



Waardevol onderwijs, waardevol werk

De Veluwe Onderwijsgroep
in een nieuwe fase

2024

Voorwoord

Scholen worden gestuurd door overtuigingen. Overtuigingen die zo diepgeworteld zijn, dat we ze vaak onbewust als maatstaf nemen voor de dagelijkse, haast intuïtieve keuzes die we in ons werk maken. De valkuil voor beleidsmakers is te denken dat beleid de medewerkers zal overtuigen van de juiste werkwijze. Dat blijkt vaak een illusie, omdat ons handelen niet primair wordt gestuurd door doelen, processen en middelen, maar door overtuigingen. Het omgekeerde is daarom te verkiezen: de overtuigingen vertalen naar beleid.

Van individuele overtuigingen kun je geen beleid maken. Dat is wat deze aanvliegroute lastig maakt, het smeden van een veelheid aan persoonlijke overtuigingen tot een gemeenschappelijk denkbeeld. Organisaties zijn succesvoller naarmate medewerkers zich sterker verenigd weten in een gedeelde overtuiging. Dat kan van alles zijn, van zo veel mogelijk geld verdienen tot de aarde redden van klimaatverandering. Tegelijkertijd is het belangrijk dat collectieve overtuigingen niet ontaarden in dogma's, die geen ruimte laten voor afwijkende opvattingen. De kunst is het streven naar collectiviteit in balans te houden met de behoefte aan individuele bewegingsvrijheid.

De Veluwse Onderwijsgroep heeft zijn collectieve overtuigingen in 2017/2018 onderzocht en vervolgens vastgelegd in het Strategisch Perspectief (Samen meer waarde maken) 2019-2023. Om precies te zijn: in de paragrafen *missie*, *visie*, *kernwaarden* en *identiteit*. In de tussentijd is er veel veranderd in de wereld. En bij de Veluwse Onderwijsgroep zijn medewerkers gekomen en gegaan. Herkent iedereen zich nog in het Strategisch Perspectief? Delen we nog steeds dezelfde overtuigingen? Beantwoordt het nog aan wat de samenleving van ons verwacht? Het zijn vragen waarover we met elkaar zullen moeten spreken. Steeds opnieuw.

Wie beleid wil bouwen op collectieve overtuigingen, zal een permanente dialoog moeten organiseren. Om te bevragen. Om interpretaties uit te wisselen. Gemeenschappelijkheid en bewegingsvrijheid te bepalen. Bij te stellen. Een goede dialoog houdt ideeën levend en voorkomt dat woorden eindigen als dode letters in een tekst die niemand meer leest. Het slechtste lot dat een Strategisch Perspectief kan treffen, is dat het loszingt van de keuzes die medewerkers in de dagelijkse onderwijspraktijk maken. Dat het aan betekenis verliest, geen richting meer geeft en niet meer verbindt.

Dit nieuw Strategisch Perspectief 2024 neemt missie, visie, kernwaarden en identiteit voor nu over van zijn voorganger uit 2019-2023. Anno 2024 blijken ze hun waarde nog niet te hebben verloren. Ze vormen het vertrekpunt voor de prioriteiten van in ieder geval het komende jaar en de uitvoeringsagenda die daaruit voortvloeit. Nu de Veluwse Onderwijsgroep een nieuwe bestuursperiode in is gegaan, met een nieuw besturingsmodel, is de tijd niettemin aangebroken om de gedeelde overtuigingen van de VOG en het beleid dat daarop stoelt onderwerp van gesprek te maken. Het Strategisch Perspectief is een levend document, dat meebeweegt als onze overtuigingen zich ontwikkelen. In de tussentijd houden we koers met de formuleringen uit 2019-2023.

Patrick Eckringa en Maaïke Lürsen
College van bestuur

Wie we willen zijn

Missie

De Veluwse Onderwijsgroep wil kinderen en jongvolwassenen in Apeldoorn en omgeving met eigentijds en vooruitstrevend onderwijs begeleiden op hun weg naar volwassenheid. Vanuit democratische normen en waarden leveren wij een belangrijke bijdrage aan de persoonlijke groei van onze leerlingen op weg naar een waardevolle en gelukkige toekomst.

