

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

# strategisch beleidsplan 2016-2021

klaar voor je toekomst  
maak je dromen waar

stad &  
esch &

wat we willen dat onze leerlingen over ons vertellen

### **Het is mijn school**

*Ik heb er een fijne tijd en  
daarom kom ik er graag.  
Ik kan er beleven; soms al-  
leen, 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, aankle-  
ding en schaal.  
Ik voel me er thuis.*

### **Ik word er gehoord en ge- zien**

*Ik word er serieus genomen  
en gerespecteerd.  
Ik krijg er persoonlijke aan-  
dacht, verantwoordelijkheid  
en ruimte.  
Niemand is hetzelfde.  
Ik mag er zijn.*

### **Ik ben klaar voor de volgen- de stap**

*Ik heb er veel geleerd waar  
ik wat aan heb.  
Vaardigheden, lef,  
competenties, creativiteit,  
ondernemen en contacten-  
leggen.  
Leren is meer dan kennis op-  
doen.*

## Inhoudsopgave

Inleiding	3
Terugblik	4
Onze missie   Onze visie	5
Onze identiteit	7
Onze strategische doelen	9
Ambities en doelen	10
Beleidscyclus	16
Communicatieparagraaf	16

## Inleiding

Enigszins vertraagd door de verhuizing naar het Onderwijspark 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 deelschoolleider, de directeur Onderwijs en Personeel en de directeur-bestuurder.

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 formuleren 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 veranderingige 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.

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 24 november 2015 zijn instemming verleend en de Raad van Toezicht heeft op 8 december 2015 zijn goedkeuring gegeven. Het strategisch beleidsplan is op 10 december 2015 door de directeur-bestuurder vastgesteld.

Het nu voorliggende strategisch beleidsplan 2016-2021 is het eindproduct van het hierboven beschreven proces, en vormt daarmee tevens ons meerjarige schoolplan.

In het najaar 2018 is ons strategisch beleidsplan herijkt naar aanleiding van de actualisatie van het sectorakkoord VO. In verband met de looptijd van het sectorakkoord VO is de termijn van het strategisch beleidsplan met één jaar verlengd tot 2021. Zodoende kan het volgende strategisch beleidsplan weer aansluiten op een nieuw sectorakkoord. Aan deze herijkte versie heeft de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad op 13 november 2018 zijn instemming verleend en de Raad van Toezicht heeft op 14 november 2018 zijn goedkeuring gegeven. Het herijkte strategisch beleidsplan is op 18 november 2018 door de directeur-bestuurder vastgesteld.

Meppel, november 2018  
Peter de Visser, directeur-bestuurder.

## Terugblik

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.

### **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.

## Onze missie



We hebben onze missie geladen met een voor Stad & Esch specifieke betekenis. Met het optimaal voorbereiden op de 21<sup>e</sup> 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.**

**Met zoveel eeuwen kennis achter je, kun je de 21ste eeuw ook wel aan!**

*Eschje*

## Onze visie

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



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.**

**Met al die nog niet aangeboorde energiebronnen kunnen wij op Stad & Esch nog jaren vooruit. Hartwerken wordt beloond!**

*Eschje*



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*



Dit betekent voor Stad & Esch:

**Elkaar stimuleren en voortdurend prikkelen om vanuit kansen en mogelijkheden steeds iets nieuws te creëren en te beleven.**

**Buiten platgetreden paden vindt de jonge onderzoeker altijd wel een nieuw weggetje.**

*Eschje*



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 dé bouwstenen, het DNA, van Stad & Esch en zijn zichtbaar en voelbaar in onze identiteit, ons onderwijs en ons dagelijks handelen.

## Onze identiteit

*Identiteit is de kern. Het 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 stip op de horizon**

Alles binnen Stad & Esch is gericht op het leren en groeien van onze leerlingen. Dit betreft kennis, vaardigheden en persoonlijke groei en ontwikkeling. Mogen en kunnen zijn wie je bent, werken aan de beste versie van jezelf (rationeel, emotioneel, relationeel en spiritueel). Onze missie, visie en identiteit zijn leidend bij de keuzes die wij maken en de modellen die wij hanteren:

- Zelfsturing als besturingsmodel
- Advies en consent als besluitvormingsmodel
- Kerncompetenties Stad & Esch als competentiemodel
- Persoonlijk leiderschap als leiderschapsmodel
- Het professioneel gesprek als kwaliteitsmodel
- De Stad & Esch Academie als professionaliseringsmodel

Als de stip op de horizon is bereikt, bestaat de organisatie uit een directeur-bestuurder en een directeur Onderwijs & Personeel en uit professionele leergemeenschappen (PLG's). Wanneer dit is bereikt, hangt af van de ontwikkeling van de organisatie en van de ontwikkeling van de medewerkers die vanuit zelfregie en zelfsturing werken. De teams binnen school moeten borg staan voor een vitale verbinding tussen werken en leren.



