

A man in a blue jacket and black shorts is pointing upwards at a climbing wall. He is wearing a climbing harness. In the foreground, the back of a person in a light blue hoodie is visible, also wearing a climbing harness. The climbing wall is grey with various colored holds (yellow, blue, green).

# Strategisch beleidsplan 2016-2020

Klaar voor je toekomst  
maak je dromen waar

Stad & Esch is het podium waarop je (je)  
ontwikkelt vanuit eigen kracht.

Het is mijn school.  
Ik heb er een fijne tijd en  
daarom kom ik er graag.  
Ik kan er beleven; soms  
alleen, en soms met  
anderen. Ik heb er een  
podium. Hier leg ik mijn  
basis. De school heeft  
een duidelijk gezicht, een  
smoel. Herkenbaar in sfeer,  
aankleding en schaal.  
Ik voel me er thuis.

## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Inleiding                              | 3  |
| Terugblik                              | 5  |
| Onze missie en visie                   | 7  |
| Onze identiteit                        | 9  |
| Onze strategische doelen               | 13 |
| Ambities en doelen                     | 17 |
| Beleidscyclus en communicatieparagraaf | 31 |

# Inleiding

Enigszins vertraagd door de verhuizing naar het Onderwijs-park Ezinge zijn we in januari 2015 gestart met een uitgebreide evaluatie van de strategisch beleidsperiode 2011-2015. De groep medewerkers die in 2011 aan de basis stond van onze missie, visie en identiteit (de groep Diever-1), heeft bij dit evaluatieproces en de herijking een belangrijke initiërende rol gespeeld. Om een meer evenredige verdeling over de medewerkers te krijgen, werd de groep Diever-1 uitgebreid. Zo ontstond de groep Diever-2, bestaande uit 22 leraren, 2 onderwijsondersteuners, 1 deelschool-leider, de directeur Onderwijs en Personeel en de directeur-be-stuurder.

Wij hebben onze missie, visie en identiteit tegen het licht gehouden. De overall conclusie daarvan is dat we vier jaar geleden met elkaar een ambitie hebben kunnen formu-

leren die nog staat als een huis én waarbij mensen zich ook aangesloten voelen. Aanvankelijk had een grote meerderheid de overtuiging dat we wat we met elkaar bedacht hadden ook tot werkelijkheid gingen maken. Terugblikkend is, naast de hectiek rond de op handen zijnde verhuizing, vooral de leidraad 'Stad & Esch & zo gaan we het doen' een breekpunt geweest in het draagvlak voor ons plan. De titel van de leidraad sloot achteraf gezien niet aan bij de gekozen veranderkundige strategie om vanuit het principe van co-creatie maximale ruimte aan medewerkers te schenken om het hoe in te vullen.

Een andere belangrijke conclusie is dat we bij het opstellen van onze missie en visie in 2011 hebben nagelaten de voor Stad & Esch wezenlijke kernbegrippen te laden met eenzelfde betekenis voor heel Stad & Esch.

# Terugblik

In het nieuwe strategisch beleidsplan worden missie, visie en identiteit gekoppeld aan de ambities van het sectorakkoord VO en hebben we onze strategische doelen geformuleerd. In de jaarplannen van de deelscholen, van de professionele leergemeenschappen en van bedrijfsvoering wordt de bijdrage aan onze strategische doelen uitgewerkt in doelen per schooljaar.

Naast de bijeenkomsten met Diever-2 zijn in het eerste halfjaar van 2015 diverse activiteiten ontplooid met deelschoolleiders en stafhoofden, met ouders/verzorgers, met onze externe stakeholders en natuurlijk met groepen leerlingen uit alle deelscholen. Tijdens een bijeenkomst in juni zijn de herijkte missie, visie, identiteit en strategische doelen uitvoerig besproken en gevalideerd met alle medewerkers. In de periode tussen zomer en herfst zijn ze gevalideerd

door ouders/verzorgers, leerlingen en onze externe stakeholders.

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad heeft op 17 december 2015 zijn instemming verleend en de Raad van Toezicht heeft op 8 december 2015 zijn goedkeuring gegeven. Het strategisch beleidsplan is op 18 december 2015 door de directeur-bestuurder vastgesteld.

Het nu voorliggende strategisch beleidsplan 2016-2020 is het eindproduct van het hierboven beschreven proces, en vormt daarmee tevens ons meerjarige schoolplan.

**Meppel, december 2015**  
**Peter de Visser,**  
**directeur-bestuurder**

**De missie en visie van waaruit Stad & Esch handelt zijn belangrijke pijlers gebleken onder de ambities van onze school. Dat heeft ertoe geleid dat missie en visie in de nieuwe strategische beleidsperiode niet worden veranderd, maar worden verdiept. Terugkijkend op de periode 2011-2015 kunnen we stellen dat we op alle beschreven thema's veel van onze ambities hebben bereikt.**

## Thema: Identiteit

Het eerste thema, de identiteit van Stad & Esch, vindt zijn borging in de gebouwen en steeds vaker in ons dagelijks handelen. De identiteit van Stad & Esch is onderdeel van het personeelsbeleid en van de procedure voor werving en selectie van nieuwe medewerkers. Het werken volgens het principe van co-creatie heeft gedurende de beleidsperiode zijn ups en downs

gekend en heeft in dit nieuwe plan een belangrijke plek gekregen.

