden, naast context en onderzoek, ook allerlei mogelijkheden voor vakoverstijgend onderwijs.

Wat is de rol van de leraar bij hun leren?

Docentenrollen

- De rol van de docent evolueert van puur kennisoverdrager naar meer die van kennisdrager. Deze ontwikkeling vraagt om het verbreden van het didactisch palet waarover de docent kan beschikken en waardoor hij gemakkelijk(er) kan switchen. In deze ontwikkeling kan het lectoraat voor ons iets betekenen (denk aan het bevorderen van motivatie en zelfregulatie). Ook zien we een relatie met de Professionele Leergemeenschap (PLG) en met intervisie.
- We willen ook van leerlingen weten wat zij van hun docent nodig hebben. Dus waarom zouden we hun dat niet vragen?

Waarmee leren zij?

Bronnen en materialen

- Blended learning blijft voor onze scholen de insteek. **Digitalisering** van/in het onderwijs is weliswaar versneld als gevolg van corona, maar de didactiek is maar amper mee-ontwikkeld. Daar komt bij dat digitalisering vooral geschikt wordt geacht voor differentiatie en remediëring. Op dit punt is brede deskundigheidsbevordering noodzakelijk.

Met wie leren zij?

Groeperingsvormen

- Meer **klassen-doorbrekend** onderwijs in banduren, KWT, junior-colleges, highschools, keuzemodules in vmbo e.d.
- Meer mogelijkheden voor **uitstel van keuzes** (van homogene terug naar heterogene brugklassen of –minimaal- dakpanklassen?). Mede ingegeven door groeiende kansenongelijkheid. Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO), dat straks alle corona-achterstanden moet gaan repareren, propageert als een van de bewezen interventies het verbreden van brugklassen, bijvoorbeeld in de vorm van (meer) dakpanklassen. We zien combinatiemogelijkheden tussen vmbo/mavo, mavo/havo en havo/vwo. Dus niet breder en ook niet extremer (bk en vwo bij elkaar bijvoorbeeld). Misschien moet dit als gevolg van de bijzondere omstandigheden wel doorgevoerd worden tot en met klas 3. Voor (bijvoorbeeld) havo 3 zou je ook kunnen pleiten voor een gedifferentieerd programma waarin leerlingen zich in de tweede helft van het jaar gaan toeleggen op de vakken waarmee zij in de bovenbouw verdergaan.
- Hoe maken we een einde aan de educatieve klassenongelijkheid met groeiend speciaal onderwijs, maar ook bloeiend schaduwonderwijs? Door meer integratie/**inclusiviteit** en kansengelijkheid. De beweging die in het samenwerkingsverband is ingezet vanuit Mondia omarmen (erfenis van wijlen Hann Timmermans).
- Gemengde diplomering zou in dit verband uitkomst kunnen bieden, mits dat civiel effect heeft (aansluiting vervolgonderwijs op het “totaalplaatje” en niet op het laagst scorende onderdeel).

Waar leren zij?

Leeromgeving

- (Her)inrichting van schoolgebouwen en de omgeving (bijvoorbeeld meer theorielokalen vervangen door labs, werkgroepruimten, Xperiums, buitenlokalen). Er zijn echter al gauw grote budgetten mee gemoeid.
- Voor vmbo: veel gevarieerder en diepgaander ervaring laten opdoen met **beroepscontext** door meer te zwaluwstaarten met het mbo zoals in Technum, door een royaler assortiment keuzedelen samen te stellen (samen met CSW en bedrijfsscholen) en door uitgebreidere lintstages, zodat het beroepsonderwijs het karakter krijgt van een duale opleiding. Daarbij ook meer gebruikmaken van de diensten van alumni, ouders en andere ervaringsdeskundigen.

Wanneer leren zij?

De factor tijd

- Roosters **flexibeler** en individueler maken, zodat leerlingen hun tijd verschillend kunnen verdelen. Grofweg: herhalen, verbreden of verdiepen. Eventueel ook denken aan projectweken en daarbij het onderwijs probleemgestuurd inrichten.

Hoe wordt hun leren geëvalueerd?

Toetsing

- Ons toetsbeleidsplan moet up to date en vanuit missie/visie herschreven worden (zie ook aanwijzing van inspectie).
Onze toetsen (weer) inzetten als didactisch instrument: in dienst stellen van evaluatie en reflectie voor -en door- de leerling. Van summatief toetsen naar **formatief evalueren** is een slag die veel praktische vakken al hebben gemaakt.
- Flexibeler toetsen: wanneer de leerling eraan toe is.
- Alsnog naar flexibilisering van de examens: zowel op verschillende tijdstippen als certificering met afsluiting op verschillende niveaus; leidend tot een plusdocument/portfolio.
- De waarde van cijfers in besluitvorming over doubleren, afstroom en dergelijke heroverwegen.
- OKM-gesprekken met de leerling als gespreksleider als standaard invoeren.

Personeel & Planning

Het nieuwe werken (in het onderwijs)

Onze organisaties hebben een eigen identiteit verworven. Ze staan en gaan ergens voor (visie, missie). Om dit waar te maken, moeten alle medewerkers bijdragen vanuit eigen kennis en kunde. Met hoofd en hart en handen. Die bijdrage is geen statisch gegeven, maar vraagt aandacht en onderhoud. Wil ons onderwijs ontwikkelingsgericht kunnen zijn, dan moet ons HRM dat ook zijn.