Visie

Wij geloven dat ieder mens het in zich heeft zich te ontwikkelen tot een waardevol lid van onze maatschappij. Wij dragen hieraan bij door leerlingen en medewerkers gelijke kansen te bieden, hen te stimuleren hun eigen talenten te ontdekken en te ontwikkelen. Wij stimuleren hen kennis en vaardigheden met anderen te delen om op die manier naar vermogen een bijdrage te leveren aan een rechtvaardige, gelukkige en duurzame samenleving.

Kernwaarden

Bezieling

Wij werken vanuit bezieling aan de ontwikkeling van onze leerlingen en zijn betrokken bij hun welzijn. Met ons onderwijs inspireren wij leerlingen zich te ontwikkelen en stimuleren wij hen op zoek te gaan naar hun meesterschap.

Ambitie

Wij stimuleren onze leerlingen en medewerkers lef te tonen en vanuit een open houding nieuwe uitdagingen tegemoet te treden. Onze leerlingen en medewerkers geven wij de ruimte om te blijven werken aan hun eigen talenten en deze in te zetten voor de samenleving.

Verantwoordelijkheid

Wij hebben zorg voor onze wereld en onze medemens. Daarom houden wij rekening met de ander en maken wij duurzame keuzes. Wij staan in verbinding met anderen en bouwen samen aan ons onderwijs en daarmee aan de ontwikkeling van onze leerlingen. Het geven van gelijke kansen aan leerlingen en medewerkers is voor ons vanzelfsprekend.

Identiteit

De Veluwse Onderwijsgroep is een pluriforme onderwijsorganisatie met scholen voor openbaar, christelijk en katholiek onderwijs. De missie, visie en kernwaarden zijn kenmerkend voor de Veluwse Onderwijsgroep en alle bijbehorende scholen.

Aansluitend heeft iedere school passend bij de schoolcultuur zijn eigen identiteit. Op onze scholen wordt vanuit deze eigen (levensbeschouwelijke) identiteit inhoud gegeven aan tradities en aandacht besteed aan burgerschap, rechtvaardigheid en omgangsvormen. Vanuit onze waarden begeleiden wij onze kinderen bij hun socialisering en persoonsvorming.

Bij het zichtbaar vormgeven van de identiteit van de school is de inspiratie en bezieling van onze medewerkers van wezenlijk belang. Van onze medewerkers verwachten wij dat zij bijdragen aan de (levensbeschouwelijke) identiteit van de school waarin zij werken.

Hoe we sturen

Als we stellen dat we individuele opvattingen in een permanente dialoog willen smeden tot gemeenschappelijke overtuigingen en dat die de basis vormen voor het beleid waarmee we de Veluwe Onderwijsgroep aansturen, dan hebben we daarmee de besturingsfilosofie van onze scholengemeenschap in de kern gedefinieerd. Het is een filosofie van *collectief leiderschap*. De Veluwe Onderwijsgroep is al in 2022 gestart met het ontwikkelen van een besturingsmodel dat daar naadloos bij past. In een wegingskader zijn criteria opgesteld waaraan het model moet voldoen. Bijvoorbeeld: zorgen voor grotere betrokkenheid en eigenaarschap bij besluitvorming en een kleinere afstand tussen bestuur en directie. Ook heeft het nieuwe model tot doel de verbinding tussen alle sectoren te versterken en de gelijkwaardigheid te borgen tussen primair onderwijs, voortgezet onderwijs en het servicebureau.

Om waar te maken wat we in onze missie, visie, kernwaarden en identiteit beschrijven, is het noodzakelijk dat PO, VO en servicebureau de krachten bundelen en intensief samenwerken met waardering voor elkaars professie en professionaliteit. De directeuren en de managers van het servicebureau zullen hun scholen en afdelingen vertegenwoordigen in het *strategisch collectief*. Daarin vindt, samen met het college van bestuur als eindverantwoordelijke, besluitvorming plaats waarmee zij de Veluwe Onderwijsgroep gezamenlijk aansturen. Het strategisch collectief wordt gekenmerkt door een open, flexibele werkcultuur, waarbij het de hand reikt aan allen, intern of extern, die kunnen bijdragen aan de dialoog over de gedeelde overtuigingen van de Veluwe Onderwijsgroep en de besluiten die we op grond daarvan nemen. De aanname is dat we samen de beste keuzes maken die tot het beste onderwijs leiden.