## Thema: Digitalisering

Ten aanzien van het thema digitalisering kan gesteld worden dat Stad & Esch aan het eind van de beleidsperiode al haar ambities heeft waargemaakt waar het de invoering van device en infrastructuur betreft. Op dit vlak behoort onze school tot de koplopers in het land. In het laatste jaar heeft er een verandering plaatsgevonden in het concept: van 'een laptop per leerling' naar 'bring your own device'. ICT krijgt aandacht binnen alle vakken. De ontwikkelingen ten aanzien van de content zijn veel minder snel geweest dan was ingeschat. ICT biedt de leerlingen een rijkere, gedifferentieerdere leeromgeving.

## Onze missie en visie

### Thema: Verantwoorden

Het thema verantwoorden heeft ons een scherpere blik verschaft op kwaliteit. Leerlingen worden structureel betrokken bij het beoordelen van de kwaliteit van de lessen en tevredenheidsonderzoeken worden periodiek afgenomen. Leraren nemen jaarlijks de evaluatie af en bezoeken lessen van collega's met het ICALT-model. Door de invoering van Qlikview hebben we beter zicht op de kwaliteit van ons onderwijs en de ondersteunende processen. De borging in een breed gedragen kwaliteitsbeleidsplan is het speerpunt voor de komende periode.

MET ZOVEEL KENNIS  
ACHTER JE,  
KUN JE DE 21STE EEUW  
OOK WEL AAN!

**ESCHJE**

BUITEN PLATGETREDEN  
PADEN VINDT DE  
JONGE ONDERZOEKER  
ALTIJD WEL  
EEN WEGGETJE.

**ESCHJE**

### Onze missie

#### **Leerlingen optimaal voorbereiden op de uitdagingen van de 21e eeuw.**

We hebben onze missie geladen met een voor Stad & Esch specifieke betekenis. Met het optimaal voorbereiden op de 21e eeuw bedoelen wij het volgende: De 21ste eeuw vraagt veel van leerlingen. Om goed in te kunnen spelen op de voortdurend veranderende samenleving moeten jullie aan vele competenties voldoen, waaronder mediageletterd zijn, beschikken over probleemoplossend vermogen, kritisch zijn en kunnen samenwerken.

### Onze visie

Onze visie kent vier pijlers van waaruit wij onze missie waar willen maken.

#### **Passie als brandstof voor talenten.**

Dit betekent voor Stad & Esch: Leerlingen en medewerkers krijgen kansen om optimaal hun mogelijkheden en talenten te onderzoeken, te benutten en hierbij te werken vanuit hun hart.

#### **Persoonlijk maken als standaard.**

Dit betekent voor Stad & Esch: Naast het behalen van kerndoelen en eindtermen, krijg je op Stad & Esch alle ruimte om aan je eigen ontwikkeling als mens, ook in relatie tot anderen, te werken.

OP DE ACHTERKANT  
VAN HET DIPLOMA  
VIND JE OOK  
ERG MOOIE CIJFERS

**ESCHJE**

## Creativiteit als sleutel tot succes.

Dit betekent voor Stad & Esch:  
Elkaar stimuleren en voortdurend prikkelen om vanuit kansen en mogelijkheden steeds iets nieuws te creëren en te beleven.

## Ruimte voor lef.

Dit betekent voor Stad & Esch:  
Dat je wordt uitgedaagd om een eigen weg te volgen; dus stellen we vertrouwen in jou en krijg je de ruimte om te experimenteren.

**De missie en visie vormen de bouwstenen, het DNA, van Stad & Esch en zijn zichtbaar en voelbaar in onze identiteit, ons onderwijs en ons dagelijks handelen.**

MET AL DIE NOG  
NIET ANGEBOORDE  
ENERGIEBRONNEN KUNNEN  
WIJ OP STAD & ESCH  
NOG JAREN VOORUIT.  
HARTWERKEN WORDT  
BELOOND!

**ESCHJE**

# Onze identiteit

**Identiteit is de kern. Die zit diep van binnen. Maar het komt naar buiten met alles wat we denken, doen, zeggen en ondernemen.**

Soms lijkt het wel of alles in beweging is. Maar als je beter kijkt, zie je een aantal megatrends die de richting wijzen. Ze geven houvast bij het bouwen aan onze school.

De wereld is behoorlijk veranderd de laatste vier jaar. En dat betekent dat de trends zijn herijkt. We hebben na toetsing aan de vier pijlers van onze visie vier nieuwe trends gekozen die in lijn liggen met de vorige vier (elkaar helpen, beleving, luister naar mij en transparantie). Trends en pijlers versterken elkaar.

## Trend: Duurzaamheid

Duurzaamheid gaat over zuinig zijn op de omgeving, op elkaar en op

jezelf. Basis voor duurzaamheid is het onderlinge vertrouwen én de wil om samen te werken aan het beste resultaat. Daarvoor is een goede relatie nodig tussen leerling, medewerker en ouders.