We zijn ons er al langer van bewust dat de zorg voor het personeel méér moet zijn dan het voorkomen van uitval: dus preventie of, nog mooier, amplitie⁴, zo veel als mogelijk vraaggestuurd. De loopbaanfase is daarbij een van de indicatoren. Goed werkgeverschap is steeds minder personeelsbeleid en steeds meer people management. Daarmee is er meer oog voor arbeidssatisfactie, welzijn en een goede balans tussen werk en privé. Van Rhenen spreekt van bevlogenheid⁵. En hij benoemt de bekende trits van pedagoog Luc Stevens als het gaat om de voorwaarden van deze “bevlieging”: autonomie, verbinding en competentie. Wanneer deze sterk ontwikkeld zijn (worden), is werkdruk een non-item, burn-out passé.... Johan Cruijff zei het eenvoudiger: “Ik hou van werken, zolang het werk is waarvan ik hou.”

De gesprekkencyclus is voor de komende jaren zó ingericht dat de drie soorten van gesprekken hierop focussen, inclusief de levensloopfase waarin de medewerker zich bevindt en de specifieke behoeften die dat met zich meebrengt. We mikken op **triple loop learning**: naast terugkoppeling op het wat en het hoe, ook reflectie op het waarom. Dus ingaan op de intrinsieke motivatie. In de gesprekkencyclus kan expliciet en indringend aandacht geschonken worden aan een goede planvorming (wat wil/moet ik aan/afleren, waarom is dat noodzakelijk en hoe pak ik het aan?), het monitoren van het leerproces en een persoonlijke reflectie, bij voorkeur (mede) op basis van een peiling van de beleving van anderen (collega's, leerlingen/ouders, leidinggevende) in combinatie met een zelfevaluatie, de zogenaamde 360° feedback.

De strategische inslag van ons HRM verhindert niet dat wij steeds meer samen met onze partners in de onderwijskolom optrekken om het werken in het onderwijs, specifiek in Zeeland, te promoten. Het collectieve offensief richt zich op zowel het aantrekken, het opleiden als het behouden van onderwijsmedewerkers. Mondia is penvoerder van dit project. Twee specifieke ambities lichten wij er in dit koersplan uit:

- Het inzetten van extra formatie vanuit onze ziektevervangings, ten behoeve van een **boven-formatieve regionale pool** van trainees en senior-docenten. Zij worden proactief aangetrokken voor vervangingsvacatures gedurende het schooljaar van secties waarbinnen er op

³) Amplitie is niet gericht op het behandelen (curatie) of voorkomen (preventie) van de negatieve gevolgen van werkstress, maar juist op interventies die daaraan voorafgaan. Op het bevorderen van positieve toestanden bij werknemers, zoals bevlogenheid, welbevinden en gezondheid.

⁴) Engagement en productiviteit, elke dag belangrijk, van prof. Dr. Willem van Rhenen

langere termijn (binnen drie jaar) tekorten ontstaan. Zo lang er gedurende een schooljaar geen tekorten zijn, komt de formatie ten goede aan onderwijsontwikkeling.

- Het onderzoeken van andere vormen om het onderwijs te organiseren, bijvoorbeeld door **taak- en functiedifferentiatie**, denk aan team teaching, de introductie van een docent-assistent en dergelijke.

Leidinggeven aan talentgerichte ontwikkeling

In de looptijd van dit koersplan krijgen alle drie de locaties een nieuwe directeur. Recent zijn er ook diverse wisselingen in het teamleiderschap geweest. Op Nehalennia willen we inzetten op meer samenwerking tussen de locaties, omdat het immers één schoolgemeenschap is. Ten slotte willen we de teamleiders beter in positie brengen om leiding te geven aan onderwijs- en teamontwikkeling. Het **herdefiniëren van het leiderschap** (naar een ontwikkelingsgerichte benadering) en het bevorderen van de (complementaire) samenwerking begeleiden we met een traject dat we samen met bureau Leeuwendaal vormgeven. De talentgerichte aanpak leent zich vervolgens uitstekend voor de samenwerking van teamleider & team en van mentor & klas.

Intervisie

Intervisie is een professionele uitwisseling tussen medewerkers die werkzaam zijn in hetzelfde vakgebied. Het doel is de deskundigheid van de betrokkenen te bevorderen en de kwaliteit van het werk te verbeteren. Het helpt om op collegiale basis sneller professioneel tot inzichten te komen, gericht op nieuwe perspectieven en gedragsverandering. Het inspireert medewerkers en versterkt tevens het lerend vermogen van de gehele organisatie. We willen deze vorm van leren van en met elkaar sterk bevorderen, binnen het verplichtende deel van de deskundigheidsbevordering. Een lopende pilot kan worden uitgebouwd zodra de coronapandemie voorbij is. Integreer in het functioneringsgesprek, mogelijk gekoppeld aan lesbezoek.

