

Kleurrijk in verbinding (2020-2024)

Strategisch beleidsplan, Achterhoek VO

29 mei 2020

Waar toe?

Inleiding

Waar toe is onderwijs? Waar toe zijn onze scholen? En waar toe is Achterhoek VO?

Hoe vanzelfsprekend de vragen ook zijn, minder vanzelf spreken de antwoorden. Er bestaat spanning tussen enerzijds de (incident-gedreven) eisen die parlement en samenleving aan het onderwijs stellen en anderzijds de ambitie van onze scholen. Goed onderwijs is zoveel meer dan hoge rapportcijfers, doorstroomrendement en 'top-tien lijstjes'. Brede vorming en talentontwikkeling van onze leerlingen zijn veel waardevoller.

Ieder mens is uniek en wil zijn of haar eigen plaats in het leven vinden. En verhoudt zich tot ieder die hij of zij ontmoet. Onderwijs moet recht doen aan individu *en* samen. Daarom ook de titel van dit plan: ieder individu geeft op zijn of haar eigen manier kleur aan samenwerking.

Dit strategisch beleidsplan (2020-2024) is het tweede van Achterhoek VO. Het eerste plan (2015-2019) kon rekenen op veel draagvlak binnen de stichting. We omarmen de missie, de bestaansreden van de stichting en de besturingsfilosofie; we erkennen de demografische opgave en pakken die met elan op; we passen de kernwaarden breed toe. Na meerdere gesprekken met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad, de directieraad en de raad van toezicht, bleek dat er geen behoefte was aan een andere – laat staan een radicaal andere – koers. Daarom besloten we in goed overleg koersvast te blijven, het eerste plan te actualiseren en enkele nieuwe accenten te leggen om zo tot een nieuw strategisch beleidsplan 2020-2024 te komen.

De afgelopen jaren van Achterhoek VO stonden in het teken van het aanpassen van ons onderwijsaanbod en onze organisatie op de krimp. We zijn daar ver in en kunnen stellen dat we in vele opzichten 'van minder naar beter' zijn gegaan. De komende jaren staan in het teken van het verder waarmaken van dit motto.

Dit strategisch beleidsplan is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van voormalig bestuursvoorzitter Henk van der Esch.

Maria van Hattum

Anne de Visch Eybergen

Waar toe zijn onze scholen?

De missie voor ons onderwijs

In de maatschappelijke context van nu is minder sprake van een samenlevingsidentiteit dan enkele decennia geleden. Waar gezin, levens- of maatschappijbeschouwingen, sportvereniging en school ooit een grote mate van eensgezindheid in waarden uitstraalden, zijn het aantal en de variëteit aan invloeden op jongeren sindsdien spectaculair gestegen. Wie leert onze jongeren democratie? Welke samenlevingswaarden zijn het leren waard? En wie doet dat eigenlijk? De opvatting van weleer dat vooral ouders jongeren opvoeden en de school zich waardevrij beperkt tot opleiden, is al lang niet houdbaar meer.

Er zijn drie hoofdlijnen in het beantwoorden van de vraag waartoe wij school zijn:

1. Wij zijn school om jonge mensen een klimaat en een leeromgeving te bieden, waarin zij zich als mens kunnen ontplooien naar hun mogelijkheden. Het gaat hier om het zich ontplooien in hun mens-zijn, zelfvertrouwen opdoen, omgaan met teleurstellingen en verlies, zichzelf en hun talenten leren kennen, leren vragen stellen en reflecteren, zichzelf als puber begrijpen en aanvaarden, leren keuzes te maken en daar verantwoordelijkheid voor te nemen, omgaan met hun emoties en de invloed ervan op hun gedrag, weerbaar worden, leren dat "een beetje ongelukkig zijn" ook noodzakelijk en waardevol kan zijn.¹
2. Wij zijn school om jongeren te leren zich te verhouden tot anderen en tot het andere. "Hoe leer ik omgaan met klasgenoten, buurtgenoten, collega's, medestudenten. Hoe verhoud ik mij in gelijkwaardigheid tot hen? Hoe neem ik mijn plaats in onze democratie in en hoe draag ik bij aan het ontwikkelen van onze rechtsstaat? Hoe plaats ik ander gedachtegoed dan het mijne? Hoe beweeg ik mee of juist niet met de veranderende tijd? Hoe leer ik me te verhouden tot vraagstukken als milieu, arm en rijk, en veiligheid in de wereld?" Ontplooiing en ontwikkeling van de jongere als uniek mens, moet hand in hand gaan met respect voor anderen en het andere.
3. Wij zijn school om leerlingen te kwalificeren voor vervolgstudie en beroep. We leren kennis en vaardigheden, stimuleren tot een lerende houding en begeleiden tot het zich eigen maken van waarden die passen bij leren en werken. We zorgen dat leerlingen, ongeacht hun herkomst, opvoeding of achtergrond, dezelfde kansen krijgen en weten te benutten.

Bovenstaande drie elementen vormen samen de overkoepelende **missie voor ons onderwijs** en daarmee voor onze scholen. De school-specifieke missies passen binnen dit kader.

Bij het realiseren ervan is een bewust gezocht en gelijkwaardig partnerschap van ouders, leerlingen en school van fundamenteel belang.

¹ Verwijzing naar het pleidooi van psychiater Dirk de Wachter om "een beetje ongelukkig" als normaal onderdeel van het leven te beschouwen, onder andere verwoord in zijn boek "De kunst van het ongelukkig zijn".

Waar toe is Achterhoek VO?