## Trend: Lokaal

Koester je oorsprong. Daar waar veiligheid is en van waaruit je je vleugels kunt uitslaan naar de regio en de rest van de wereld. Bekend terrein als springplank. Lokaal betekent ook de buitenwereld naar binnen halen.

## Trend: Maatwerk

Iedereen is uniek. En daarom verdient iedereen een gepersonaliseerd plan waardoor ieder talent een kans krijgt. Maatwerk vraagt om aanpassend vermogen, flexibiliteit en afstemming.

## Trend: Beleven

Leren door doen. Creëren van unieke belevenissen waardoor we worden geraakt en die nóg meer nieuwsgierig maken. De leerling in de echte wereld voorbereiden op de toekomst.

Stad & Esch geeft leerlingen invloed. Er is ruimte voor eigen keuzes in tempo, begeleiding en activiteiten. Die invloed heeft alles te maken met de erkenning van leerlingen als individu.

**‘Kijk wie ik ben. Luister naar me. Ik ben het.’**

Keuzevrijheid en invloed vragen tegelijk om duidelijke kaders; structuur geeft houvast bij keuzevrijheid.

De school heeft voor leerlingen ook een belangrijke sociale functie. Je schoolleven moet goed voelen en is niet minder belangrijk dan je vrienden op Facebook.

In onze school draagt alles bij aan ontplooiing. Ontplooiing in je schoolvakken en daarbuiten. Stad & Esch moedigt je aan om veel te ontdekken; je eigen talenten en de wereld om je heen.

**Zo'n Stad & Esch haalt met glans zijn doelen:**

- Je diploma halen en dingen leren waar je wat aan hebt
- Je talenten maximaal benutten
- Een goede sfeer
- Weten waar je aan toe bent
- Je verantwoordelijkheid leren nemen

Dat is de school waar medewerkers, leerlingen en ouders trots op zijn.

## Mensen

Mensen zijn de sleutel om dit gedroomde resultaat te behalen. Allereerst een bruisend team van coachende begeleiders, bedenkers van een uitdagend onderwijsprogramma. Daarbij draait het niet alleen om de leraren maar om het totale team, in één geoliede organisatie.

## Motivatie

Motivatie is dé drijvende kracht. Door leerlingen eigenaar van hun leerproces te laten zijn, stijgt hun motivatie en dat maakt dat talent alle kansen krijgt. Een sfeervolle, uitdagende werkomgeving kan mensen en motivatie verder versterken.

Als dat allemaal samenwerkt, dan gaat het resultaat er zeker komen! Presteren, excelleren, een school die steeds beter wil worden. Een tuin voor talent.

Aan die school gaan we nu samen verder bouwen. Gedreven door nieuwe ideeën, gesterkt door nieuwe inzichten.

**‘Adem het in – spreek het uit – geef het door! Als jij het ziet, dan is het er.’**

## Onze strategische doelen

**Onze strategische doelen vormen de verbinding tussen onze missie, visie en identiteit en de ambities en kwaliteitsafspraken die beschreven staan in het sectorakkoord VO.** Met het bereiken van de strategische doelen draagt Stad & Esch bij aan het verwezenlijken van de doelen van de sector VO. Binnen onze ambities en doelen is het van belang betekenis te geven aan de voor ons belangrijke begrippen en deze te valideren met alle betrokkenen. Hiermee leggen we de basis om de wederzijdse verwachtingen waar te maken.

### Onderwijs in een wereld die snel verandert

Het voortgezet onderwijs in Nederland is van gedegen kwaliteit. Onze diploma's zijn betrouwbaar en geven jongeren een goede uitgangspositie voor een vervolg-

opleiding of combinaties van werken en leren. Dat is essentieel, omdat het voortgezet onderwijs een sleutelpositie heeft in ons stelsel. Leerlingen werken er aan de 'basisuitrusting' om hun ambities in het vervolgonderwijs of op de arbeidsmarkt waar te kunnen maken. Tegelijkertijd leeft de overtuiging dat het onderwijs jongeren meer kan uitdagen dan nu gebeurt en dat het onderwijs jongeren beter moet toerusten voor de samenleving van straks. Dat kan alleen als scholen ook de blik meer naar buiten richten. Technologische ontwikkelingen hebben onze samenleving veranderd van een industriële in een kennis- en netwerksamenleving. Lag de nadruk in het onderwijs in de industriële samenleving op de ontwikkeling van feitelijke kennis en procedurele kennis, de kennis- en netwerksamenleving vraagt om andere kennis, vaardigheden en focus van het onderwijs:



andere inhouden, andere didactische principes en andere – meer actieve - betrokkenheid van de leerlingen. Maar niet alles verandert: ontplooiing en ontwikkeling van jongeren is gestoeld op een goed fundament van basis-kennis en vaardigheden als lezen, schrijven en rekenen. Deze kennis en vaardigheden blijven ook in de toekomst belangrijk.