Klanttevredenheid

Jaarlijks nemen wij een tevredenheidsenquête af onder leerlingen en ouders. Met name van ouderejaars leerlingen krijgen wij op onderdelen relatief lage rapportcijfers. Wij gaan dit met klankbordgroepen uitdiepen: wat is er voor nodig om de volgende parameters minimaal op het niveau van de benchmark te krijgen (houden): veiligheid, participatiegraad, ontvankelijkheid voor klachten en motiverend, eigentijds en actueel onderwijs. Wij roepen hierbij eventueel expertise in. Ook gaan we een enquête voor alumni ontwikkelen. Veel meer dan nu de gewoonte is, moeten uitkomsten van onderzoeken en peilingen worden teruggekoppeld, niet alleen naar de medewerkers, maar ook naar de klant (ouders, leerlingen), bij voorkeur voorzien van toelichting en plan van aanpak.

Financiën & Faciliteiten

Wat faciliteert het leren?

Veel mensen dragen bij aan het soepel lopen van de organisatie en het verder helpen van leerlingen die iets van die organisatie nodig hebben. Op onderdelen wordt samengewerkt en afgestemd; op andere onderdelen is er aan de ene kant overlap en vallen elders hiaten, in de organisatie en in de communicatie. Voor leerlingen is ook niet altijd helder bij wie zij waarvoor terecht kunnen. De gedachte is nu eenvoudigweg om meer systematische verbindingen te maken, ondersteund door onze informatiesystemen en benaderbaar door middel van één loket, meer maatwerk te bieden en om de teamleider principieel uit de eerste lijn te halen. In het **Leerling Service Punt** (werktitel) verbinden we in elk geval de volgende aandachtsgebieden: aanwezigheidsbeheer (inclusief verlof), pedagogische begeleiding, roosterzaken, toetsen en examens, resultatenbeheer, ict helpdesk, (bepaalde onderdelen van de) ondersteuning, gezondheid (GGD) en het stagebureau.

ICT doorontwikkeling

Uiteraard moet de basis op orde zijn en dat is nog lang niet altijd het geval. Maar ook moet gedacht worden aan grote veranderingen die op komst zijn op de arbeidsmarkt, onder meer veroorzaakt door voortgaande automatisering en robotisering. Hoe gaan we zowel de docenten (in relatie tot veranderende lesgevende taak gezien veranderende arbeidsmarkt) als ook de ondersteuning (de aard van het werk verandert) tijdig voorbereiden op de komende veranderingen? Anders gesteld, aan de hand van leergemeenschappen en scholing strategisch anticiperen op een veranderende leerbehoefte, leer- en werkomgeving...

Groene Revolutie

Recent is er sterke aandacht voor het **vergroenen** van schoolpleinen (en schoolinterieurs) om de leefbaarheid te vergroten, maar ook om het “buitenschools” leren te faciliteren. Nehalennia kan bijvoorbeeld buitenlesplaatsen realiseren op de plek van de dependance. Er is nadrukkelijk een relatie met het bevorderen van een gezonde leefstijl (rookvrije schoolpleinen, gezonde kantines, meer bewegen en dergelijke) en voor wat betreft medewerkers met amplitie. Samen met de provincie en IVN maken wij voor elk van onze schoolpleinen een plan, dat vervolgens wordt uitgevoerd. Verwant aan deze ambitie is de wens om als organisatie afvalscheiding systematisch door te voeren. Diverse initiatieven zijn te koppelen aan de gezonde school. De te behalen vignetten hebben betrekking op een gezonde leefstijl, leerling-welzijn. Dat raakt aan buitenlessen, afvalscheiding. Het is mooi om leerlingen bewuster te maken van hun omgeving.

Centraal bestelpunt

Theoretisch hebben wij 360 “bestellers” in huis. Docenten, TOA's, conciërges enzovoorts per schoolgebouw bestellen wat zij nodig hebben bij preferente leveranciers. Zowel in het kader van

werkdrukverlichting, als efficiency, als kostenbesparing willen wij stap voor stap toewerken naar een **centraal bestelpunt**. Te zijner tijd kan dan ook nog blijken of in het “Inkoopplein” (door ons gebruikt digitaal platform) de digitale facturering kan worden opgevolgd door de digitale inkoop.

5

Maakbare en merkbare doelen en maatstaven



In dit hoofdstuk maken we de verbinding van onze visie en missie (hoofdstuk 2) en de strategische doelstellingen die we in de vorm van richtingwijzers hebben neergezet (hoofdstuk 3) met de ambities en initiatieven voor de komende jaren (hoofdstuk 5) in de vorm van concrete en inspirerende doelen, inclusief meetpunten om te bepalen of we vooruitgang boeken. Cyclisch onderzoeken we dit (hoofdstuk 6).

Van basis naar beter

Doelstelling: Het spreekt voor ons vanzelf dat de basis op orde moet zijn. Dat wil zeggen dat wij op alle parameters die betrekking hebben op de kwalificatie van leerlingen (de route naar een diploma) en op de arbeidsomstandigheden van medewerkers ten minste voldoende scores, maar als het even kan beter dan dat.

Maatstaven: gelet op de geografische ligging en op de aard van onze doelgroep behoort het Zeeuws onderwijs te kunnen scoren op percentielscores boven 50% in de benchmark; dat wil zeggen beter dan gemiddeld. Onze ambitie is om altijd 75% of hoger te scoren.