De bestaansreden voor de stichting

We zijn er om onze scholen te faciliteren in het waarmaken van hun missie. Net als voor elke medewerker geldt voor de stichting als geheel, voor het bestuur en het toezicht, dat er slechts doelen bestaan die over onze huidige en toekomstige leerlingen gaan. Het 'doel' bijvoorbeeld om als stichting of als school financieel gezond te zijn, is in feite een (onmisbaar) middel om onze werkelijke doelen te bereiken.

Opdracht voor de stichting

Achterhoek VO is er om in de Achterhoek zorg te dragen voor een zo dekkend en divers mogelijk netwerk aan kwalitatief hoogwaardig voortgezet onderwijs, zo thuisnabij, kleinschalig en effectief mogelijk georganiseerd.

De school als fysieke ontmoetingsplaats van jongeren en volwassenen is en blijft belangrijk. Immers, je verhouden tot de ander en het andere en je ontplooiën in je mens-zijn, vragen om ontmoeting. We kiezen daarom bovenstaand voor het begrip *onderwijs*, in plaats van voor 'onderwijsvoorzieningen' of 'scholen'. We weten niet hoe *onderwijs* er in 2030 uit zal zien. Hoeveel vindt plaats in het fysieke gebouw van de school van inschrijving? Hoeveel onderwijs geven we als scholen samen of in samenwerking met scholen of organisaties elders in land of wereld? Achterhoek VO-scholen richten hun onderwijs zo in dat leerlingen zich goed kunnen toerusten voor de telkens veranderende samenleving van de komende decennia.

We zoeken onze diversiteit in variatie naar levensbeschouwelijke achtergrond, pedagogisch-didactische profilering en onderwijsaanbod. We streven voor iedere jongere van onze doelgroep naar passende onderwijsvoorzieningen op bereisbare afstand. We vinden kleinschaligheid belangrijk, om jongeren *gezien* en *erkend* te laten zijn. Kleinschalig als locatie, of kleinschalig binnen grootschalig. De begrenzingen aan de diversiteit stellen we met dit strategisch beleidsplan.

Pedagogische kern

Onze stichting en onze scholen zijn vóór alles pedagogische leefgemeenschappen, meer nog dan onderwijsinstituten. We gaan allereerst een veilige relatie met onze leerlingen aan en bezien van daaruit op individuele basis welke mate van autonomie bij de leerling past: hij of zij krijgt de vrijheid die hij of zij aankan, zonder reserve. De leerling moet niet alleen doen wat hij/zij kan (= niet teveel van de leerling vragen), wat de leerling kan moet hij/zij ook doen (= niet te weinig).

Deze pedagogische kern geldt evenzeer voor onze relatie als bestuur met onze rectoren/directeuren, als rectoren/directeuren met middenmanagement en als middenmanagement met medewerkers van scholen.

Deze pedagogische kern is leidraad in onze gesprekkencyclus en in de gesprekken van leraren en mentoren met leerlingen. Ook onze besturingsfilosofie hebben we verdiept, waardoor deze nog meer dan voorheen rekening houdt met wat individuele scholen en individuele rectoren/directeuren nodig hebben om optimaal te kunnen presteren.

Kleurrijk verbinden

Onze besturingsfilosofie

Wij zien verschillen als waardevol en noodzakelijk. We geven ruimte aan eigenheid. Ieder mens is uniek en heeft potentieel. Met respect voor die verschillen werken we samen en richten we ons onderwijs zo in dat die de behoeften van onze regio dient. Wij koesteren de variëteit aan mensen en scholen in het besef dat we elkaar nodig hebben.

Elke school heeft een eigen context, een eigen cultuur en kiest een wijze van werken die daarbij past. Scholen, rectoren, directeuren en medezeggenschapsraden hebben passende beleidsvrijheid waar het gaat om onderwijs, het schooldeel van personeelsbeleid en -management, de verdeling van de beschikbaar gestelde financiële middelen en de inrichting van de eigen organisatie. De rector of directeur zien we als een integraal leider die de onderwijsopdracht van zijn of haar school realiseert. We verwachten van teams en medewerkers in onze scholen een zo groot mogelijk eigenaarschap voor wat we doen en hoe we het doen; eigenaarschap in de zin van uit overtuiging verantwoordelijkheid (willen) dragen. *Dit inzicht geeft ruimte aan scholen en stimuleert een kleurrijk scholenpalet. Kleurrijk van school tot school en kleurrijk binnen de school.*

Sommige verantwoordelijkheden maken we beter gemeenschappelijk waar dan alleen. Onze scholen leveren een faire en solidaire bijdrage aan de belangen van het geheel en van elkaar. De dialoog en het samen leren met de ander versterkt en verrijkt ons, verhoogt onze kwaliteit. We investeren optimaal in ons primaire proces, in balans met een compacte en krachtige ondersteuningsorganisatie, die zo efficiënt en effectief mogelijk is ingericht. We nemen besluiten om vanwege onze leerlingen onderwijsaanbod samen te voegen of te concentreren, omdat niet 'het instituut' telt maar zijn functionaliteit. *Dit inzicht geeft richting aan gezamenlijkheid, aan verbinding.*

Tussen deze beide hoofdlijnen bestaat een onvermijdelijk spanningsveld. Onze grote uitdaging is kleurrijk te verbinden, onze besturingsfilosofie in een notendop.

Ruimte om te leren

Ons motto

Ons motto benoemt het universele proces van leren als de kern van onze activiteiten. Leren is een werkzaamheid van de lerende. Kennis en vaardigheden zijn "persoonlijke bekwaamheden die je moet ontwikkelen en dus niet kunnen worden overgedragen"².