Wat moeten jongeren van nu kennen en kunnen om optimaal voorbereid te zijn op de 21ste eeuw? Het voortgezet onderwijs heeft de uitdagende opdracht om leerlingen voor te bereiden op een toekomst die niemand kent. Demografische-, economische-, sociaal-culturele en technologische ontwikkelingen zorgen de komende jaren voor een andere context en andere condities voor allen die werken in het voortgezet onderwijs. De krimp die zich momenteel voltrekt plaatst

scholen voor grote uitdagingen. Scholen worden geconfronteerd met dalende leerlingaantallen. Daarnaast worden achtergronden van leerlingen diverser. Deze trend zal in de toekomst- mede door de invoering van passend onderwijs – aan belang winnen. Ontwikkelingen in de buitenwereld komen met de leerlingen de school binnen. Dit vraagt om steeds meer ondersteuning van de leerling op maat. Globalisering betekent dat de wereld steeds meer binnen handbereik komt en biedt mooie perspectieven voor nieuwe generaties. Het onderwijs heeft een belangrijke taak om ervoor te zorgen dat alle jongeren ‘aangesloten’ blijven en kunnen profiteren van de mogelijkheden die globalisering biedt zoals wereldwijde kennisdeling, communicatie en een open arbeidsmarkt.

Er zijn ook bedreigingen. Technologische ontwikkelingen leiden

tot het verdwijnen van beroepen en banen in het midden en aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Maar er komen ook nieuwe beroepen en banen voor in de plaats. Het draait daarbij om wendbaarheid en weerbaarheid. Daarvoor is bij uitstek een rol voor het onderwijs weggelegd. Maatschappelijke ontwikkelingen stellen scholen voor nieuwe uitdagingen. Bestuurders en schoolleiders herkennen de verschuivingen die door gezaghebbende adviesorganen zoals de WRR (2013) en de Onderwijsraad (2013) worden voorzien in de context waarbinnen scholen opereren. De wereld verandert; de omgeving van de school en de wereld van de jongeren veranderen in hoog tempo mee. Dit vergt wendbaarheid en responsiviteit van het onderwijs, zoals ook de WRR bepleit.

De samenleving, ouders en leerlingen verwachten in toenemende

mate dat het onderwijs aansluit bij de individuele (zorg-)behoefte en talenten. Die roep om onderwijs op maat zien we terug in het maatschappelijke debat over de kwaliteit van onderwijs, in de roep van – steeds mondiger - ouders die aandacht vragen voor de talenten van hun kinderen en de ontwikkelingen in scholen naar gedifferentieerd en gepersonaliseerd onderwijs. Hier gaat de sector de komende jaren op inzetten. We willen leerlingen meer mogelijkheden bieden hun talenten aan te boren en te ontwikkelen. Uitdagend onderwijs dat aansluit bij talenten van leerlingen is van groot belang voor individu én maatschappij. Voor het individu is het belangrijk vanwege het eigen welbevinden en de intrinsieke bevrediging. Voor de maatschappij heeft benutting van talent grote maatschappelijke en economische voordelen. Er ontstaat daarmee een vraag naar flexibelere vormen

# Ambities en doelen

van onderwijs en onderwijs dat minder plaats- en tijdgebonden is, en naar passende leerarrangementen. Veel scholen werken al aan nieuwe initiatieven gericht op gepersonaliseerd leren en andere vormen van gedifferentieerd leren.

**Uit: Sectorakkoord VO 2014-2017  
– Klaar voor de toekomst! Samen werken aan onderwijskwaliteit.**

**MET VALLEN EN OPSTAAN  
WORDT UITEINDELIJK  
DE BESTE KWALITEIT BEHAALD;  
IEDER LEGT DE LAT  
OP Z'N EIGEN HOOGTE.**

**ESCHJE**

In dit hoofdstuk verbinden we onze strategische doelen aan de ambities van het sectorakkoord. Waar wil Stad & Esch in 2020 staan? De strategische doelen vormen de kaders voor onze jaarplannen.

Willen we onze ambities en doelen kunnen bereiken, dan zullen alle betrokkenen bij Stad & Esch zich continu bewust moeten zijn van het belang van een goede onderwijskwaliteit voor de toekomstperspectieven van onze leerlingen, kritisch moeten zijn op de geboekte resultaten, successen willen vieren en zich inspannen om deze continu te verbeteren.

Ook aan het begrip kwaliteit hebben we onze eigen lading gegeven verwoord in onderstaande ambitie.

## Ambitie 1

**We willen dat onze onderwijsdoelen worden gehaald én dat persoonlijke ambities van leerlingen en medewerkers worden waargemaakt. We willen ons continu verbeteren en vieren behaalde doelen om vervolgens verder te groeien.**

### Strategisch doel

Alle betrokkenen bij Stad & Esch zijn zich continu bewust van het belang van een goede onderwijskwaliteit voor de toekomstperspectieven van onze leerlingen, zijn kritisch op de geboekte resultaten en spannen zich in om deze continu te verbeteren.

