



christelijke
scholengemeenschap
groningen



Schoolplan 2019-2023



Inhoudsopgave

1 Inleiding	5
1.1 Doel en functie	5
1.2 Totstandkoming	6
1.3 Opbouw	7
2 Huidige situatie	9
2.1 Huidig onderwijsaanbod	9
2.2 Huidige onderwijskwaliteit	9
2.3 Landelijke trends voortgezet onderwijs	10
2.4 Regionale trends voortgezet onderwijs	11
3 Onderwijs	13
3.1 Ambities	13
3.2 Onderwijsbeleid	18
3.3 Pedagogisch klimaat	19
3.4 Didactisch klimaat	19
3.5 Schoolklimaat	21
4 Personeel	23
4.1 Stand van zaken	23
4.2 Doelen	25
5 Kwaliteit	31
5.1 Stand van zaken	32
5.2 Doelen	33
6 Financiën	37
6.1 Stand van zaken	37
6.2 Doelen	37
7 Huisvesting	39
7.1 Stand van zaken	39
7.2 Doelen	39
Epiloog - Goed onderwijs maak je samen!	41
Literatuur	45



1 Inleiding

“Goed onderwijs maak je samen.
Goed onderwijs is het fundament
van de samenleving.”

Dit schoolplan geeft richting aan de CSG. Het verschaft leerlingen en ouders inzicht in drijfveren van de CSG en het biedt aan medewerkers kaders en richting voor hun werk. Het is leidend voor onze keuzes de komende vier jaren. Binnen deze periode streven we ernaar de ambities die zijn geformuleerd zo goed mogelijk herkenbaar en voelbaar te laten zijn binnen de afzonderlijke vestigingen van de CSG.

Het is belangrijk dat bij de concretisering van de kaders uit dit schoolplan schoolleiding en docenten zij aan zij optrekken. Het is wezenlijk dat de visie op wat goed en toekomstbestendig onderwijs is een gedeelde visie is binnen het team, de vestiging en de CSG. Daar waar de visie op onderwijs het meest gedeeld wordt, is de kans op succes het grootst. Dat betekent dat er een voortdurende dialoog dient te zijn tussen diegenen die betrokken zijn bij het onderwijs aan een bepaalde groep leerlingen en een dialoog tussen diegenen die onderwijs genieten en die onderwijs verzorgen.

1.1 Doel en functie

De CSG bestaat uit vijf vestigingen en een facilitair bureau. Elke vestiging kent zijn eigen geschiedenis, heeft zijn eigen verhaal en dus ook zijn eigen kleur en cultuur, de couleur locale. Daarom kiest de CSG ervoor om in het schoolplan een gezamenlijke koers vast te leggen, maar daarin wel de vestigingen de ruimte te bieden om zelf plannen te maken. Op deze manier heeft elke vestiging de mogelijkheid om te anticiperen op ontwikkelingen in en buiten de school en kan zij zelf keuzes maken.

Op basis van de ambities en de streefdoelen van de CSG formuleert elke vestiging concrete doelen en verwachte resultaten voor de korte en lange termijn in een meerjarenplan en een jaarplan.

Hierbij wordt rekening gehouden met actuele of verwachte interne en externe ontwikkelingen. Ook is er altijd een koppeling met de actuele onderwijskundige en financiële richtlijnen vanuit het bestuur.

De plannen van de vestigingen zijn opgebouwd via een PDCA-cyclus.

Elke drie maanden zijn de geformuleerde doelen van de vestiging onderwerp van gesprek tussen de vestigingsdirecteur, de directeur-bestuurder en de beleidsadviseur kwaliteitszorg.

Het meerjarenplan en de jaarplannen staan regelmatig op de agenda van het directeurenoverleg en het managementoverleg van iedere vestiging.

Aan het eind van elk jaar wordt het jaarplan geëvalueerd, de uitkomsten van de evaluatie geven input voor het opstellen van een nieuw jaarplan en het bijstellen van het meerjarenplan.