Concrete doelen en initiatieven:

- Alle onderwijsopbrengsten scoren boven de schoolspecifieke streefwaarden van de inspectie en een percentielscore van boven 50% in de benchmark.
- In-, door- en uitstroom (“hinkelpaden”) laten een substantiële reductie met 20% van afstroom en doublure zien, in elk geval vanaf klas 3, omdat dit hooguit “correcties” mogen zijn op het bieden van extra kansen in de onderbouw.
- Vasthouden van het relatief groot aantal (50%) leerlingen met een dubbel profiel in havo/vwo.
- Succes in het vervolgonderwijs scoort in de NRO-rapportages boven de schoolspecifieke streefwaarden.
- Leerling- en oudertevredenheid op de onderdelen veiligheid, zicht op ontwikkeling en begeleiding, didactisch handelen en aanbod scoren op of boven de benchmark.
- Het eerstvolgende medewerkersonderzoek scoort op alle onderdelen op of boven de benchmark.
- Het ziekteverzuim is laag, maar stijgend. Door maatregelen in het kader van preventie en amplitie willen we onder de landelijke gemiddelden blijven.
- Deelname aan generatiepact scoort thans 25%; dit groeit weer naar 50% van de gegadigden (financieel gezien een optimum, omdat de extra kosten voor de organisatie worden gecompenseerd door de verjonging die erdoor mogelijk wordt gemaakt).
- Gesprekkencyclus: iedere medewerker krijgt elk jaar een functioneringsgesprek dat is toegespitst op de nieuwe leidraad met zeven vragen, waaronder die met betrekking tot de persoonlijke levensfase. De gesprekken volgen een driejarige cyclus van start-volg-evaluatie. 360° feedback gaat er standaard deel van uitmaken.

Van confectie naar maatwerk

Doelstelling: Vanuit onze visie willen wij zo veel mogelijk oog hebben voor iedere individuele leerling. We streven naar onderwijs en ondersteuning op maat, maar ook naar vorming van de leerling als persoon-op-weg-naar-volwassenheid. Daarin willen we een tegenkracht zijn tegen een te vroege selectie, een scherpe scheiding tussen algemeen vormend onderwijs en (voorbereidend) beroepsonderwijs en tegen kansenongelijkheid.

Maatstaven: Terwijl ons onderwijs veel kenmerken heeft van “confectie” –waar uit oogpunt van organiseerbaarheid en betaalbaarheid niet zo veel mis mee is- willen we ons onderwijs ontwikkelingsgericht maken, omdat iedere leerling op onderdelen specifieke behoeften heeft met betrekking tot leerstof, leerstijl, tempo, niveau, context, ondersteuning en dergelijke. Het moet blijken of wij dit kunnen honoreren.

Concrete doelen en initiatieven, zoveel mogelijk voorzien van kritische succesindicatoren:

- Brugklasperiode heterogeniseren door uitbreiding van het aantal dakpanklassen teneinde keuzes uit te stellen (mede in het licht van coronaschade eventueel tot en met klas 3).
- Herintroductie van vormen van keuzewerktijd, geschoeid op een leerlingvolgsysteem dat het mogelijk maakt om verschillende leerbehoeften (per vak) te monitoren. Grofweg: herhalen-verbreden-verdiepen.
- Naast het bestaande curriculum van vakken wordt naar behoefte een aanbod in de leervoorwaardelijke sfeer gedaan: metacognitie, taal, rekenen.
- Loopbaanoriëntatie en –begeleiding (LOB) wordt de ruggengraat van onze vmbo-opleidingen. Dit komt onder andere tot uitdrukking in een stevige uitbreiding van het stagedeel (met name lintstages) in het basisberoepsgerichte vak, dat een significant deel gaat uitmaken van de gehele opleidingsduur en in het “uitplaatsen” van leerstofmodules naar bedrijven/instellingen.
- We ontwikkelen een portfolio of plusdocument om de sociaal-emotionele (persoons) ontwikkeling in beeld te brengen in aanvulling op het cijferrapport om besluitvorming over de schoolloopbaan te verdiepen. Zo mogelijk doen we (ook) dit Zeeuwsbreed.
- Het aantal verwijzingen naar speciaal onderwijs neemt af door in ons onderwijs individuele arrangementen vorm te geven vanuit de maatwerklokalen.
- Flexibilisering van het rooster om dit alles te faciliteren.
- Het nieuwe ondersteuningsplan van PVOW vraagt van docenten meer pedagogische tact en handelingsgericht werken. Door werkbezoeken aan het VSO, door deskundigheidsbevordering en door middel van intervisie wordt dit bereikt en dit leidt tot minder verwijzingen naar Speciaal Onderwijs.

Van aanleren naar beleven

Doelstelling: Onze scholen staan middenin de samenleving, waar zij oefenplaats voor willen zijn. Leren moet dus “levensecht” gestalte kunnen krijgen.

Maatstaven: In onze optiek vraagt dit een leeromgeving die uitnodigt en uitdaagt en waarin onderzoekend leren en leren-door-te-doen op allerlei manieren mogelijk wordt gemaakt, waarin (blijvend) leren aantrekkelijk wordt gemaakt –en voorgedaan- en waar kennis en kunde als het ware meebewegen met maatschappelijke ontwikkelingen.