### Opbrengsten

**In 2020 zit bij 75% van de medewerkers onze visie rond kwaliteit in hun professioneel DNA.**

## Ambitie 2 uit het sectorakkoord VO: De leerling centraal.

**We willen maatwerk bieden waardoor de talentontwikkeling van individuele leerlingen centraal staat.**

In ons onderwijs staan de individuele talenten van onze leerlingen centraal. We zijn actief op zoek naar de bronnen van motivatie van onze leerlingen en helpen hen die te vinden. Leerlingen worden in het onderwijs uitgedaagd, binnen alle deelscholen, op alle niveaus. Dat betekent dat we maatwerk leveren, bijvoorbeeld door te differentiëren in niveau, tempo en lesstof. Persoonlijk maken als standaard verwoordt onze kijk op gepersonaliseerd leren van onze leerlingen.

### Strategisch doel

Binnen alle deelscholen wordt gehandeld vanuit een visie waar-

binnen het onderwijs voor de leerlingen boeiend, uitdagend en gepersonaliseerd is en waarbij binnen alle vakken motivatie van de leerling aandacht krijgt. Ouders en leerlingen hebben een stem in het hele proces.

### Opbrengsten

- **In 2016 is een gevalideerde visie over gepersonaliseerd leren ontwikkeld.**
- **In 2020 zijn er binnen alle deelscholen vormen van gepersonaliseerd leren.**
- **In 2020 is er een stijging van het aantal leerlingen dat zich uitgedaagd voelt in het onderwijs van Stad & Esch (nulmeting 2015).**
- **In 2020 geeft 80% van de ouders aan dat Stad & Esch hen betreft bij het valideren van het onderwijs.**
- **In 2020 geeft 80% van de leerlingen aan dat Stad & Esch hen betreft bij het valideren van het onderwijs.**

### Strategisch doel

Binnen alle deelscholen bieden we onderwijs dat aansluit op de individuele mogelijkheden van elke leerling.

### Opbrengsten

- **In 2020 is het percentage zittenblijvers kleiner dan 3,5% (2015: 4,7%).**
- **In 2020 is het percentage leerlingen dat onderwijs volgt dat past bij zijn mogelijkheden meer dan 90%.**

KWALITEIT IS:  
BETER WORDEN  
ZONDER ZIEK TE ZIJN

**ESCHJE**

<sup>1</sup> Kennistoetsing op de niveaus:  
Reproductie – Toepassen in bekend  
context – Toepassen in nieuwe context  
- Inzicht

## **Ambitie 3 uit het sectorakkoord VO: Eigentijds onderwijs met moderne voorzieningen.**

**We willen naar een doorbraak en versnelling in het aanbod van digitaal leermateriaal en we willen dat docenten vaardig worden in het samenstellen en toepassen van digitaal leermateriaal.**

Wat betreft de realisatie van deze ambitie behoort Stad & Esch tot de koplopers in Nederland. We beschikken over een zeer moderne ICT-infrastructuur en alle leerlingen en leraren beschikken inmiddels over een eigen device. Met ingang van het schooljaar 2015-2016 is voor de leerlingen het principe van 'bring your own device' (byod) ingevoerd. Onze ambities ten aanzien van infrastructuur en devices zijn volgens plan gerealiseerd en bieden een uitstekende basis om onze strategische doelen ten aanzien van gepersonaliseerd

leren en het gebruik van digitale leermiddelen de komende jaren waar te maken. Dit alles vanuit de overtuiging dat het gebruik van ict en digitale content een belangrijke voorwaarde is om vormen van gepersonaliseerd leren voor onze leerlingen mogelijk te maken. Vanuit de visie die Stad & Esch heeft geformuleerd ten aanzien van gepersonaliseerd leren worden docenten in staat gesteld om digitaal leermateriaal te ontwikkelen, te arrangeren en aan te schaffen, wordt de leerstof uit het curriculum door de docenten herijkt, vindt verdieping plaats en is digitale didactiek eigen gemaakt.

### **Strategisch doel**

Binnen alle vakken is er een uitgewerkte leerlijn. Binnen de leerlijn wordt digitaal leermateriaal gearrangeerd en wordt waar mogelijk gebruik gemaakt van digitale analysemogelijkheden en de RTTI-systematiek <sup>1</sup>.

### **Opbrengsten**

- **In 2020 is er een stijging van het aantal leerlingen dat zich uitgedaagd voelt in het onderwijs van Stad & Esch (nulmeting in 2016).**
- **In 2016 wordt voor taal en rekenen gebruikgemaakt van de digitale analyseinstrumenten.**
- **In 2020 maken vakken gebruik van digitale analyseinstrumenten (nulmeting in 2016).**
- **In 2020 maken alle vakken voor begeleiding en determinatie gebruik van het toetsinstrument RTTI.**

### **Strategisch doel**

Onze elektronische leeromgeving vormt hét platform voor het plannen en organiseren van het leerproces van de leerlingen en vormt het communicatieplatform naar ouders, leerlingen en medewerkers.