1.2 Totstandkoming

Het schoolplan van 2019-2023 is tot stand gekomen via brainstorm- en feedbacksessies in verschillende geledingen van de vestigingen van de CSG. Van oktober 2018 tot juni 2019 overlegden de directeur-bestuurder, directies, een delegatie van de docenten en OOP over de inhoud van de ambities van de CSG voor de komende vier jaren. Aangezien de CSG de ambitie heeft om de connectie met 'buiten' te vergroten, heeft de organisatie ervoor gekozen om een stakeholdersbijeenkomst te organiseren voor externe partijen. Op basis van de ideeën, suggesties en feedback van alle betrokken partijen zijn uiteindelijk de ambities en de daaraan verwante streefdoelen voor de komende vier jaren geformuleerd. Eind juni is de conceptversie van het schoolplan nogmaals voorgelegd aan de directeuren en directies, de MR en de RvT om zo te toetsen in hoeverre de ambities en de doelen herkenbaar en haalbaar zijn. Uiteindelijk is de definitieve versie ter instemming voorgelegd aan de Medezeggenschapsraad en ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht van de CSG.

1.3 Opbouw

Onze ambities voor de komende vier jaren zijn de kern van ons schoolplan. In hoofdstuk 2 benoemen wij de belangrijkste landelijke en regionale trends van het voortgezet onderwijs die voor ons als uitgangspunt hebben gediend bij het formuleren van onze idealen. De hoofdstukken personeelsbeleid, de kwaliteitszorg en de financiën geven inzicht in hoe we onze ambities werkelijkheid willen laten worden.

Vanwege de leesbaarheid van het schoolplan hebben we ervoor gekozen om niet alles in dit document op te nemen. Veel informatie over CSG is te vinden op de website www.csq.nl in de vorm van documenten en schoolgidsen.





2 Huidige situatie

2.1 Huidig onderwijsaanbod

Binnen de CSG zijn vijf vestigingen aangesloten met elk hun eigen specifieke onderwijsaanbod en hun eigen profiel.

Vestiging	Onderwijsaanbod
CSG Augustinus	mavo, havo, atheneum
CSG Kluiverboom	Vmbo-bb, -kb, -tl
CSG Selion	Vmbo-bb, -kb, -tl
CSG Wessel Gansfort	Vmbo-tl, havo, atheneum, atheneum+
CSG Winsum	Vmbo-bb, -kb, -tl, havo onderbouw

2.2 Huidige onderwijskwaliteit

Op alle vestigingen is sprake van voldoende basiskwaliteit. Wel zitten er soms ongewenste fluctuaties in de resultaten. De basiskwaliteit van de onderwijsprocessen, de opbrengsten, de kwaliteitszorg en het onderwijskundig leiderschap blijven daarom nog altijd onderwerp van gesprek.

Het huidig onderzoekskader van de Inspectie uit 2017 heeft de CSG gemotiveerd om haar schooleigen ambities te verwoorden en daar waar mogelijk de ruimte te pakken om te ontwikkelen en vernieuwen. Voldoende is niet altijd meer goed genoeg, we willen van 'voldoende' naar 'goed' gaan.

2.3 Landelijke trends voortgezet onderwijs

De CSG houdt zich voortdurend op de hoogte van de meest recente landelijke ontwikkelingen op het gebied van het onderwijs. Zo is zij op de hoogte van de publicaties van De Onderwijsraad, het geactualiseerd sectorakkoord VO, het vernieuwd onderzoekskader van de Inspectie VO, de ontwikkelingen binnen Passend Onderwijs en de berichtgevingen van curriculum.nu.

De CSG houdt bij de formulering van de onderwijskundige ambities in ieder geval rekening met de volgende vier tendensen in het onderwijs:

- Maatwerk (gepersonaliseerd leren)
- Doorgaande leerlijn (po-vo-mbo-hbo-wo)
- Kansengelijkheid
- Brede vorming van het onderwijs (kwalificatie, socialisatie, personificatie)



2.4 Regionale trends voortgezet onderwijs

In ons vorige schoolplan stond al beschreven dat er een daling van het leerlingaantal werd verwacht. Ook de komende jaren moet hierop worden geanticipeerd. In de afgelopen vier jaren heeft de CSG reeds de samenwerking gezocht met besturen in de omgeving om zo een toegankelijk en kwalitatief hoogwaardig onderwijsaanbod in de regio Groningen te kunnen blijven garanderen. Dit heeft de consequentie gehad dat één onze vestigingen in 2019 is opgegaan in een ander bestuur.