Leren kan niemand alleen. We leren taal door met elkaar en anderen in gesprek te zijn. We leren van de ander, vanwege de ander, door de omstandigheden die mede door anderen zijn gecreëerd, samen met de ander. Het samen leren verrijkt, leidt tot het delen en vergroten van kennis en vaardigheden, leidt ons naar nieuwe inzichten. Achterhoek VO wil leerlingen, professionals, teams en scholen ruimte geven om samen te leren, bijvoorbeeld in leergemeenschappen binnen en tussen de scholen. Samen leren in een lerende organisatie is nauw verbonden met het samen creëren, het kenmerk bij uitstek van de nieuwe tijd. Achterhoek VO-scholen kenmerken zich door hun lerende, co-creërende cultuur.

Ruimte om te leren betekent ook ruimte om fouten te maken. De fout is bij uitstek een kans tot een lerende dialoog.

Naast ruimte om te leren gaat het ook om 'ruimte om te ontwikkelen'. We definiëren ontwikkelen als: *dat wat ontstaat doordat je het beste in jezelf (h)erkent en inzet*. Leren gaat over kennis en vaardigheden, over beheersen, over toevoegen van buiten af. Ontwikkelen gaat over je talent en eigenschappen, over wie je bent, over veranderingen op lange(re) termijn. Het gaat hier om het ontwikkelen van een 'professionele identiteit'. Dat is iets anders dan leer-elementen als professionaliseren of 'je vak bijhouden'. De professionele identiteit is de eigen kijk op het werk, de eigen manier van doen. Het besteden van aandacht aan de professionele identiteit, zien we als een onderdeel van (professionele) ontwikkeling. Daarbij horen diepe en verkennende vragen als: wie ben ik als professional? Hoe verhoud ik mij tot wat een ander of de omgeving van mij vraagt? Wat is nu mijn professionele identiteit en wat valt daar nadrukkelijk buiten? De professional ruimte geven in het verkennen van en zoeken naar zijn professionele identiteit – die dus in zekere zin verschilt van persoon tot persoon, ook als de functie vrijwel identiek is –, is ook onderdeel van de nieuwe tijd.

Met alleen ruimte geven komen we er niet. Alsof we alles maar mogen leren, rijp en groen, goed en kwaad, precies dat wat we zelf en zelf alleen willen. Alsof de professionele identiteit een puur persoonlijke keuze is of een autonome, individuele zoektocht. Ons leren en ons ontwikkelen staat ten dienste van de missie van onze scholen. We zijn altijd op zoek naar de verbinding tussen vakmanschap en de professionele identiteit enerzijds en de belangen en doelen van de organisatie als geheel.

² Joseph Kessels, onderwijskundige en hoogleraar Human Resource Development

Onze kernwaarden

Wat is ons moreel kompas?

Met de missie verwoorden we ons 'waartoe?'. Maar op basis van welke waarden handelen we en nemen we besluiten? Waaraan toetsen we die? Waar spreken we elkaar op aan?

- **Persoonlijk leiderschap**

"Ik geef in de eerste plaats leiding aan mezelf, aan mijn drijfveren, aan de wijze waarop ik in het leven sta en me met anderen verbind. Ik ben verantwoordelijk voor en eigenaar van mijn leerproces, mijn ontwikkeling en mijn loopbaan. Ik ben me bewust van mijn talenten en van mijn emoties, weet te reflecteren en ben verantwoordelijk voor dat innerlijke proces in mijzelf."

- **Ik ben, omdat wij zijn**

"Ik maak deel uit van gemeenschappen, zoals de gemeenschap van de klas, de school, het team, de familie, het geloof, de buurt, de streek, de sportclub, de muziekvereniging, Achterhoek VO, Nederland, de wereld. Ik verbind mijn belangen met die van de gemeenschap. Ik realiseer me terdege dat *ik ben, omdat wij zijn* en handel vanuit die gedachte."

- **Duurzaamheid**

"Ik houd bij het nemen van besluiten rekening met de lange termijn. Mijn besluiten zijn gericht op duurzame werking in plaats van op 'snelle tevredenheid'. Ik prefereer organische ontwikkeling met draagvlak en eigenaarschap van betrokkenen boven korte-termijn-besluiten. Ik neem draagvlak en co-creatie serieus en daarmee de werkelijke kans op succes. Ik houd bij mijn besluiten rekening met de gevolgen ervan voor milieu en samenleving."

- **Rekenschap**

"Ik ben aanspreekbaar op mijn handelen. Ik verantwoord me naar mijn opdrachtgever, naar mijn collega, naar mijn team, naar mijn leerlingen en naar mezelf. Ik heb iets uit te leggen en ben daartoe bereid."

- **Verandervermogen**

"Ik weet dat de samenleving sterk en in een hoog tempo verandert, op weg is naar een tijdperk dat ik niet ken en waarvan ik me deels geen voorstelling kan maken. Dat vraagt van mij het vermogen me aan relevante ontwikkelingen aan te passen, veerkrachtig te zijn en proactief. Ik leer daarop attent te zijn en ik ga mee in wat mij en ons sterker maakt."

Deze kernwaarden zijn er voor allen: leerling, leraar, onderwijsondersteuner, directeur, rector, vrijwilligers, bestuurder, toezichthouder. Zij verbinden ons. De school-specifieke kernwaarden passen binnen dit kader.

Richting

Onze belofte aan de Achterhoekse samenleving, aan leerlingen en hun ouders

Welke kant gaan we op? Welke opdracht vloeit voort uit missie en kernwaarden? Wat staat de scholen, de gezamenlijkheid en het bestuur te doen? Wat beloven wij de Achterhoek?