### **Opbrengsten**

- **In 2020 is het percentage leerlingen dat tevreden is over de kwaliteit van onze elektronische leeromgeving groter dan 90% (nulmeting in 2016).**
- **In 2020 is het percentage ouders dat tevreden is over de kwaliteit van onze elektronische leeromgeving groter dan 90% (nulmeting in 2016).**
- **In 2020 is het percentage medewerkers dat tevreden is over de kwaliteit van onze elektronische leeromgeving groter dan 90% (nulmeting in 2016).**

### **Strategisch doel**

Binnen Stad & Esch volgen leerlingen vakken op een hoger niveau.

### **Opbrengsten**

**In 2020 is het percentage leerlingen dat een vak op een hoger niveau volgt groter dan 5% (nulmeting in 2016).**

**Strategisch doel**

Binnen vakken wordt betekenisvol gebruik gemaakt van digitaal leer-materiaal.

**Opbrengsten**

- **In 2018 en 2020 is er een stijging van het aantal leerlingen dat zich uitgedaagd voelt in het onderwijs van Stad & Esch (nulmeting in 2016).**
- **In 2020 beheersen docenten digitale didactiek (nulmeting 2016).**

**Ambitie 4 uit het sector-akkoord VO: Meer aandacht voor brede vorming.**

**De opdracht van scholen is breed. Om leerlingen goed voor te bereiden op de wereld van morgen moeten we meer aandacht besteden aan niet- cognitieve vaardigheden als samenwerking, creativiteit en ondernemerschap.**

Naast de cognitieve vaardigheden hecht Stad & Esch groot belang aan de zelfontplooiing van onze leerlingen en aan het ontwikkelen van de voor de 21e eeuw noodzakelijke vaardigheden. Vanuit haar missie en visie staat Stad & Esch voor het aanboren van creativiteit en het vergroten van het probleemoplossend vermogen van onze leerlingen. Alle leerlingen werken aan het ontwikkelen van hun eigen identiteit, een gezonde leefstijl en aan persoonlijk leiderschap (levenskunst).

**Strategisch doel**

Loopbaanleren is verankerd in ons onderwijs.

**Opbrengsten**

- **In 2016 is een gevalideerde visie over loopbaanleren ontwikkeld.**
- **In 2020 is er een toename van de tevredenheid onder leerlingen, bedrijfsleven en vervolgonderwijs (nulmeting 2016).**

**Strategisch doel**

Creativiteit speelt binnen alle vakken een rol.

**Opbrengsten**

- **In 2016 wordt het begrip creativiteit in deze context van betekenis voorzien en gevalideerd.**
- **In 2020 zijn er binnen alle scholen leerlingen die eind-examen doen in een kunstvak.**
- **In 2020 wordt in alle vakken als onderdeel van de leerlijn aandacht geschonken aan creatieve vaardigheden**

<sup>2</sup> Het plusdocument is een gevalideerde verzamelstaat die weergeeft wat een leerling aan plussen heeft laten zien naast de schoolresultaten (die worden vastgelegd in een diploma met bijbehorende cijferlijst). Het betreft een overzicht van de persoonlijke brede vorming van een leerling.

**(probleemoplossend vermogen en kritisch denken).**

- **In 2020 zijn de creatieve verworvenheden zichtbaar in ons plusdocument <sup>2</sup>.**

**Strategisch doel**

Zelfontplooiing en persoonlijk leiderschap zijn voor alle leerlingen betekenisvol.

**Opbrengsten**

- **In 2016 is een gevalideerde visie op zelfontplooiing en persoonlijk leiderschap én hoe dit een plek heeft binnen het curriculum, ontwikkeld.**
- **In 2020 zijn de verworvenheden van zelfontplooiing zichtbaar in ons plusdocument.**

## **Ambitie 5 uit het sectorakkoord VO: Verbinding met de omgeving versterken.**

**We willen werken aan een sterkere verbinding tussen de school en de omgeving en goede verantwoording naar belanghebbenden zoals ouders.**

Stad & Esch wil de verbinding met haar omgeving verder versterken. Ouders en leerlingen zijn belangrijke partners van de school. Betrokkenheid van ouders en leerlingen bij de school vraagt een grote diversiteit aan mogelijkheden tot participatie. Naast een goede verantwoording over ons onderwijs willen we deze partners een belangrijke validerende en mogelijk soms co-creërende taak geven bij ons onderwijs. Stad & Esch richt nadrukkelijk de blik naar buiten en participeert in diverse regionale netwerken zoals Toptechniek in

Bedrijf, de Zorgcampus, het Ondernemersfonds, ICC-parkmanagement en het werkgeversplatform Meppel-Staphorst.

### **Strategisch doel**

Vanuit onze visie op passend onderwijs is er een passend en tijdig ondersteuningsaanbod voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.

### **Opbrengsten**

- **In 2016 is een gevalideerde visie over passend onderwijs ontwikkeld.**
- **In 2020 is er een tevredenheid van meer dan 90% onder de ouders en leerlingen die gebruikmaken van deze extra ondersteuning (nulmeting in 2016).**

### **Strategisch doel**

Er is een warme overdracht van leerlingen uit het basisonderwijs en van leerlingen naar het vervolgonderwijs in het mbo.