Net voor de zomer van 2019 is het besluit genomen om ook CSG Winsum over te dragen aan een ander bestuur, te weten het bestuur van Het Hogeland College. In de aankomende vier jaren voorzien wij dat er meer samenwerkingen gaan ontstaan die ervoor kunnen zorgen dat de CSG een andere samenstelling van vestigingen gaat hebben.

We willen daarbij onderwijs blijven aanbieden op basis van de christelijke grondslag. Bij die overtuiging hoort ook dat het bijzonder onderwijs en het openbaar onderwijs een aanvulling op elkaar zijn. Elke keuze op het gebied van samenwerken nemen wij altijd op basis van een extern begeleid haalbaarheidsonderzoek. Een dergelijk traject is intensief, spannend en soms pijnlijk, maar uiteindelijk zijn wij ervan overtuigd dat wij moeten samenwerken om zo te zorgen voor sterk en gevarieerd onderwijs in Groningen en omgeving.





3 Onderwijs

3.1 Ambities

Binnen de CSG geven wij onderwijs aan leerlingen van vmbo-basis tot atheneum-plus. Ons onderwijs is waarde(n)vol, kwalitatief sterk, aantrekkelijk en gebaseerd op christelijke waarden en normen. Dit laatste betekent voor ons dat we werken vanuit een open christelijke opvatting waarbij plek is voor iedereen. Wij respecteren elkaar, geven elkaar de ruimte en accepteren onze verschillen. Bij ons is er ruimte voor het 'ik', maar evenveel ruimte voor de ander en het 'wij'. Wij, maar ook jij en ik mogen er zijn.

Voor de komende vier jaren heeft de CSG een viertal ambities geformuleerd van waaruit elke vestiging het onderwijs vormgeeft. Iedere locatie geeft uiteindelijk zijn eigen kleur aan de uitwerking van de ambities binnen de vestiging. De overeenkomst tussen onze locaties is dat bij een bezoek aan onze scholen iedereen ervaart dat de leerling zich thuis mag voelen bij ons, hier mag hij groeien, verrekijken, keuzes maken en ontmoeten.



Ambitie 1: Verrekijken

“Onderwijs verbinden met de wereld om ons heen.”

Ons onderwijs geeft de leerlingen de kans om verder te kijken dan het dagelijkse stramien dat zij zo goed kennen. Wij dagen de leerling uit om te onderzoeken, te ontdekken, af en toe van perspectief te wisselen en om te verrekijken. Dit betekent dat we in ons onderwijs van binnen naar buiten kijken, eropuit trekken en de buitenwereld binnenhalen, zodat de leerling nieuwe ervaringen kan opdoen en een nieuw vergezicht krijgt. Bij ons ontdekt de leerling onverwachte kanten van zichzelf, hij ontdekt nog meer wie hij is en welke mogelijkheden de wereld hem biedt.

Streefdoelen

- Elke vestiging biedt onderwijs aan dat zorgt voor een connectie met de buitenwereld. Dat kan een connectie met het vervolgonderwijs zijn, maar ook expliciete aandacht voor cultuur, maatschappelijke ontwikkelingen of actuele gebeurtenissen. Elke school heeft beleid dat gericht is op het creëren en onderhouden van een betekenisvol netwerk voor het onderwijs.
- Binnen ons onderwijs ervaart de leerling verbredend en verdiepend onderwijs dat ofwel de buitenwereld binnen haalt of ervoor zorgt dat de leerling de buitenwereld ontdekt.
- Alle docenten stimuleren de leerling om verder te kijken dan de eigen leefwereld, zowel binnen de lessen als in het mentoraat.
- Elke leerling heeft een deel van het curriculum onderwijs genoten buiten de muren van het vertrouwde gebouw.