## 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.

### ***Uit: Actualisatie sectorakkoord VO***

*In 2014 sloten het kabinet en de VO-raad het Sectorakkoord 2014-2017 'Klaar voor de toekomst! Samen werken aan onderwijskwaliteit.' Het was een ambitieuze agenda, die een beweging op gang heeft gebracht. Dit blijkt ook uit de tussenevaluatie.<sup>1</sup> Bestuurders, schoolleiders en leraren hebben hard gewerkt om de ambities uit het sectorakkoord te verwezenlijken. Steeds meer scholen werken gericht aan de talentontwikkeling van hun leerlingen en aan eigentijds onderwijs. Scholen bieden meer onderwijs op maat, besteden aandacht aan brede vorming en maken beter gebruik van de mogelijkheden die ICT hen biedt.*

*Dat scholen met de ambities aan de slag zijn, leidt tot mooie resultaten en maakt tegelijkertijd duidelijk waar de komende jaren nog inspanningen nodig zijn. Uit de VO-tour die de VO-raad begin 2018 voor haar leden organiseerde, blijkt grote overeenstemming over de richting waarin ons onderwijs zich beweegt. Dit is een proces van de langere adem. Daarom is voor de VO-sector continuïteit van de onderwijsagenda van belang.*

*In de tussentijd heeft de samenleving niet stilgestaan. Maatschappelijke en demografische ontwikkelingen raken ook het voortgezet onderwijs. De Inspectie van het Onderwijs constateert dat er sprake is van toenemende kansenongelijkheid. Dat vraagt om extra actie om ieder kind in staat te stellen haar of zijn talenten te verwezenlijken. Bijna alle scholen zullen de komende jaren te maken krijgen met teruglopende leerlingenaantallen. In deze actualisatie houden we vanzelfsprekend rekening met deze ontwikkelingen en de uitdagingen die daarmee gepaard gaan.*

### ***Een geactualiseerd sectorakkoord***

*In het licht van deze ontwikkelingen hebben kabinet en VO-raad besloten het sectorakkoord te actualiseren. De tijd is rijp om de beweging van de afgelopen jaren voort te zetten en op sommige onderdelen het tempo te verhogen of de focus te verleggen.*

*De zeven ambities die in 2014 zijn geformuleerd, blijven onverminderd gelden. De koers wordt voortgezet - zoals ook is vastgelegd in het regeerakkoord. De doelstellingen zijn waar nodig geactualiseerd. We hebben focus aangebracht in de afspraken uit 2014 en verlengen de prestatiebox in het voortgezet onderwijs in 2019 en 2020. Daarnaast kijken we naar een goede monitoring door indicatoren beter te laten aansluiten op de centrale ambities uit het akkoord. We zijn ervan overtuigd dat we met deze actualisatie aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en bij de ontwikkelingen binnen scholen. Het succes van deze afspraken staat of valt met het dagelijks werk in elk klaslokaal, op elke school. Professionele schoolorganisaties met goed strategisch personeelsbeleid zijn een onmisbare voorwaarde voor het realiseren van de ambities in het sectorakkoord.*

*Eind 2020 evalueren we het sectorakkoord, maken we met elkaar de balans op en bespreken we de mogelijkheid en wenselijkheid van een vervolg.*

## Ambities en doelen

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 inspinnen 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 persoonlijke ambities van leerlingen en medewerkers worden waargemaakt. We willen ons continu verbeteren en vieren behaalde doelen om vervolgens verder te groeien.**