### **Opbrengsten**

- **In 2020 is er een tevredenheid van meer dan 95% bij de basisscholen over de warme overdracht (nulmeting in 2016).**
- **In 2020 is er bij het mbo een tevredenheid van meer dan 80% over de warme overdracht (nulmeting in 2016).**

### **Strategisch doel**

Er is een uitwisselingsprogramma met bedrijfsleven en mbo voor alle docenten uit het vmbo en praktijkonderwijs.

### **Opbrengsten**

- **In 2016 is een gevalideerde visie over uitwisseling met bedrijfsleven en mbo ontwikkeld.**
- **In 2020 is er een tevredenheid van meer dan 80% over de aansluiting op het vervolgonderwijs en het bedrijfsleven bij het bedrijfsleven en het mbo (nulmeting in 2016).**

### **Strategisch doel**

Binnen Stad & Esch handelen we vanuit onze visie op ouderparticipatie en leerlingparticipatie.

### **Opbrengsten**

- **In 2016 is een gevalideerde visie voor ouderparticipatie ontwikkeld.**
- **In 2016 is een gevalideerde visie voor leerlingparticipatie ontwikkeld.**
- **In 2020 geeft 80% van de ouders aan dat Stad & Esch handelt vanuit de visie Ouderparticipatie 3.0.**
- **In 2020 geeft 80% van de leerlingen aan dat Stad & Esch handelt vanuit de visie Leerlingparticipatie 3.0.**

## Ambitie 6 uit het sectorakkoord VO: De docent in positie in een professionele organisatie.

**We gaan het alleen redden als docenten zich (mede) eigenaar voelen van de ontwikkelingen. Dat vraagt om ruimte en vertrouwen in een lerende omgeving en om goed leiderschap.**

Docenten van Stad & Esch beschikken over kennis en vaardigheden om leerlingen uit te dagen en te differentiëren in de klas en voelen zich (mede)eigenaar van de ontwikkelingen. Stad & Esch heeft de afgelopen jaren structureel geïnvesteerd:

- In de gesprekscyclus met een jaarlijkse beoordeling
- In de Expertgroep (als onze invulling van de functiemix)
- In trainingsprogramma's die het doel hebben een gemeenschappelijke Stad & Esch taal te

ontwikkelen rond leiderschap in de meest brede zin van de betekenis: Situationeel Leiderschap voor alle leidinggevend en Expertgroepleden, en Persoonlijk Leiderschap voor alle medewerkers.

De wens om meer professionele autonomie bij leraren te bewerkstelligen, wil Stad & Esch bereiken door het invoeren van professionele leergemeenschappen (PLG's). Binnen de PLG's bestaat een hoge mate van zelfsturing waarmee de medewerkers invulling geven aan hun professionele ruimte en die onderdeel uitmaakt van de bestuursfilosofie van Stad & Esch. Hiermee wordt Stad & Esch een lerend systeem waarbij er sprake is van een permanente prikkel om te leren. Alles draait om de professionaliteit van de medewerkers en om kennis en innovatie en om hoe wij met kennis en innovatie omgaan, met als ultiem

<sup>3</sup> Medewerkerstevredenheidsonderzoek

<sup>4</sup> Activerende didactiek, leerstrategieën en differentiatie

doel steeds beter worden in ons onderwijs en onze kwaliteit. Kennis kent drie onlosmakelijk met elkaar verbonden componenten: naast kennisproductie draait het om het absorptievermogen om kennis op te kunnen en willen nemen en om kenniscirculatie, zowel binnen als buiten de organisatie. Stad & Esch is al jaren een opleidingsschool van de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden (NHL) en de Rijksuniversiteit Groningen (RUG).

### Strategisch doel

Alle medewerkers stellen jaarlijks hun doelen t.a.v. persoonlijk leiderschap, hun onderwijs, onderwijskwaliteit en pedagogische en didactische vaardigheden.

### Opbrengsten

- **In 2016 zijn de kernbegrippen in dezen van Stad & Esch specifieke betekenis voorzien.**
- **In 2020 blijkt uit het MTO <sup>3</sup> dat 95% van de medewerkers plan-**

**matig werkt aan persoonlijk leiderschap, onderwijskwaliteit en vaardigheden (nulmeting in 2016).**

- **In 2020 beheersen alle leraren de basisvaardigheden (nulmeting in 2016).**
- **In 2020 beheersen alle leraren tenminste een van de complexe vaardigheden <sup>4</sup> (nulmeting in 2016).**
- **In 2020 beschikken alle leraren over voldoende ict-vaardigheden (nulmeting in 2016).**

### Strategisch doel

Binnen Stad & Esch wordt vanuit het principe van professionele autonomie en zelfsturing gewerkt.

### Opbrengsten

- **In 2020 blijkt uit het MTO dat 95% van de medewerkers die werkzaam zijn vanuit het principe van professionele autonomie en zelfsturing een grotere autonomie ervaren in hun werk.**

- **In 2020 blijkt dat het werken vanuit professionele autonomie en zelfsturing tot hogere onderwijsopbrengsten leidt.**

#### **Strategisch doel**

Het MTO wordt jaarlijks afgenomen als onderdeel van ons kwaliteitsbeleid.