Ambitie 2: Kiezen

“Onderwijs is leren groeien, leren waar naar toe te groeien, leren wat goed en slecht is, leren wat wenselijk en ongewenst is, leren wat te kiezen en wat niet te kiezen.”

– Abraham H. Maslow

Onze huidige maatschappij is er een van snelheid en overdaad. Wij vinden het belangrijk dat de leerling in deze werkelijkheid duurzame keuzes kan maken. Hierbij speelt de continue afweging tussen effecten op korte en lange termijn een grote rol, ‘wat vind ik nu leuk’, ‘wat wil ik straks bereiken’ en ‘wat is het effect van mijn keuzes op de rest van de wereld?’. Wij stellen de leerling in staat om goede keuzes te maken, waarbij zowel keuzes maken op basis van argumenten als op basis van ervaringen in het programma zijn verwerkt.

Streefdoelen

- Op iedere vestiging heeft de leerling de mogelijkheid om op basis van interesse (inhoud lesstof) of behoefte (tijd, snelheid, niveau) keuzes te maken in het onderwijsprogramma. Differentiatie is daarom een belangrijk onderdeel van het professionaliseringsbeleid in de vestigingen.
- Op iedere vestiging wordt de leerling geholpen en gestimuleerd om zijn keuzes te kunnen motiveren. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door mentorgesprekken te laten plaatsvinden op initiatief van de leerling of dat de leerlingen keuzes mag maken in de lesstof.
- Binnen het curriculum is expliciet aandacht voor het maken van keuzes, waarbij de aandacht voor de gevolgen op lange en korte termijn merkbaar worden afgewogen.

Ambitie 3: Ontmoeten

“Het ‘ik’ bestaat niet alleen uit zichzelf.”

In de toekomst worden vaardigheden als netwerken of empathie tonen van nog groter belang. Het oordelen op basis van herkomst, huidskleur, geslacht, religie of seksuele geaardheid draagt niet bij aan een betere wereld, maar ook niet aan een betere schoolloopbaan. Bij ons besteden wij expliciet aandacht aan het veelvuldig ontmoeten van en omgaan met de ander die anders is. Dit helpt leerlingen om in een steeds veranderende populatie, dichtbij of veraf, succesvol te zijn en relaties op te bouwen.

Streefdoelen

- Alle leerlingen voelen zich veilig en geaccepteerd binnen onze scholen.
- Medewerkers dragen uit dat iedereen binnen de CSG welkom is en geaccepteerd wordt.
- Binnen elke vestiging staat respectvol met elkaar omgaan centraal.
- Elke vestiging heeft zijn kernwaarden geformuleerd op de website. Deze uitgangspunten zijn zichtbaar in het gedrag van leerlingen en personeel.

Ambitie 4: Groeien

“Vertrouwen doet groeien.”

Bij ons op school krijgt de leerling de ruimte om zichzelf te zijn. Daarom zetten wij naast de dagelijkse lesstof ook de persoonsvorming van de leerling centraal. We hebben aandacht voor de onzekerheden die horen bij de fase van de puberteit en we motiveren de leerling om door te zetten wanneer het moeilijk wordt. Enerzijds stimuleren wij zijn doorzettingsvermogen als er sprake is van een gebrek aan motivatie of interesse. Anderzijds helpen wij de leerling zijn capaciteiten op alle vlakken en alle niveaus te accepteren, ook als de leerling hierover in eerste instantie teleurgesteld is. Wij vinden het een bewijs van doorzettingsvermogen als de leerling de teleurstelling een plek geeft en zijn weg vindt in wat wel tot zijn mogelijkheden behoort. Uiteindelijk sluit iedere leerling zijn vakken in het voor hem hoogst haalbare niveau af. Aan het eind van de rit is de leerling zich bewust van zijn kennis en persoonlijke groei en mag hij met trots zijn diploma in ontvangst nemen.