**Met vallen en opstaan  
wordt uiteindelijk  
de beste kwaliteit behaald;  
ieder legt de lat  
op zijn eigen hoogte.**

*Eschje*

**Kwaliteit is: beter worden  
zonder ziek te zijn.**

*Eschje*

### Strategisch doel

1. 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

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

### Ambitie 2 uit het sectorakkoord VO: Uitdagend onderwijs voor elke leerling.

Elke leerling heeft recht op goed onderwijs dat haar of hem motiveert en uitdaagt het beste uit zichzelf te halen. Door meer flexibele leerroutes en onderwijs op maat gaan we alle leerlingen uitdagen, meer eigenaarschap geven over het eigen leerproces en stimuleren hun talenten te ontwikkelen. Alle deelscholen van Stad & Esch bieden leerlingen leerroutes die aansluiten bij hun interesses en talenten en keuzevrijheid bieden om te differentiëren in tempo en niveau. Wij maken hierbij optimaal gebruik van de Wet Onderwijstijd. Het streven is het aantal zittenblijvers en thuiszitters tot een minimum te beperken. Persoonlijk maken als standaard verwoordt onze kijk op gepersonaliseerd leren van onze leerlingen.

### Strategisch doel

2. Binnen alle deelscholen wordt gehandeld vanuit een visie waarbinnen 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**

- 2.1 In 2018 is een gevalideerde visie over gepersonaliseerd leren ontwikkeld.
- 2.2 In 2020 zijn er binnen alle deelscholen vormen van gepersonaliseerd leren.
- 2.3 In 2020 hebben alle vaksecties een deelvisie op motivatie en het zichtbaar maken van het leren van leerlingen.
- 2.4 In 2020 is er een stijging van het aantal leerlingen dat zich uitgedaagd voelt in het onderwijs van Stad & Esch (nulmeting 2015).
- 2.5 In 2020 is er een stijging van het aantal leerlingen dat vakken op een hoger niveau afsluit (nulmeting 2018).
- 2.6 In 2020 is er een stijging van het aantal leerlingen dat naast het reguliere examenprogramma aanvullende vakken afsluit (nulmeting 2018).
- 2.7 In 2019 is een Stad & Esch-brede, gevalideerde, visie op toetsen geformuleerd.
- 2.8 In 2020 handelen alle vaksecties vanuit de S&E brede visie op toetsen.

### **Strategisch doel**

- 3. Binnen alle deelscholen wordt het aantal zittenblijvers en thuiszitters tot een minimum beperkt.

### **Opbrengsten**

- 3.1 In 2020 is het percentage zittenblijvers kleiner dan 3,5% (2015: 4,7%).
- 3.2 In 2020 zijn er geen leerlingen die langer dan 3 maanden thuiszitten (tenzij een leerling is vrijgesteld van de leerplicht).

### **Ambitie 3 uit het sectorakkoord VO: Eigentijdse voorzieningen.**

De sector zet zich ervoor in om de mogelijkheden die ict biedt maximaal te benutten. Eigentijds en uitdagend onderwijs voor alle leerlingen vergt een goed aanbod van eigentijdse voorzieningen. Het werken met eigentijdse voorzieningen kan echter niet zonder een goed beeld van het curriculum en de leerdoelen die in het onderwijs moeten worden gerealiseerd. Het vermogen om in leerdoelen te denken biedt ruimte voor verschillende, leerroutes, waarin gedifferentieerd kan worden in niveau, leervoorkeuren en tempo. Alleen met een gedegen kennis van de leerdoelen kunnen leraren tegemoetkomen aan de individuele leerbehoeften van leerlingen en de daarbij geëigende leermiddelen inzetten. Daarvoor is een goede koppeling tussen het leermiddelenbeleid en de onderwijsvisie essentieel. 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 over een eigen device. Om onze ambities ten aanzien van gepersonaliseerd waar te maken vormt, naast curriculumbewustzijn en het werken vanuit leerdoelen, het gebruik van ict en digitale content een belangrijke voorwaarde.

### **Strategisch doel**

- 4. We benutten, in aansluiting op het curriculum, de mogelijkheden van ict en eigentijdse leermiddelen van hoge kwaliteit optimaal voor ons onderwijs.

### **Opbrengsten**

- 4.1 In 2020 is er een stijging van het aantal leerlingen dat zich uitgedaagd voelt in het onderwijs van Stad & Esch (nulmeting in 2016).
- 4.2 In 2019 is een Stad & Esch-brede, gevalideerde visie op werken vanuit leerdoelen geformuleerd.