We kiezen er conform onze besturingsfilosofie voor de richting te schetsen zonder deze SMART te formuleren. Enerzijds past het de zelfstandige professional en dus ook de school zelf een inkleuring te kiezen voor te bereiken doelen. Anderzijds vinden we het belangrijk 'samen onderzoekend op weg te gaan' om de passende vorm te vinden en deze is vooraf niet scherp vast te leggen. Na het zetten van een eerste stap is de wereld immers weer veranderd. Dat vraagt niet om een vooraf bedachte stap twee, maar om een nieuwe eerste stap die past bij de nieuwe situatie: 'na stap één komt stap één'.

- **Onderwijs**

We beloven een netwerk aan kwalitatief hoogwaardig voortgezet onderwijs, zo thuisnabij, kleinschalig en effectief mogelijk georganiseerd.

Onze scholen bieden onze leerlingen in de eerste plaats een veilige leef- en leeromgeving. Wij doen recht aan verschillen tussen leerlingen door ons onderwijs mede op het individu te richten en brengen dat in balans met het leerlingen laten ervaren, dat je om te leren soms tegenzin moet overwinnen, en dat dit waardevol kan zijn.

Ons onderwijs is daarmee gericht op het vanuit onze kernwaarden realiseren van onze missie. De opbrengsten van onze scholen liggen minimaal op voldoende niveau, ook in het kwaliteitsoordeel van de onderwijsinspectie. Onze scholen blinken uit in wat men wel de 'kleine kwaliteit' noemt: doen wat je belooft, de organisatie van alledag op orde, attente communicatie, persoonlijke aandacht, begrip voor omstandigheden en complimenteren.

In de ontwikkeling van onderwijs spelen we in op de veranderende maatschappij, waarin de jonge mens van nu een veel hogere levensverwachting heeft dan vorige generaties, waarin zij meer jaren betaalde arbeid zullen verrichten, waarin velen in een baan zullen starten die nu nog niet bestaat, waarin de toenemende stroom vluchtelingen lange tijd onze aandacht nodig heeft en waarin de veranderingsnelheid van de maatschappij van hen verandervermogen zal vragen. In de noodzaak tot 'een leven lang leren' en tot het ontwikkelen van eigentijds onderwijs met een meer actieve rol voor leerlingen, geven wij het goede voorbeeld. Leren vindt zichtbaar plaats in samenspel met de maatschappelijke omgeving: samenleven is 'samenleren'. Dat betekent dat onderwijs (deels) ook buiten de school plaatsvindt: we kunnen onderwijs organiseren in een wijkcentrum, leerlingen kunnen onderwijs volgen op het roc en leren in de praktijk van professionals. In het praktijkonderwijs ligt dit voor de hand. En ook in het vmbo, mede omdat daar 'dubbele krimp' is: naast de demografische krimp komen steeds minder leerlingen in het

vmbo terecht ten faveure van havo/vwo. Daarom spreekt het voor zich dat we innoveren in samenspraak met belanghebbende organisaties, onze doelgroepen en onze samenwerkingspartners uit alle relevante onderwijssectoren.

De vorige alinea maakt duidelijk dat ons voortgezet onderwijs een 'schakel in de keten' is: er is een (school)leven vóór en ná het voortgezet onderwijs en natuurlijk is er een leven buiten onze scholen. We helpen onze leerlingen om zicht te krijgen op die wereld na het voortgezet onderwijs: wat zou je daarna willen doen? Waar wil je naartoe werken? Hoe kunnen wij je daarbij helpen? Een mentor/coach kan daar concreet bij helpen. Dat is maatwerk: onze scholen kunnen niet meer zonder en streven naar een optimale balans tussen maatwerk en collectiviteit.

In het primair voortgezet en in het vervolgonderwijs willen we een intensiever contact onderhouden met (toekomstige en oud-)leerlingen en hun ouders.

Elk kind moet ten volle zijn of haar talenten kunnen ontplooien. Het bieden van die kansengelijkheid beschouwen we als een kernopdracht van ons onderwijs. We bevorderen de kansengelijkheid door scholen alle afdelingen aan te laten bieden (brede scholengemeenschappen), dan wel door scholen met minder afdelingen goed te laten samenwerken met scholen die de andere afdelingen aanbieden. We bieden leerlingen de ruimte om elkaar te ontmoeten en we gunnen ze tijd om de afdeling te vinden die bij ze past. We zorgen ervoor dat iedere leerling die door kan of wil groeien daarvoor ook alle mogelijkheden krijgt.

Onze scholen minimaliseren het zittenblijven en voorkomen onnodige schooluitval. We streven het halen van de ambities uit het sectorakkoord VO na, waarbij we een op duurzame en organische ontwikkeling gericht tempo belangrijker vinden dan de precieze deadlines uit het akkoord.

Personeel & organisatie, werknemer- en werkgeverschap

Leerlingen gedijen het best onder begeleiding van kwalitatief hoogwaardige medewerkers. Onze scholen werken met bevlogen vakmensen: als vakdocent én pedagoog, onderwijsondersteuner, teamleider, directeur, rector en bestuurder; mensen met een professionele rolopvatting. De kwaliteit en de professionele ontwikkeling van al onze medewerkers, naar de ontwikkeling van hun talenten die passen bij toekomstige ontwikkelingen, is de belangrijkste voorwaarde tot het welslagen van onze missie. Daarop is ons P&O-beleid gericht.