Streefdoelen

- Op alle vestigingen is sprake van een intensief mentoraat waarbij zowel aandacht is voor de leerprestaties als voor de persoonsvorming van de leerling. Tegenvallers geven de leerling de kans om te groeien. Hij wordt door leraren en mentoren geholpen en aangemoedigd om de tegenvallende ervaring te overwinnen om zo verder te komen. In het professionaliseringsbeleid van de scholen wordt bewust aandacht besteed aan de competentie van leraren en mentoren om de leerlingen op dit gebied zo goed mogelijk te begeleiden.
- Elke leerling wordt begeleid en ondersteund om steeds meer de verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen ontwikkeling. In zijn proces kan hij een beroep doen op alle medewerkers. Iedere medewerker wil en kan de leerling vanuit zijn of haar eigen expertise verder helpen.
- Elke medewerker geeft vertrouwen aan leerlingen zodat zij in staat zijn om te groeien.

- Binnen de lessen wordt extra aandacht besteed aan reflectieve vaardigheden waarbij de evaluatie van successen en tegenvallers een standaard onderdeel is van de lesstof. Hierdoor leert de leerling de verantwoordelijkheid te nemen voor zijn leeropbrengsten. De leerling leert zichzelf stap voor stap kennen en kan zijn vervolgstappen definiëren en deze ook uitvoeren.
- De leerling wordt aangemoedigd om via experimenteren te leren over zichzelf. De leerling weet hierdoor beter hoe hij op de meest optimale manier kan leren.
- Elke vestiging biedt de leerling de mogelijkheid om een vak af te sluiten in het voor hem hoogst haalbare niveau.
- Elke vestiging formuleert ontwikkeldoelen in het kader van Passend Onderwijs en ondersteuning. Op deze manier kan elke vestiging steeds beter voldoen aan de ondersteuningsbehoeften van de doelgroep.

3.2 Onderwijsbeleid

Om als CSG onze ambities te bereiken, maken wij gerichte keuzes op het gebied van pedagogiek en didactiek en gaan wij voor een zo veilig mogelijk schoolklimaat. Naast de couleur locale van onze vestigingen, formuleren wij een aantal gezamenlijke uitgangspunten die binnen alle vestigingen gemeengoed zijn. Op deze manier geven alle vestigingen uitvoering aan een gedeeld beleid naast de vestigingsspecifieke beleidsvoering. Alle leerlingen in alle vestigingen herkennen op deze manier de gezamenlijke uitgangspunten van de CSG.

3.3 Pedagogisch klimaat

Binnen de CSG dragen we uit dat iedereen welkom is en geaccepteerd wordt. Om in ons dagelijks werk dit blijvend te kunnen uitdragen, besteden wij regelmatig aandacht aan de vraag welk gedrag wij van leerlingen willen zien en of wij onszelf ook aan dit gedrag houden. Alle medewerkers binnen de CSG zijn zich ervan bewust dat zij een voorbeeldfunctie vervullen. Binnen elke school wordt in de gesprekkencyclus aandacht besteed aan deze rol.

De CSG heeft een gedragscode vastgesteld waarin staat beschreven wat gewenst gedrag is van personeel richting leerlingen, ouders en collega's. Daarnaast is het mogelijk dat vestigingen extra regels hebben geformuleerd die specifiek passen bij de eigen school. Om samen de verantwoordelijkheid te dragen voor het opvolgen van de afspraken binnen de vestiging, is het geven en ontvangen van feedback een structureel onderdeel van ieders personeelsbeleid.