Concrete doelen en initiatieven, zoveel mogelijk voorzien van kritische succesindicatoren:

- In 2024 gaat de nieuwe leerweg in het vmbo van start. In de vormgeving wordt onderzocht of de keuzemogelijkheden voor leerlingen vergroot kunnen worden door samen te werken met CSW (keuzemodules samen aanbieden of verdelen).
- De uitbreiding van keuzemogelijkheden bij de beroepsgerichte vakken van het vmbo, bij voorkeur modulair vormgegeven, doen we samen met Scalda en CSW, te beginnen met techniek.
- We zetten op beide scholen in op een HavoP-programma of een vakHavo, bij voorkeur van elkaar verschillend.
- Het lectoraat wordt ingeschakeld om het aantal docent-onderzoekers op onze scholen substantieel uit te breiden (twee per jaar), om samen met de vakcoaches (begeleiders van leraren in opleiding) van de ZAOS en eventuele promovendi in de school een onderzoeksagenda op te stellen en af te werken. Daarin trekken we samen op met vier Zeeuwse schoolbesturen. Uiteindelijk kunnen hierin ook leerlingen (in het kader van hun PWS) participeren.
- We richten bij onze scholen buitenlesplaatsen in om onderzoekend (en contextrijk) leren te bevorderen.
- In de schoolgebouwen ruimte creëren voor onderzoekslabs, waar zelf-ontdekkend leren gefaciliteerd wordt.
- Brede deskundigheidsbevordering op het gebied van de digitale didactiek waaronder het integreren van videoconferences, VR- en AR-technieken.

Van “afrekenen” naar evalueren

Doelstelling: om leerlingen hun eigen leerproces te leren vormgeven, te leren reflecteren op de eigen ontwikkeling opdat zij goede keuzes maken en wendbaar blijven, moet school hen daarvoor toerusten.

Maatstaven: toetsing, beoordeling en besluitvorming over voortgang moeten in aard en vormgeving zichtbaar bijdragen aan realisatie van deze doelstelling.

Concrete doelen en initiatieven, zoveel mogelijk voorzien van kritische succesindicatoren:

- Per school een nieuw toets-beleidsplan opleveren. Daarin een versobering van summatieve toetsen ten faveure van formatieve toetsing.

- Onderzoeken of onze cijfersystematiek is in te ruilen voor een studiepuntensysteem of iets dergelijks.
- Het flexibel afnemen van toetsen mogelijk maken.
- Het afsluiten van vakken op verschillende niveaus (meer) mogelijk maken.
- Het reduceren van doublure en afstroom door een combinatie van interventies: het anders samenstellen van klassen (zie: “met wie leren zij”); aanpassen van onderwijsprogramma’s (bijvoorbeeld havo 3 na periode 2 of 3 leerlingen op profielen indelen); toetsbeleid aanpassen (inclusief documenten zoals het plan voor toetsing in de onderbouw en het plan voor toetsing en afsluiting in de bovenbouw); herformuleren van het bevorderingsbeleid en van overgangsnormen; het ontwikkelen van een substituut voor doublure en afstroom, omdat leerlingen niet “vanzelf” beter gaan presteren.

Van kennisoverdrager naar kennisdrager

Doelstelling: De toerusting van onze leerlingen ten behoeve van de samenleving-van-de-toekomst vraagt om een nieuwe didactiek en professioneel voorbeeldgedrag.

Maatstaven: De medewerkers van onze scholen ontwikkelen zich permanent en met plezier, werken onderling samen op basis van erkende ongelijkheid en reflecteren systematisch op zichzelf en op elkaar.

Concrete doelen en initiatieven, zoveel mogelijk voorzien van kritische succesindicatoren:

- Deskundigheidsbevordering gericht op een meer coachende rol van de docent.
- Taak- en functiedifferentiatie doorvoeren, waarbij docenten meer op kerntaken gezet worden, mede tegen de achtergrond van personeelsschaarste en coronaschade. Denk aan team teaching, de persoonlijk assistent van de leraar (PAL), (Leerling) Service Punten en dergelijke.
- Samen met het V(s)O-lectoraat onderzoeken hoe motivatie en zelfregulatie bij leerlingen versterkt kunnen worden zodat zij veel meer “kennisvrager” worden, dus onderzoeker, ontdekker, pionier in plaats van consument.
- Introductie van principes van de professionele leergemeenschap (PLG), mede naar aanleiding van een reeds uitgevoerde scan. Intervisie, als dominante professionele samenwerkingsvorm, uitbouwen. Per jaar een verdubbeling van het aantal kringen (per locatie).
- 360° feedback introduceren in de gesprekscyclus (incl. leerlingevalidaties) als de pilot positief wordt geëvalueerd.

Van het oude naar het nieuwe werken

Doelstelling: Een duurzame arbeidsrelatie door het bevorderen van gezondheid, welbevinden en bevlogenheid.

Maatstaven: Wanneer wij onze medewerkers graag bevlogen hun werk zien doen, vergt dat van de werkgever dat onderscheiden kwaliteiten worden gezien en gehonoreerd (maatwerk), dat het werk optimaal wordt ondersteund door de techniek en dat duurzaamheid in alles en voor allen ons motto is.