Het gaat daarin om professioneel werkgever- en werknemerschap, om als professional te leren in al zijn facetten, om het benutten van Achterhoek VO als schooloverstijgende leergemeenschap, om eigenaarschap van leidinggevende én medewerker, om voorbeeldgedrag, om het gesprek aan te gaan over wat er werkelijk speelt. Om ruimte te geven aan experimenten ten dienste van andere scholen.

We zien een lerende, co-creërende cultuur waar iedere medewerker onderdeel is van een team als cruciaal voor het welslagen van onze missie. We willen ons daarom ontwikkelen in de richting van een lerend systeem, een cultuur en organisatievormen waarin het met en van elkaar leren geborgd is.

- **Bestuur, toezicht en medezeggenschap**

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor alles. Echte en vermeende incidenten hebben de laatste jaren de druk op toezicht en bestuur verhoogd om resultaten te realiseren op alle denkbare terreinen. De onderwijsinspectie houdt niet langer scholen verantwoordelijk voor hun kwaliteit, maar spreekt hier de besturen op aan. Dit alles vraagt meer nog dan voorheen om (pro)actief toezicht en bestuur. We zijn er evenwel ten diepste van overtuigd dat duurzame resultaten niet top-down bereikt worden, wel door de dialoog. Daarom hanteren we een bewuste besturingsfilosofie van optimaal eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie, gekoppeld aan een lerende cultuur van co-creatie en gezamenlijkheid. Ons managementstatuut getuigt daarvan.

Onze medezeggenschapscultuur is gericht op het voeren van een voortdurende dialoog in wederzijds vertrouwen. Dat kan in medezeggenschaps-, ouder- en leerlingenvormen en ook in zelfgekozen andere ontmoetingsvormen.

Achterhoek VO sluit zich aan bij de Code Goed Onderwijsbestuur en past deze integraal toe of legt uit waarom we er op onderdelen van afwijken. Over alle aspecten van de Code leggen wij verantwoording af in ons jaarverslag.

De samenwerking in de directieraad en met het bestuur gaat uit van drie leidraden: we willen door dialoog van elkaar leren, door onze ontmoeting elkaar inspireren en door onze samenwerking in brede zin van elkaar 'profiteren' om zo maximale kwaliteit te genereren.

Het bestuur monitort op transparante wijze de ontwikkeling van onze scholen en wat er in de scholen leeft. In het bijzonder voert het bestuur de regie over de diversiteit van en het onderwijsaanbod in onze scholen en in de sub-regio's.

- **Bedrijfsvoering**

De stichting als geheel en scholen (of samenwerkende scholen) daarbinnen voeren zodanig financieel beleid, dat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd wordt.

We werken voorts aan een goede balans tussen het profiteren van onze schaalgrootte in termen van kwaliteit en kwantiteit, en de noodzakelijke beleidsvrijheid op schoolniveau. Ervaringen op het gebied van P&O (mobiliteitsbeleid, gemeenschappelijk ontwikkelde regelingen), onderwijskwaliteit (kwaliteitsteam) en financiën (administratiekantoor, controller) leren ons dat die balans bereikbaar is. In samenspraak met onze beleidsgroepen onderzoeken we wat we daarin nog kunnen verbeteren op terreinen als inkoop, ICT en huisvesting.

- **Communicatie**

Wij communiceren proactief en transparant. Daarom zijn alle relevante documenten op onze open websites toegankelijk. In onze jaarverslagen beschouwen we ons onderwijs en onze organisatie vanuit verschillende perspectieven. Wij communiceren zoveel mogelijk op eigentijdse en toegankelijke wijze.

Wij geven adequate voorlichting over onze scholen aan (ouders van) aankomende brugklassers. Daarbij presenteren we ons binnen Achterhoek VO-verband als samenwerkende, gelijkwaardige scholen en zien wij af van op leerlingenwinst gerichte concurrentie. Wij besteden ons geld liever aan het onderwijs dan aan publiciteitscampagnes ter stimulering van de schoolkeuze.

- **Demografie**

De samenstelling en het leef- en werkpatroon van de bevolking veranderen ingrijpend. Al zo'n 45 jaar is het aantal kinderen dat in Nederland geboren wordt gemiddeld per vrouw tussen 1,6 en 1,8. Het dalend aantal kinderen in ons onderwijs is daardoor van lange duur; in slechts drie generatiestappen neemt de generatie-omvang met omstreeks 40% af. Mede door de migratie van plattelands- naar stedelijke gebieden, treft de krimp de Achterhoek eerder en sterker dan in veel andere regio's. Voor onze scholen verwachten we tot 2030 meer dan 30% krimp, waarvan sinds grofweg 2015 al een relatief klein gedeelte heeft plaatsgevonden. Althans: op het totale aantal leerlingen is de krimp nog relatief gering, in de brugklassen is het al fors te voelen (meer dan 20 procent krimp in vier jaar tijd).

Een zo drastische, snelle en langdurige daling vraagt om tijdig anticiperen. Los van de uitdagingen die er nog zijn, hebben we dat in de afgelopen jaren zeker gedaan. Elders in dit plan ('Waar staan we na negen jaar Achterhoek VO?') doen we verslag van de acties die we hebben ondernomen om in de regio's Doetinchem e.o., Oude IJsselstreek en Zutphen-Vorden tot toekomstbestendig onderwijs te komen.

In de regio Oost-Achterhoek is het inrichten van een breed en dekkend onderwijsaanbod dat toekomstbestendig is nog een uitdaging. Voor het handhaven van een brede scholengemeenschap (vmbo, mavo, havo en vwo) zijn volgens het ministerie van OCW minimaal 1200 leerlingen nodig om de breedte van het aanbod, de onderwijskwaliteit en een gezonde exploitatie te garanderen. Naar ons oordeel is de versmalling van het onderwijsaanbod al eerder aan de orde dan onder de 1200.