Het besturingsmodel is een *structuur* die de bedoeling heeft een professionele *cultuur* van collectiviteit, solidariteit en collegialiteit aan te wakkeren. Die termen vormen het hart van het type professionaliteit dat het nieuwe model tot doel heeft. Zowel in het strategisch collectief als in de scholen en op het servicebureau. Het zijn geen synoniemen, maar ze overlappen elkaar of liggen in elkaars verlengde. Collectiviteit betekent in deze context: samen optrekken, samen leren en kennisdelen, investeren in elkaar, oog hebben voor elkaar en waken voor elkaars belang. Ieder lid van het collectief draagt bij aan het gemeenschappelijk belang. Tegelijkertijd is het collectief verantwoordelijk voor het welzijn van elk afzonderlijk lid.

Solidariteit sluit daar nauw bij aan. Het houdt in dat je het algemeen belang of het belang van een ander boven je eigen belang kunt stellen, als de situatie daarom vraagt. Dat je de ander met raad én daad bijstaat. Raad is gratis. Daad kan betekenen dat je iets moet opofferen om de ander of het collectief te helpen. Solidariteit tilt de professionele relatie naar het niveau van professionele vriendschap.

Het woord *collegiaal* wordt veel gebruikt voor colleges van bestuur die uit meer dan één persoon bestaan. Die werken niet met strikt gescheiden portefeuilles, maar als een team waarin de bestuurders elkaars klankbord, sparringpartner, adviseur en coach zijn. Het is de bedoeling dat zij, met inachtneming van ieders portefeuillevaardigheid, intensief samen optrekken en vrijelijk met elkaar spreken over elk onderwerp en elke portefeuille. Die werkwijze trekken we door naar het strategisch collectief en naar alle collega's van de Veluwe Onderwijsgroep die voor elkaar op dezelfde manier betekenisvol kunnen zijn als bestuurders in een collegiaal bestuur.

Wat we zien

Ontwikkelingen in de samenleving bepalen voor een belangrijk deel het onderwijs dat wij onze leerlingen bieden. Een aantal ontwikkelingen is in het bijzonder van invloed op ons werk.

Basisvaardigheden

Vaardigheden op het gebied van taal, rekenen, digitale geletterdheid en burgerschap vergroten de kans om goed te kunnen functioneren in de samenleving. Alle leerlingen verdienen die kans. Onderzoek leert ons dat het zorgelijk is gesteld met de basisvaardigheden van leerlingen in Nederland. Niet alle leerlingen behalen hun diploma met een minimale beheersing van de basisvaardigheden. Het onderwijs heeft hierin een belangrijke opdracht te vervullen. De Inspectie zal daarop toezien met een nieuwe standaard Basisvaardigheden die per 1 augustus 2023 aan het onderzoekskader is toegevoegd.

Lerarentekort

Het lerarentekort trekt een steeds zwaardere wissel op de onderwijskwaliteit. Ook op onze scholen. Met de vorming van *onderwijsregio's* komt er een gezamenlijke aanpak voor het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van onderwijspersoneel in de regio. Het lerarentekort vraagt van het Nederlandse onderwijs dat het van de nood een deugd maakt en het onderwijs anders organiseert. Dat vraagt om een dialoog over bijvoorbeeld onderwijstijd, de inzet van professionals uit andere sectoren of de overstap op andere dan op leerstofjaarklassen gebaseerde onderwijsconcepten.

Digitalisering

De snelle opmars van digitale technologieën is van grote invloed op alle facetten van ons leven. Van leerlingen én medewerkers. Kunstmatige intelligentie is onmisbaar voor onze levensstandaard, maar voedt ook algoritmes die niet het

beste met ons voor hebben. Sociale media vormen een onmetelijk platform voor ontmoeting, maar lenen zich tegelijkertijd zeer effectief voor haat en uitsluiting. Digitalisering stelt ook het onderwijs voor steeds nieuwe uitdagingen. ICT-gebruik, bijvoorbeeld, kan al snel op gespannen voet komen te staan met de privacy van leerlingen en leraren. Tegelijkertijd zijn digitale vaardigheden onmisbaar om mee te kunnen doen in de moderne samenleving. We zullen gezamenlijk antwoorden moeten vinden op vraagstukken als deze.

Schoolgebouwen

De onderwijshuisvesting in Nederland is voor een groot deel verouderd, ongezond, niet-duurzaam en voornamelijk geschikt voor klassikaal onderwijs. Jaarlijks zijn daarom honderden miljoenen euro's extra nodig. Vooralsnog moeten we het zonder die extra middelen doen, maar de vraag aan politiek Den Haag zal onverminderd actueel blijven. Het geld voor huisvesting in het funderend onderwijs gaat niet naar de schoolbesturen, maar voornamelijk naar de gemeente. Die stelt in samenspraak met het onderwijs een meerjarenplan op, het Integraal Huisvestingsplan (IHP). Daarin krijgen thema's als 'frisse scholen' of een 'moderne leeromgeving' een belangrijke plaats.