Concrete doelen en initiatieven, zoveel mogelijk voorzien van kritische succesindicatoren:

- Het concept van talentgericht leidinggeven introduceren en –wanneer succesvol- doorvoeren in alle “lagen” (schoolleiding-teams-klassen).
- ICT krachtig doorontwikkelen vanuit visie op toekomstige arbeidsmarkt, waaronder ook het beroep van docent. De digitale geletterdheid zoals omschreven in het Mondia-document “Naar een hernieuwde visie op ICT-toepassingen in het onderwijs” wordt van toepassing verklaard op alle medewerkers en leidt tot een rijkgeschakeerd trainingsaanbod.
- Een aparte focus op het OBP-team, om deze versnipperde doelgroep nadrukkelijker te betrekken bij en een rol te geven in de realisatie van de doelen van het Koersplan.
- Duurzaamheid in alle denkbare facetten tot leidmotief maken van ons strategische HRM, onder andere door goed aansluiting te houden met alle initiatieven in het kader van de Regionale Aanpak Personeelstekort (bijvoorbeeld hybride opleiden, boven-formatieve pool, investeren in traineeships).
- Het Nationaal Programma Onderwijs 2021-2024 biedt ons kansen om op veel van onze ambities gas te geven en tegelijkertijd onze financiële huishouding op orde te houden.

6

Verantwoording



Op de vestigingen van Mondia gaan pakweg 3.000 leerlingen naar school, verdeeld over acht locaties (inclusief structuurgroepen BVW, vavo, Technum en ISK), die elk beschouwd kunnen worden als onderwijskundige, organisatorische en –deels- formatieve eenheid. Binnen de grenzen van het door bestuur en directie geformuleerde strategische beleid opereren de afdelingen in toenemende mate als zelfstandige eenheid met grote eigen verantwoordelijkheid van teamleider en team. Deze eigen (integrale) verantwoordelijkheid voor proces en product geldt eerst en vooral het onderwijs en de zorg voor leerlingen en we zien deze graag terug in het handelen van de individuele medewerker. Datzelfde geldt ook voor (staf)medewerkers in de niet-onderwijskundige afdelingen, te weten ICT, personeel, organisatie, financiën, administraties en facilitair.

In het kader van ons kwaliteitssysteem willen we systematisch reflecteren op geformuleerde beleidsintenties en van daaruit komen tot bijsturing en uiteindelijk borging. In de schoolcultuur van onze scholen is opbrengstgericht denken en werken in ontwikkeling en zeker nog niet in alle lagen van de organisatie doorgedrongen. We werken volgens de PDCA-cyclus: PLAN-DO-CHECK-ACT. Nadat we in het Koersplan onze missie, visie en positie hebben bepaald en de richting hebben bepaald, zetten we deze in de schoolplannen om in doelstellingen voor de middellange termijn en in jaarplannen per team voor de korte termijn. Daarmee is de PLAN-stap gezet. Uiteraard wordt daarbij de evaluatie van voorgaande plannen betrokken.

| | |
|---------------|---|
| 1 PLAN | Missie, Visie, Richting- en Positiebepaling |
| | <hr/> |
| | Doelstellingen (middel)lange termijn |
| | <hr/> |
| | Doelstellingen komend jaar |
| | <hr/> |

In de schoolplannen worden doelstellingen geconcretiseerd en geoperationaliseerd in jaarplannen.

| | |
|-------------|---------------------------------|
| 2 DO | Van doelstelling tot activiteit |
| | <hr/> |

Bij stap 3 en 4 van de cyclus (halverwege en eind van elk schooljaar) zullen - expliciet of impliciet - vier kwaliteitsvragen leidraad en richtsnoer zijn:

| | |
|----------------|--------------------------|
| 3 CHECK | Doen we de goede dingen? |
| | <hr/> |
| | Doen we de dingen goed? |
| | <hr/> |
| | Hoe weten we dat? |
| | <hr/> |
| | Vinden anderen dat ook? |
| | <hr/> |

Dit leidt tot bijsturen dan wel borgen:

| | |
|--------------|---------------------------------------|
| 4 ACT | Wat gaan we met deze informatie doen? |
| | <hr/> |

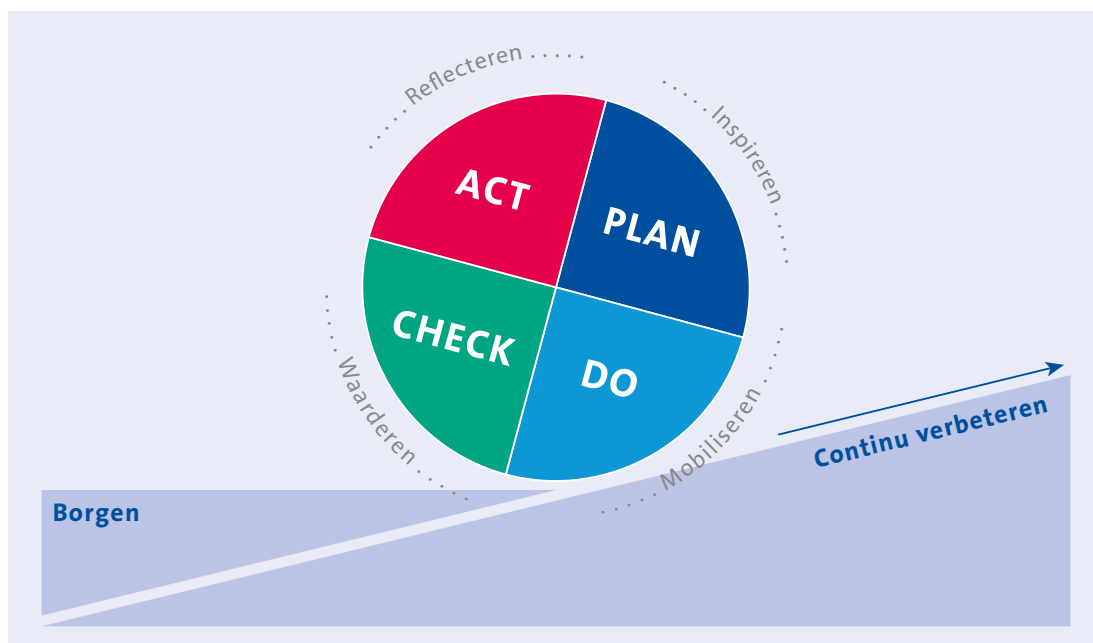
De belangrijkste motieven om de cirkel steeds rond te willen maken –dus niet alleen PLAN en DO, maar ook het –in het onderwijs- minder populaire CHECK en ACT- zijn wat ons betreft:

- er moet worden beoordeeld of doelen zijn bereikt;
- goede resultaten moeten gevierd worden, dat werkt motiverend;
- het niet behalen van doelen moet geëvalueerd worden;
- activiteiten (en resultaten) moeten los komen van de toevallige personen die deze hebben bewerkstelligd, opdat zij deel gaan uitmaken van het “collectieve erfgoed” van de school;
- veranderingen moeten bestendig en onderhouden worden om duurzaam te kunnen zijn;
- veranderbaarheid ligt eerder op de loer bij non-stop innovatie, zonder de noodzakelijke bezinningsmomenten.

In de schoolplannen en jaarplannen van Nehalennia en Scheldemond worden de ambities van dit beleidsplan geconcretiseerd in doelen voor de korte en middellange termijn. Elke doelstelling voor het komend jaar is geoperationaliseerd in de vorm van een jaarplan volgens een vast format (zie bijlage A). Hieraan liggen in feite de eerdergenoemde vijf kwaliteitsvragen ten grondslag.

In het kader van kwaliteitszorg wordt elk jaarplan halfjaarlijks geëvalueerd door de eindverantwoordelijke(n) in samenspraak met de uitvoerder(s). Daarbij kunnen diverse instrumenten worden ingezet, zoals enquêtes (ook digitaal via *Kwaliteitscholen*), klankbordgroepen, interviews, interne of externe visitatie. Vaak blijkt uit het activiteitenplan zelf hoe de *monitoring* van behaalde resultaten wordt gedaan.

In de focusgroep is beklemtoond dat het van belang is voor het “eigenaarschap” van de medewerkers voor dit plan, dat ontwikkelingen, al of niet geslaagd, actief worden gedeeld in de teams, bij voorkeur in de vorm van presentaties en zeker niet alleen via de e-mail.



Bijlagen

Bij het operationaliseren van een doelstelling in een activiteit wordt steeds het volgende format gehanteerd (zie 6. *Verantwoording*).

| Jaarplan: kies een titel die de lading dekt | | | |
|---|-------------|-----------------------|-----------------------------------|
| Plan | Het motief | Waarom doen we dit? | |
| | Het doel | Succesfactoren | Hoe weten we dat het werkt? |
| | | Prestatie-indicatoren | Hoe meten we dit? |
| | | Normen | Wanneer zijn we tevreden? (score) |
| Do | De opdracht | Voornemen | Wat moet er gebeuren? |
| | | Aanvullende eisen | Onder welke randvoorwaarden? |
| | De eigenaar | Sturing | Eindverantwoordelijke |
| | | Deelnemers | Participanten |
| | | Ontvanger | Opdrachtgever |
| | | Tijdpad | Start |
| | | Middelen | Klaar |
| | | | Tijd |
| | | Geld | |

In de (tussen)evaluatie wordt ook steeds een vast format gebruikt “om de cirkel rond te maken”.

| Evaluatie: titel | | | |
|------------------|---------------|---------------------------|--------------------------------------|
| Plan | Het motief | Waarom doen we dit? | |
| | Het doel | Succes- factoren | Hoe weten we dat het werkt? |
| | | Prestatie- indicatoren | Hoe meten we dit? |
| | | Normen | Wanneer zijn we tevreden? (score) |
| Do | De opdracht | Voornemen | Wat moet er gebeuren? |
| | | Aanvullende eisen | Onder welke randvoorwaarden? |
| Check | Het resultaat | Wat gedaan is | |
| | | Wat nog niet | |
| Act | Het vervolg | Bijsturing | |
| | | Borging | |