Op relatief korte termijn voldoen Gerrit Komrij College en Schaersvoorde daar niet meer aan. Het bestaansrecht van Pronova komt niet onder druk te staan door de krimp. Toch kan Pronova in het verwezenlijken van toekomstbestendig onderwijs een belangrijke rol spelen.

Een goed en betaalbaar aanbod in de bovenbouw van havo en vwo vraagt zeer waarschijnlijk om clustering van het huidige aanbod. Wat de scholen in gemeenschappelijkheid vormgeven, hoe we dat doen en welk aanbod al dan niet tussen de gemeente Aalten en de gemeente Winterswijk wordt verdeeld, is onderwerp van onderzoek. In het vmbo zoeken we naar de best mogelijke verdeling van het aanbod tussen Aalten en Winterswijk. Het aanbod moet complementair zijn en zal daarnaast deels mogen overlappen.

Daarnaast onderzoeken we op welke wijze de scholen kunnen samenwerken in de onderwijsondersteunende processen.

Er zijn nog geen definitieve conclusies; we benoemen het vraagstuk en globaal het ontwikkelingsperspectief. Bij het zoeken naar oplossingen betrekken we onder andere (toekomstige) ouders, leerlingen, het primair onderwijs en medewerkers.

- **Overkoepelend**

We noemden al het sectorakkoord dat de VO-Raad met OCW sloot. Hoewel we met de VO-Raad liever een breder draagvlak voor het sectorakkoord hadden gewild dan alleen de besturen-organisatie, maakt belofte ook voor ons schuld. We zetten ons in voor het verwezenlijken van de doelen.

We staan een hechte relatie voor met primair en voortgezet onderwijs in de regio en vanzelfsprekend ook met nabijgelegen MBO, HBO en universiteit.

Onze ontstaansgeschiedenis is doordeesemd van de gedachte dat we er zijn om de Achterhoekse samenleving te dienen. Belangrijke mutaties in ons onderwijsaanbod, bespreken we met ouders, leerlingen, basisscholen, overheden, ondernemers en andere maatschappelijke partners met als doel hun inbreng mee te nemen en draagvlak te vinden voor een zo mogelijk gemeenschappelijk gedragen oplossing.

Het bestuur van Achterhoek VO participeert nadrukkelijk in landelijke en regionale netwerken. Ongezocht is (de totstandkoming van) Achterhoek VO boegbeeld van krimpontwikkelingen geworden. We koesteren onze contacten in de VO-Raad, bij OCW en in het parlement en zetten die op relevante thema's in.

Rekenschap

Wij verantwoorden onze keuzes en onze opbrengsten

Jaarlijks legt het bestuur in het bestuursverslag verantwoording over (de resultaten van) het gevoerde beleid af. Directeuren en rectoren verantwoorden zich in de jaarrekeninggesprekken en tweemaal per jaar in het overleg dat zij met het bestuur voeren. Zij leggen, alvorens dit vast te stellen, hun schoolplan annex strategisch beleidsplan aan het bestuur voor om te toetsen of het past binnen de kaders van dit strategisch beleidsplan.

Verdere monitoring vindt plaats door de jaarlijkse analyse van de onderwijsopbrengsten en de maandelijkse analyse van de financiële cijfers.

Er moet evenwel meer zijn. Rekenschap-in-documenten inspireert zelden en houdt nog geen dialoog of 'goed gesprek' in over wat we leren van wat we beoogden, hoe we handelden en tot welk resultaat het leidde. Daarom openen we wegen naar inspirerend rekenschap, bijvoorbeeld tussen bestuur en directieraad en tussen bestuur en GMR. En door audits en visitaties binnen de stichting en met partners erbuiten.

Rekenschap hoort ook bij het invulling geven aan professionele ruimte in het speelveld van verantwoording geven en nemen en van verantwoording afleggen. Rekenschap door het voeren van het professionele gesprek over wat goed gaat en wat beter kan. Rekenschap ook tussen professionele (onderwijs)collega's onderling, een belangrijk element van een op verbetering gerichte lerende cultuur.

Waar staan we na negen jaar Achterhoek VO?

Een korte terugblik

De eerste jaren van Achterhoek VO stonden in het teken van het bouwen van een geheel nieuwe stichting met een eigen identiteit, een eigen cultuur van open en transparante communicatie, van werken op basis van vertrouwen, van veel ruimte voor de scholen en van een effectief ingerichte bestuursorganisatie. In het vorige plan constateerden we reeds dat dit is gelukt.

De afgelopen vier à vijf jaar stond in het teken van het aanpassen van ons onderwijs(aanbod) op de demografische krimp. We hebben ons ingespannen om 'van minder naar beter' te gaan. In de regio's Doetinchem e.o., Oude IJsselstreek en Zutphen-Vorden hebben we (onomkeerbare) stappen gezet die het onderwijs thuisnabij, breed en van goede kwaliteit houden. Hierover doen we verslag in het aparte kader.

Onder meer in deze regio's hebben we ons onderwijs – soms zelf aanzienlijk – vernieuwd: bijvoorbeeld meer aandacht voor maatwerk, coaching en vakoverstijgend/thematisch onderwijs. We hebben de kans verzilverd om de omgeving bij deze vernieuwingen te betrekken: leerlingen, ouders, bedrijven, overheden en andere maatschappelijke partners. Zo komen we steeds meer tot onderwijs dat bij de regio past en is afgestemd op de regionale/lokale behoeften.