Demografische ontwikkelingen

Het is niet eenvoudig in te schatten hoeveel kinderen en jongeren er over vijf, tien of twintig jaar in ons verzorgingsgebied zullen wonen. Bevolkings-opbouw, geboortecijfers, migratie, de trek uit de Randstad, bouwprojecten – factoren als deze spelen een moeilijk te voorspellen rol. Daar komt bij dat de aantallen in een regio per stad, dorp of zelfs wijk sterk kunnen verschillen. Hoe lastig ook, het onderwijs heeft zich lang van tevoren in te stellen op de verwachte aantallen leerlingen. Voor de regio Apeldoorn geldt dat er lang sprake is geweest van krimp en dat er de komende jaren sprake lijkt te zijn van stabilisering.

Waar we staan

In het Strategisch Perspectief (Samen meer waarde maken) 2019-2023, staan drie ambities:

1. Inspirerend en uitdagend onderwijs
2. Inspirerende en uitdagende werkomgeving
3. In verbinding met de samenleving nu en later

Recent onderzoek toont aan dat ze nog steeds actueel zijn. Marktonderzoek laat bijvoorbeeld zien dat er behoefte is aan een inclusiever, gevarieerder voortgezet onderwijslandschap, met betere aansluiting op het primair onderwijs, het vervolgonderwijs en de maatschappij en minder segregatie tussen niveaus. Verwante thema's als brede vorming, maatwerk en kansengelijkheid staan al langer prominent op de VOG-agenda en zijn voor ons gelukkig niet nieuw. Naast de uitkomsten uit het marktonderzoek hebben interne sessies ons het inzicht gegeven dat onze eigen medewerkers behoefte hebben aan intrinsiek gemotiveerde samenwerking met meer ruimte en vertrouwen, grotere betrokkenheid bij besluitvorming, goed werkgeverschap en lef om bestaande patronen te doorbreken.

De Veluwe Onderwijsgroep is een grote organisatie die in haar inrichting, cultuur en handelen nog veel lijkt op een kleine organisatie, doordat zij is samengesteld uit kleinere organisaties. Onze scholengroep is door fusies snel gegroeid en daardoor volop in ontwikkeling, op weg naar een manier van werken die passend is bij de omvang en complexiteit van onze onderwijsgemeenschap. Het is een aantrekkelijke fase voor wie van de dynamiek van leren & ontwikkelen houdt. Tegelijk zien we ook dat we op een aantal voorwaardelijke zaken meer grip moeten krijgen, om onze ambities duurzaam te verwezenlijken. We hebben samen al veel bereikt, maar er blijft werk aan de winkel.

We hanteren daarom drie basisvoorwaarden. Drie beleidsthema's die houvast geven bij het verwezenlijken van onze ambities. Drie prioriteiten die zo complex zijn, dat we ze alleen met elkaar, als een collegiaal en solidair collectief van onderwijsprofessionals kunnen waarmaken. Ze zijn bewust niet genummerd, omdat ze zo met elkaar verweven zijn, dat het niet zinvol is er een rangschikking in aan te brengen.

- onderwijskwaliteit
- financiën
- strategisch HRM

Als we professionals in huis hebben, onderwijzend en onderwijsondersteunend, die door effectief HR-beleid in de gelegenheid zijn hun werk goed te doen, dan leidt dat tot goed onderwijs. Maar als professionals hun werk niet goed kunnen doen, dan lijdt de onderwijskwaliteit daaronder. En als daardoor het ziekteverzuim stijgt of de aanmeldingen teruglopen, dan kost dat geld. Ook de financiën moeten dus op orde zijn. Want als er te weinig geld is, kunnen professionals hun werk niet goed doen. En daalt de onderwijskwaliteit. En...is het dus een vicieuze cirkel. Een cyclus waarin deze *drie* prioriteiten volledig in elkaar grijpen.