Bijlage B

Lijst van gebruikte afkortingen

| | | |
|------------|---|---|
| CMT | = | Centraal Management Team |
| CSW | = | Christelijke Scholengemeenschap Walcheren |
| DCO | = | Diensten Centrum Onderwijs (collectieve inkoop en aanbesteding) |
| havo | = | Hoger algemeen vormend onderwijs |
| HB | = | hoogbegaafdheid |
| HBO | = | Hoger beroepsonderwijs |
| (S)HRM | = | (Strategisch) Human resource management |
| HZ | = | Hogeschool Zeeland |
| HR2day | = | applicatie voor de digitalisering van P&O-processen |
| ICT | = | Informatie - en communicatietechnologie |
| IDU | = | In- door- en uitstroomgegevens (grafisch weergegeven in een zgn. hinkelpad) |
| (I)PB | = | (Integraal) personeelsbeleid |
| ISKW | = | Internationale schakelklas Walcheren |
| IVN | = | Instituut voor natuureducatie |
| KPI | = | Kritieke prestatie indicator |
| Lb, Lc, Ld | = | Functieschalen in het onderwijs voor docenten (resp. schaal 10, 11, 12) |
| LMT | = | Locatie Management Team |
| LOB | = | Loopbaanoriëntatie en -begeleiding |
| LOOT | = | Landelijke Organisatie Onderwijs en Topsport (Scheldemonde is topsporttalentschool) |
| mavo | = | Middelbaar algemeen voortgezet onderwijs |
| MBO | = | Middelbaar beroepsonderwijs |
| GGD | = | Gemeentelijke gezondheidsdienst |
| (G)MR | = | (Gemeenschappelijke) Medezeggenschapsraad |
| NRO | = | Nationaal orgaan voor onderwijsonderzoek |
| (T)OA | = | (Technisch) onderwijsassistent |

| | | |
|---------|---|--|
| OBP | = | Ondersteunend en beheerspersoneel |
| OOP | = | Onderwijs Ondersteunend Personeel |
| OP | = | Onderwijzend Personeel |
| PDCA | = | Plan – do – check - act |
| P(G)MR | = | Personeelsgeleding van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad |
| P&O | = | Personeel en organisatie |
| POP | = | Persoonlijk ontwikkelingsplan |
| PR&C | = | Public relations en communicatie |
| PVOW | = | Passend voortgezet onderwijs Walcheren |
| RAL/RAP | = | Regionale aanpak lerarentekort / Regionale aanpak personeelstekort |
| RCEE | = | Roosevelt center for excellence in education |
| RIE | = | Risico-inventarisatie en –evaluatie |
| RVT | = | Raad van Toezicht |
| SMART | = | Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden |
| SSG | = | Stedelijke scholengemeenschap |
| SWOT | = | Strengths– Weaknesses – Opportunities – Treats |
| TTO | = | Tweetalig onderwijs |
| UCR | = | University College Roosevelt |
| USP | = | Unique selling point |
| VIAzorg | = | Koepel van zorgorganisaties in Zeeland |
| vmbo | = | Vorbereidend middelbaar beroepsonderwijs |
| VO | = | Voortgezet Onderwijs |
| VSO | = | Voortgezet speciaal onderwijs |
| VSV | = | Vroegtijdig (ongediplomeerd) schoolverlaters |
| vwo | = | Vorbereidend wetenschappelijk onderwijs |
| ZAOS | = | Zeeuwse academische opleidingsschool |
| ZeeProf | = | Zeeland professionaliseert (platform voor deskundigheidsbevordering) |

Bijlage C

Algemene schoolgegevens

Mondia Scholengroep

Postbus 69, 4380 AB Vlissingen
 Weyevlietplein 7-13, 4385 CH Vlissingen
 tel: 0118 479400

bankrekeningnummer: NL25 ABNA 0490 0523 55
 t.n.v. Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs op
 Walcheren

waaronder:

Nehalennia Stedelijke Scholengemeenschap

Postbus 69, 4380 AB Vlissingen
 e-mail: info@nehalennia.nl

Locatie Kruisweg, vmbo/mavo

Kruisweg 2 , 4335 CT Middelburg
 tel. 0118-655 755

Locatie Breeweg, havo, atheneum en gymnasium

Breeweg 71-e , 4335 AP Middelburg
 tel. 0118-656 265

Scheldemond College

Postbus 69, 4380 AB Vlissingen
 e-mail: info@scheldemondcollege.nl

Locatie Sardijn, havo, atheneum en gymnasium**Locatie Wielingen, vmbo/mavo**

Weyevlietplein 7-13, 4385 CH Vlissingen
 tel: 0118 479400

Internationale Schakelklas

Griffioenstraat 38, 4334 BK Middelburg
 tel: 0118-650540
 e-mail: info@iskw.nl

Colofon

Tekst

Guus Hagt, Mondia Scholengroep

Tekstredactie

Mechtilde Willems, Mondia Scholengroep

PR en Communicatie

Annika Lansen, Mondia Scholengroep

Fotografie

Robin Hardeman, Mondia Scholengroep

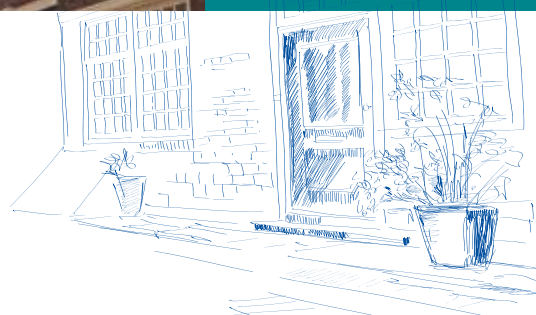
Alwin Baart, Mondia Scholengroep

Grafisch ontwerp en illustraties

Anne van Riet, IDA Identity & Design

Drukwerk

Veenman+



Mondia Scholengroep

Bezoekadres

Weyevlietplein 7-13
4385 CH Vlissingen

Postadres

Postbus 69
4380 AB Vlissingen

T 0118 479400

E info@mondia.nl

www.mondiascholengroep.nl



mondia SCHOLENGROEP