#### **Opbrengsten**

**In 2020 blijkt uit het MTO dat Stad & Esch in de benchmark hoger scoort dan de doelgroepscholen.**

#### **Strategisch doel**

Voor alle startende leraren is er een effectief inwerk- en begeleidingsprogramma vanuit onze missie, visie en identiteit

#### **Opbrengsten**

**In 2020 blijkt uit het MTO dat alle startende leraren zich optimaal voorbereid en begeleid voelen.**

#### **Strategisch doel**

Via ons wervings-, selectie- en scholingsbeleid zetten we in op een mix van hbo- en wo-masteropgeleide leraren.

#### **Opbrengsten**

**In 2016 wordt een gevalideerde visie ontwikkeld over hoe Stad & Esch gaat voldoen aan de eis van de overheid dat in 2020 50% van alle leraren over een afgeronde masteropleiding beschikken.**

#### **Strategisch doel**

Om voor het vwo de wetenschappelijke benadering van de lesstof door de leraren te stimuleren, is ons doel het percentage wo-masteropgeleide leraren in de bovenbouw van het vwo te verhogen.

#### **Opbrengsten**

**In 2016 wordt een gevalideerde visie ontwikkeld over hoe Stad &**

**Esch gaat voldoen aan de eis van de overheid dat in 2020 80% bovenbouwdocenten vwo een afgeronde masteropleiding hebben gevolgd.**

#### **Strategisch doel**

Stad & Esch stimuleert leraren om hun professionaliseringsactiviteiten vast te leggen in het Lerarenregister.

#### **Opbrengsten**

**In 2020 neemt 100% van onze leraren actief deel aan het Lerarenregister (nulmeting in 2016).**

#### **Strategisch doel**

Met on- en onderbevoegde leraren worden resultaatafspraken gemaakt over het behalen van de bevoegdheid.

#### **Opbrengsten**

**In 2020 zijn met alle on- en onderbevoegde leraren resultaatafspraken gemaakt.**

#### **Strategisch doel**

Binnen de gehele bedrijfsvoering wordt gewerkt vanuit het principe van workflow.

#### **Opbrengsten**

- **In 2020 werken de bedrijfsvoeringsonderdelen Personeel, Financiën en Facilitaire Dienst volledig volgens het principe van administratieve workflow.**
- **In 2020 voert Stad & Esch vanuit het principe van shared services voor tenminste 1 schoolbestuur de administratie.**



# Beleidscyclus en communicatieparagraaf

## Beleidscyclus

Het strategisch beleidsplan vormt het startpunt van onze beleidscyclus en het meerjaren financieel beleid. Op basis van de strategisch doelen worden in de jaarplannen en teamplannen de bijdragen aan het bereiken van onze strategische doelen beschreven en meetbaar gemaakt. Jaarlijks worden in september de ambities, doelen en bereikte resultaten uit het strategisch beleidsplan tegen het licht gehouden en, waar nodig, herijkt.

## Communicatieparagraaf

Van elkaar weten wat verlangd en verwacht wordt, is onderdeel van onze identiteit en past in onze professionele cultuur. In dat kader is het goed stil te staan bij de manier waarop binnen de school gecommuniceerd wordt over het strategisch beleidsplan 2016-2020

en hoe er uitvoering aan wordt gegeven.

De totstandkoming van het strategisch beleidsplan is een voorbeeld van een proces dat bottem-up en in co-creatie tot stand is gekomen. In de periode januari-juni zijn medewerkers ouders, leerlingen en stakeholders betrokken geweest bij het evalueren en valideren van onze missie, visie en identiteit. In de periode augustus-oktober zijn medewerkers, ouders en leerlingen in meerdere sessies actief betrokken geweest bij het valideren van onze strategische doelen.

Het strategisch beleidsplan 2016-2020 is na bespreking in het kern-MT ter instemming voorgelegd aan de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht. Het plan is vervolgens door de directeur-bestuurder vastgesteld.

Alle medewerkers zijn via de interne, dagelijkse nieuwsbrief (de 'paperclip') op de hoogte gebracht van de vaststelling van het strategisch beleidsplan 2016-2020. Het plan is in de documentenbibliotheek op de website geplaatst. Bovendien ontvangen alle medewerkers een gedrukt exemplaar.

Alle nieuwe medewerkers ontvangen bij aanstelling een exemplaar van het strategisch beleidsplan en krijgen een toelichting op onze missie, visie en identiteit.

De webmaster plaatst het strategisch beleidsplan op de website, zodat er breed kennis van kan worden genomen.

stad & esch &  
wat we willen dat  
onze leerlingen  
over ons vertellen

Ik word er gehoord en gezien. Ik word er serieus genomen en gerespecteerd. Ik krijg er persoonlijke aandacht, verantwoordelijkheid en ruimte. Niemand is hetzelfde. Ik mag er zijn. Ik ben klaar voor de volgende stap. Ik heb er veel geleerd waar ik wat aan heb. Vaardigheden, lef, competenties, creativiteit, ondernemen en contacten leggen. Leren is meer dan kennis opdoen.



[www.stadenesch.nl](http://www.stadenesch.nl)