Wat we gaan doen

In de fase waarin de Veluwe Onderwijsgroep zich nu bevindt, betekent onderwijskwaliteit preciezer gezegd: meer *grip* krijgen op onderwijskwaliteit. Dat houdt in dat we werk hebben te maken van kwaliteitsbeleid, kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. Dat is een gezamenlijke opgave voor PO, VO en Servicebureau. Hetzelfde geldt voor onze financiën. We zullen intensiever gaan samenwerken om beter *grip* te krijgen op onze gemeenschappelijke begroting. Personeel is veruit de grootste post op een onderwijsbegroting. Daarmee is automatisch de derde van de drie-eenheid genoemd: strategisch personeelsbeleid.

De drie prioriteiten vormen samen een *strategische* agenda. De strategie geeft de richting aan. De grote koers. Voor de heel concrete acties, afspraken en resultaten die daaruit voortvloeien, zullen we na verschijning van dit nieuwe Strategisch Perspectief starten met het gezamenlijk opstellen van de *uitvoeringsagenda* van de Veluwe Onderwijsgroep. Bovenaan die agenda komen belangrijke ontwikkelingen die al in gang zijn gezet, zoals Onderwijslandschap 2030, inclusief onderwijs en kansen-gelijkheid. Daarnaast is de uitvoeringsagenda verbonden met nieuw te ontwikkelen beleidsplannen, schoolplannen, jaarplannen, kaderbrieven en begrotingen. Om goed samen te werken zijn verbondenheid én autonomie voorwaardelijk. Hoe beter en concreter de afspraken over collectieve doelen, hoe groter de ruimte voor individuele scholen, diensten en professionals om daar een eigen invulling aan te geven.

In de kleine schematische weergave op de volgende pagina vind je een versie van het verhaal die loopt van missie, visie, kernwaarden, identiteit (Wie we willen zijn) en besturingsfilosofie (Hoe we besturen) naar ontwikkelingen in de samenleving (Wat we zien) en de huidige stand van zaken in onze scholengroep (Waar we staan), via de drie prioriteiten van de strategische agenda uiteindelijk naar de uitvoeringsagenda (Wat we gaan doen).

Maar in de praktijk van alledag, bij wat we werkelijk dóén, is het eenvoudig te vergeten dat elke actie rechtstreeks bijdraagt aan de hogere doelen die we nastreven. En hoe alles met alles samenhangt.

Neem de basisvaardigheden. Die zullen een plek krijgen op de uitvoeringsagenda. Daarmee geven we concreet invulling aan een van de prioriteiten op de strategische agenda: onderwijskwaliteit. Die prioriteit hebben we vastgesteld, omdat we zelf constateren dat meer grip daarop noodzakelijk is en ook omdat de samenleving daarom vraagt (met een Inspectie die daarop toeziet). Jongeren die de basisvaardigheden niet beheersen, maken namelijk minder kans in de samenleving. Daarmee raakt het direct aan onze kernwaarden, waarin we zeggen betrokken te zijn bij het welzijn van onze leerlingen en dat het bieden van gelijke kansen voor ons vanzelfsprekend is. Dat is waar we via de basisvaardigheden aan willen bijdragen.

Of neem het ziekteverzuim. Dat is in onze scholengroep relatief hoog. Vanuit goed werkgeverschap is het daarom logisch dat we de gezondheid van onze medewerkers hoog op de uitvoeringsagenda plaatsen, passend bij de prioriteit strategisch HRM. Daarnaast zijn medewerkers die plezier hebben in hun werk voorwaardelijk voor goed onderwijs. Terugdringen van het ziekteverzuim draagt ook bij aan het terugdringen van het lerarentekort. Maar ook in heel directe zin geven we er invulling mee aan onze missie, waarin we schrijven een belangrijke bijdrage te willen leveren aan de persoonlijke groei van leerlingen. Daar zijn professionals voor nodig die gelukkig zijn in hun werk. In het belang van medewerkers én leerlingen gaan we nog meer doen om uitval te voorkomen.

Grip krijgen op kwaliteit of op financiën is iets anders dan daar streng op controleren. Grip is van ons allemaal. Het is onderdeel van een kwaliteitscultuur, waarin eigenaarschap en samenwerking centraal staan. Hoe beter we in staat zijn die cultuur met elkaar te ontwikkelen, hoe beter we erin slagen onze gedeelde overtuigingen en inzichten te vertalen naar een goede uitvoeringsagenda, hoe meer gewicht ons dagelijks werk in de schaal legt bij het bereiken van het ultieme doel dat we voor onze leerlingen en medewerkers voor ogen hebben: een gelukkige toekomst in een gelukkige samenleving.