In het vorige plan stonden we vlak voor de krimp; inmiddels krimpen we al een aantal jaar. Onze inspanningen in het creëren van bewustzijn/urgentiebesef en het aanpassen van de organisatie (afspraken, processen, procedures) op de – destijds nog aanstaande – krimp hebben hun vruchten afgeworpen. Het helpt ons nu om snel(ler) noodzakelijke stappen te zetten dan anders mogelijk was geweest.

Samen werken aan toekomstbestendig onderwijs: een terugblik

Ons vorige plan (15 oktober 2015) schetste de demografische uitdaging voor onze scholen: hoe houden we met meer dan 30 procent krimp ons onderwijsaanbod thuisnabij, breed, van goede kwaliteit en betaalbaar? In onze verschillende sub-regio's hebben we de laatste jaren hard gewerkt om oplossingen te vinden. Daarbij gaat het altijd om maatwerk: verschillende regio's hebben verschillende vragen en behoeften. In de regio's Doetinchem e.o., Oude IJsselstreek en Zutphen- Vorden zijn we tot adequate oplossingen gekomen.

Doetinchem e.o.

We constateerden dat in Doetinchem op termijn nog slechts ruimte is voor twee m-h-v-scholengemeenschappen in plaats van de huidige drie. Op 1 november 2016 maakten we op een grote medewerkersbijeenkomst bekend dat we van drie naar twee scholen zouden gaan: twee

volledig nieuwe scholen, waarin het beste van de huidige drie terugkomt. We werkten vervolgens aan het vormgeven van de twee nieuwe scholen met onder andere medewerkers, ouders, leerlingen, basisonderwijs en de maatschappelijke omgeving.

Op 1 augustus 2020 starten de twee nieuwe scholen, Houtkamp College en Panora Lyceum, met de eerste lichting brugklassers. Ludger College, Ulenhofcollege en Rietveld Lyceum groeien vanaf dan jaar voor jaar uit. De twee nieuwe scholen kenmerken zich door hun eigentijdse onderwijs: veel ruimte voor maatwerk, goede begeleiding van leerlingen en vakoverstijgend/thematisch onderwijs.

Oude IJsselstreek

In het vorige plan stelden we dat het Almende College voldoende leerlingen zou behouden voor een zelfstandig bestaansrecht, "indien de gebouwensituatie daartoe geschikt wordt gemaakt." We zijn met de gemeente overeengekomen om het vmbo, dat zich nu op twee gedateerde locaties bevindt (Bluemers en Wesenthorst), te clusteren op één nieuwbouwlocatie naast de havo/vwo-locatie Isala. In 2019 is de eerste paal van de nieuwbouw geslagen. De bedoeling is om in 2021 de nieuwbouw te betrekken.

Zutphen en Vorden

We gaven in het eerdere plan aan dat de situatie in Zutphen en omgeving de meest lastige was: het aantal scholen was zelfs zonder de krimp al te hoog. De vier scholengemeenschappen vielen onder vier verschillende besturen: een factor die samenwerking bemoeilijkte. We stelden een verantwoorde bijdrage te willen leveren aan de totstandkoming van samenwerking, samenvoeging en sanering van het onderwijsaanbod en ook aan het voortbestaan van openbaar en beroepsonderwijs.

In eerste instantie leek samenwerking met een andere partner niet mogelijk. Daarom besloten we in 2015 Het Stedelijk goed op de kaart te gaan zetten: we konden de school niet opheffen, omdat dat opheffing van het beroepsonderwijs en de enige openbare school zou betekenen. Deze 'doorstart' van Het Stedelijk was een succes. Bij het Baudartius College, een éénpitter voor mavo, havo en vwo, ging het allengs minder goed. Daarom vroeg het bestuur en de raad van toezicht van het Baudartius College begin 2018 of de school onderdeel kon worden van Achterhoek VO. We ontvingen het Baudartius College hartelijk in het perspectief dat een fusie met Het Stedelijk noodzakelijk was in het licht van de krimp.

In een gelijkwaardig proces hebben het Baudartius College en Het Stedelijk een nieuwe school ontwikkeld waar zij beide in opgaan: het Eligant Lyceum (havo/vwo), een school die het leren van de leerling centraal stelt. Het Eligant Lyceum startte op 1 augustus 2019 met de brugklas en was de eerste formele samenwerkingsschool (openbaar en protestants-christelijk) in het voortgezet onderwijs. Het Baudartius College en Het Stedelijk groeien jaar voor jaar uit.

In grofweg dezelfde beweging is nog een nieuwe school ontstaan: het Kompaan College. De school bestaat uit het voormalige 't Beeckland (vmbo in Vorden) en het vmbo en de mavo van het Baudartius College en Het Stedelijk. Het Kompaan College is daarmee dé vmbo-school van de regio Zutphen-Vorden. Clustering van het vmbo-aanbod was noodzakelijk om het onderwijs breed en betaalbaar te houden. Met de gemeenten Bronckhorst en Zutphen zoeken we naar passende, toekomstbestendige huisvesting.

Waar staan we over vier jaar Achterhoek VO?

Een korte vooruitblik

Over vier jaar blijkt dat we ons onderwijs goed hebben aangepast op de krimp. We bieden leerlingen een breed onderwijsaanbod. Als dat ons niet lukt binnen de gebouwen c.q. in de huidige organisatievormen, vinden we oplossingen buiten de gebouwen met betrokkenheid van de maatschappelijke omgeving.