### **Ambitie 4 uit het sectorakkoord VO: Brede vorming voor alle leerlingen.**

Onderwijs heeft een brede - drievoudige - opdracht: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. De brede vormende taak verdient de volle aandacht. Stad & Esch ziet het als haar opdracht om elke leerling de mogelijkheid te bieden hier gericht aan te werken. Dat betekent concreet dat we aan de slag gaan met de ontwikkeling van het curriculum, werken aan goed burgerschapsonderwijs en versterkt inzetten op een soepele doorstroom van leerlingen naar het vervolgonderwijs. Naast de cognitieve vaardigheden hecht Stad & Esch groot belang aan de persoonsvorming van onze leerlingen en aan het ontwikkelen van de voor de 21<sup>e</sup> 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**

5. Stad & Esch is actief aan de slag met de ontwikkeling van hun curriculum; een curriculum dat recht doet aan de drievoudige opdracht van het onderwijs.

#### **Opbrengsten**

- 5.1 In 2020 werken alle vaksecties vanuit leerdoelen.

#### **Strategisch doel**

6. Leerlingen stromen goed voorbereid door naar het vervolgonderwijs.

#### **Opbrengsten**

- 6.1 In 2021 is er een programma LOB voor alle leerlingen.
- 6.2 Jaarlijks wordt de doorstroomdata vastgesteld en geanalyseerd.
- 6.3 In 2020 ontvangt elke leerling van Stad & Esch een plusdocument.

#### **Strategisch doel**

7. Creativiteit speelt binnen alle vakken een rol.

#### **Opbrengsten**

- 7.1 In 2020 zijn er binnen alle scholen leerlingen die eindexamen doen in een kunstvak.
- 7.2 In 2020 wordt in alle vakken als onderdeel van de leerlijn aandacht geschonken aan creatieve vaardigheden (probleemoplossend vermogen en kritisch denken).
- 7.3 In 2020 zijn de creatieve verworvenheden zichtbaar in ons plusdocument.

#### **Strategisch doel**

8. Persoonlijk leiderschap is voor alle leerlingen betekenisvol.

#### **Opbrengsten**

- 8.1 In 2020 zijn de verworvenheden van persoonlijk leiderschap zichtbaar in ons plusdocument.

### **Ambitie 5 uit het sectorakkoord VO: Partnerschap in de regio.**

Stad & Esch is verantwoordelijk voor het realiseren van onze maatschappelijke opdracht. Dat vraagt om samenwerking met collega-besturen, met het bedrijfsleven, met maatschappelijke organisaties en lokale en regionale overheden. De maatschappelijke opgaven waar wij voor staan vraagt, nog veel meer dan in het verleden, om regionale samenwerking. Deze opgaven hebben een divers karakter en zijn onder meer: de omgang met leerlingendaling, het realiseren van een dekkend aanbod van brede brugklassen, bestrijding van het lerarentekort en het realiseren van sterk beroepsonderwijs. 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**

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

#### **Opbrengsten**

- 9.1 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**

10. Gezamenlijk met partners (mbo en bedrijfsleven) een regionaal plan maken voor een kwalitatief hoogstaand en dekkend aanbod van technisch vmbo in de regio.

### **Opbrengsten**

- 10.1 In 2018-2019 een gezamenlijk regionaal plan indienen met mbo en bedrijfsleven ten behoeve van toekomstbestendig techniekonderwijs in de regio.
- 10.2 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.

### **Strategisch doel**

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

### **Opbrengsten**

- 11.1 In 2020 geeft 80% van de ouders aan dat Stad & Esch handelt vanuit de deelvisie op ouderparticipatie.
- 11.2 In 2020 geeft 80% van de leerlingen aan dat Stad & Esch handelt vanuit de deelvisie op leerlingparticipatie.

### **Ambitie 6 uit het sectorakkoord VO: Scholen als lerende organisaties**

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 ontwikkeling van het persoonlijk leiderschap van haar medewerkers. De wens om meer professionele autonomie bij leraren te bewerkstelligen, wil Stad & Esch bereiken door het invoeren van professionele leer gemeenschappen (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 besturingsfilosofie van Stad & Esch. Hiermee wordt Stad & Esch een omgeving waarbij, ondersteund door de Stad & Esch Academie, 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 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**

- 12. Alle medewerkers stellen jaarlijks hun doelen ten aanzien van persoonlijk leiderschap, hun onderwijs, onderwijskwaliteit en pedagogische en didactische vaardigheden.