Over vier jaar onderhouden we in de Achterhoek duurzame contacten met alle relevante maatschappelijke partners, waaronder het primair, voortgezet en vervolgonderwijs, ouders, oud-leerlingen, overheden en het bedrijfsleven. Leerlingen, ouders en medewerkers voelen zich samen eigenaar van het onderwijs op onze scholen, die kunnen bogen op goede onderwijsresultaten in de volle breedte van hun missie.

Over vier jaar kenmerkt ons onderwijs zich door onze betrokkenheid bij onze leerlingen: we weten wie ze zijn als ze bij ons 'binnenkomen', we kijken met ze mee naar de toekomst voorbij een diploma in het voortgezet onderwijs, we bieden ze maatwerk. Ons onderwijs kenmerkt zich door zich te verbinden met de brede samenleving, waarin leerlingen zich ontwikkelen voor, in, na en buiten het voortgezet onderwijs.

Hoe maken we onze ambities waar?

Een korte procesbeschrijving

We maakten al in 2015 de bewuste keuze om geen SMART-doelstellingen in ons strategisch beleidsplan op te nemen. We kozen voor een waarde-georiënteerd plan dat scholen richting én ruimte geeft om zich op geheel eigen wijze te ontwikkelen. Onze scholen hebben immers onderling verschillende uitdagingen.

Dat het plan niet SMART is, zegt niet dat we niet bewust bezig zijn met de verwezenlijking ervan. Integendeel: we zijn er dagelijks mee bezig, het plan geeft richting aan al ons handelen. De inhoud van dit plan staat bijvoorbeeld centraal tijdens ons maandelijks directieoverleg en de jaarlijkse directietweedaagse. We maken uitdagingen en oplossingen concreet, met oog voor de verschillen tussen scholen. Zo ontstaan er schooleigen actieplannen die passen binnen de context van 'Kleurrijk in verbinding'. In het bestuurlijk overleg stelt een rector/directeur het bestuur op de hoogte van de schoolspecifieke inkleuring van de thema's uit het strategisch beleidsplan. Daarnaast zijn we continu in gesprek over het proces: hoe zorgen we ervoor dat onze uitgangspunten tot leven komen? Hoe leggen we het eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie? Hoe zorgen we ervoor dat in MR'en, secties en in de klas de inhoud van het plan onderwerp van gesprek is? Hoe maken we waar dat elke school of sub-regio 'voortuigt', groeit en de ambities waarmaakt?

Dit plan is een uitnodiging aan alle betrokkenen om mee te denken over de uitrol ervan binnen de scholen. Wij – het bestuur, de rectoren en directeurs van Achterhoek VO – grijpen kansen aan om het gesprek te entameren.

Deze werkwijze heeft de afgelopen jaren zijn vruchten afgeworpen. De koers die we met het eerste strategisch beleidsplan inzetten, is herkenbaar binnen de scholen en definieert Achterhoek VO.

Bijlage 1 **Toetsingscriteria raad van toezicht**

De raad van toezicht toetst het strategisch beleidsplan op:

- De mate van intern draagvlak en onderbouwing: in hoeverre stoelt het plan op een interne oriëntatie van kennis, inzichten, opvattingen en ervaring met onderwijs(kwaliteit) en kwaliteit van personeel en organisatie?
- De mate van externe legitimering: in hoeverre stoelt het plan op een externe oriëntatie op opgave in de omgeving bij relevante stakeholders? (Specifieke aandacht krimpsituatie en krimp als financiële sluipmoordenaar).
- De mate waarin het plan antwoord geeft op de maatschappelijke behoefte aan modernisering van het onderwijs.
- De mate waarin het plan past bij de door de raad van toezicht gesteunde besturingsfilosofie van Achterhoek VO.
- Juistheid van gevolgde procedures (bijvoorbeeld richting GMR)
- Coherentie en consistentie van het plan
- Samenhang met uitgangspunten van de stichting
- Realisme van het ambitieniveau (doeleinden) in relatie tot het vermogen van de organisatie in termen van capaciteiten personeel, financiën en huisvesting/materieel.
- Mate en kwaliteit van concretisering doeleinden in doelen (lange-korte termijn, implementeerbaarheid operationalisering).

Bijlage 2 **Bronnen**

Onder meer onderstaande boeken en publicaties speelden een (inspirerende) rol in de totstandkoming van dit strategisch beleidsplan:

1. Biesta, Gert *Het prachtige risico van onderwijs*
2. Furedi, Frank *Wasted. Why education is not educating*
3. Goedhart, Aart en
Steen, Barbara van der *Proceskunde, een pleidooi voor werken met Aandacht*
4. Gratton, Lynda *De werkrevolutie*
5. Herpen, Marcel van *Ik, de leraar en Wij zijn leiders*
6. Kaku, Michio *Reis naar de toekomst*
7. Nussbaum, Martha *Niet voor de winst*
8. Rotmans, Jan *Verandering van tijdperk*
9. Ruijters, Manon *Je binnenste buiten*
10. Savater, Fernando *De waarde van opvoeden*
11. Verhaeghe, Paul *Identiteit en Autoriteit*
12. Wachter, Dirk de *Borderline times en De kunst van het ongelukkig zijn*
13. Geactualiseerd sectorakkoord VO 2018-2020:
https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/608/original/geactualiseerd_sectorakkoord_VO.pdf
14. Code Goed Bestuur VO 2019.
https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/003/original/Code_Goed_Onderwijsbestuur_VO_2019_0701.pdf
15. Toekomst van ons onderwijs
<https://toekomstvanonderwijs.nl/wp-content/uploads/2020/01/Discussiestuk-incl.-oplegger.pdf>