### **Opbrengsten**

- 12.1 In 2020 blijkt uit het MTO<sup>1</sup> dat 95% van de medewerkers planmatig werkt aan persoonlijk leiderschap, onderwijskwaliteit en vaardigheden.
- 12.2 In 2020 maken alle leraren zichtbaar hoe er leerwinst geboekt wordt.

### **Strategisch doel**

- 13. Binnen Stad & Esch wordt zelfsturing het besturingsmodel

### **Opbrengsten**

- 13.1 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.
- 13.2 In 2020 blijkt dat het werken vanuit professionele autonomie en zelfsturing tot hogere onderwijsopbrengsten leidt.

---

<sup>1</sup> Medewerkerstevredenheidsonderzoek

### **Strategisch doel**

14. Het MTO wordt jaarlijks afgenomen als onderdeel van ons kwaliteitsbeleid.

### **Opbrengsten**

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

### **Strategisch doel**

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

### **Opbrengsten**

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

### **Strategisch doel**

16. Alle medewerkers ontwikkelen zich professioneel.

### **Opbrengsten**

16.1 In 2020 bedraagt het aandeel bevoegd gegeven lessen 90%.

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

16.3 In 2020 bedraagt het aandeel vmbo-docenten dat beschikt over actuele kennis over de beroepspraktijk en de opleidingsmogelijkheden in het vervolgonderwijs 90%.

### **Strategisch doel**

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

### **Opbrengsten**

17.1 In 2020 werken de bedrijfsvoeringsonderdelen Personeel, Financiën en Facilitaire Dienst volledig volgens het principe van administratieve workflow.

## **Ambitie 7**

### **Toekomstbestendigheid organiseren: koppelen van onderwijs- en personeelontwikkeling.**

Strategisch personeelsbeleid is een belangrijke voorwaarde voor goed onderwijs en voor de school als aantrekkelijke werk- en leeromgeving. Vanuit een oriëntatie op de toekomst en onze externe omgeving werken we hiermee aan de afstemming van ons personeelsbeleid op onze onderwijskundige doelen en (daaraan gekoppeld) de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

### **Strategisch doel**

18. Het inrichten van onze strategische HR-app.

### **Opbrengsten**

18.1 In 2020 wordt op basis van data uit de strategische HR-app analyses gemaakt ten behoeve van de toekomstige personeelontwikkeling.

## **Ambitie 8**

### **Nieuwe verhoudingen in verantwoording en toezicht.**

Stad & Esch neemt geen genoegen met basiskwaliteit, en heeft de ambitie om zo goed mogelijk onderwijs te leveren, dat aansluit bij wat de maatschappij van ons vraagt. Bij die publieke taak past het afleggen van verantwoording.

### **Strategisch doel**

19. Stad & Esch heeft haar governance op orde en legt verantwoording af over de geleverde resultaten.

**Opbrengsten**

- 19.1 De vulling van Vensters VO 100% op orde.
- 19.2 Stad & Esch leeft de Code Goed Bestuur na.

**Strategisch doel**

- 20. Stad & Esch heeft haar kwaliteitszorg op orde.

**Opbrengsten**

- 20.1 De kwaliteitszorg van Stad & Esch voldoet aan de standaard.
- 20.2 Alle deelscholen van Stad & Esch voldoen tenminste aan de eisen van basiskwaliteit.

## Beleidscyclus

Het strategisch beleidsplan vormt het startpunt van onze beleidscyclus en het meerjaren financieel beleid. Op basis van de strategische 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 2016-2021 en hoe er uitvoering aan wordt gegeven.

1. De totstandkoming van het strategisch beleidsplan is een voorbeeld van een proces dat bottom-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.
2. Het strategisch beleidsplan 2016-2021 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.
3. Alle medewerkers zijn via de interne, dagelijkse nieuwsbrief (de 'paperclip') op de hoogte gebracht van de vaststelling van het strategisch beleidsplan 2016-2021. Het plan is in de documentenbibliotheek op de website geplaatst. Bovendien ontvangen alle medewerkers een gedrukt exemplaar.
4. Alle nieuwe medewerkers ontvangen bij aanstelling een exemplaar van het strategisch beleidsplan en krijgen een toelichting op onze missie, visie en identiteit.
5. De webmaster plaatst het strategisch beleidsplan op de website, zodat er breed kennis van kan worden genomen.