3.4 Didactisch klimaat

In de les

De CSG vindt bevoegdheid en bekwaamheid van docenten vanzelfsprekend. Docenten dienen de basisvaardigheden van het docentschap te beheersen. Dit betekent dat docenten lessen op logische wijze opbouwen, dat zij hun lesplannen en handelen afstemmen op het beoogde niveau en dat zij de informatie die zij hebben over leerlingen gebruiken voor een nog beter resultaat. De docent creëert een leerklimaat waarin leerlingen actief en betrokken zijn. Daarnaast richten de afzonderlijke vestigingen ieder op hun eigen manier zich op differentiatie, waarbij docenten zich kunnen ontwikkelen richting een ervaren of zelfs excellent docentschap. Elke vestiging maakt gebruik van de methode Lesson Study om deze professionalisering van docenten te bevorderen. De kwaliteit van de les is de basis van de kwaliteit van de school. De kwaliteit van de school wordt zichtbaar in de resultaten van leerlingen.

Ons integraal personeelsbeleid (hoofdstuk 5) is erop gericht ons personeel voortdurend te ondersteunen in het behalen van de minimale basiskwaliteit of het ontwikkelen naar een hoger niveau. Door middel van de gesprekkencyclus en ons scholingsbeleid weten we tot nu toe onze doelen hierin te behalen.

Buiten de les

De komende vier jaren richten wij onze blik steeds meer naar buiten. Elke vestiging beschikt op dit moment al over een rijk netwerk aan contacten waar onderwijs mee ontwikkeld wordt. Wij zijn ervan overtuigd dat we dit verder kunnen uitbreiden. Daarom ontwikkelt de CSG de komende periode een gericht beleid op het stimuleren en aangaan van een netwerk waarmee we samen onderwijs kunnen maken of ons onderwijs kunnen versterken. We gaan meer de samenwerking aan met po, mbo, hbo of de universiteit en elke vestiging heeft aan het eind van deze periode aantoonbaar een netwerk opgebouwd dat heeft geleid tot een versterking van het onderwijs en het curriculum.

Ondersteuning

In de komende vier jaren richten onze ambities zich steeds meer op de individuele behoeften van de leerlingen. Op deze manier hebben wij meer mogelijkheden om te voldoen aan de specifieke ondersteuningsbehoeften van de leerlingen. De CSG differentieert in het onderwijsaanbod en de ondersteuningsmogelijkheden die de vestigingen aanbieden, op deze manier heeft elke vestiging zijn eigen ondersteuningsexpertise. Toch kan de CSG helaas niet elke leerling het onderwijs bieden dat hij of zij nodig heeft. Om teleurstellingen te voorkomen, vinden we het daarom belangrijk om helder te zijn over de grenzen van onze ondersteuningsmogelijkheden. Daarom staan de ondersteuningsmogelijkheden beschreven in de ondersteuningsprofielen van iedere vestiging.

Een specifiek onderdeel van ons ondersteuningsbeleid is het taal- en rekenbeleid. Elke vestiging heeft zijn eigen taal- en rekenbeleid en taal- en rekencoördinatoren.

ICT

De CSG ziet de waarde in van het gebruik van ICT voor een verhoging van de kwaliteit van ons onderwijs. Digitaal lesmateriaal biedt namelijk de mogelijkheid om lessen aantrekkelijker en efficiënter te maken, daarnaast geeft het de kans om beter aan te sluiten op de leerbehoefte van de afzonderlijke leerlingen. Op deze manier verwachten wij meer mogelijkheden om te differentiëren, leerlingen te volgen, diagnostisch te toetsen en de kansengelijkheid te vergroten. Daarom beschikt de CSG over een vastgesteld ICT-beleid. Iedere vestiging formuleert in het jaarplan op welke wijze ICT bij hen bijdraagt aan een versterking van de kwaliteit van het onderwijs.

3.5 Schoolklimaat

Onze school moet een plek zijn waar leerlingen en personeelsleden zich thuis voelen en een gevoel van veiligheid ervaren. Zij wil een plek zijn waar iedereen respectvol, prettig en vriendelijk met elkaar omgaat. In ons veiligheidsbeleid is vastgelegd wat onze uitgangspunten zijn op het gebied van veiligheid, hoe wij de veiligheid waarborgen en wie de functionarissen zijn binnen dit gebied. Naast de algemene functionarissen, heeft elke vestiging een pestcoördinator. Deze coördinator draagt zorg voor de ontwikkeling van beleid dat pesten voorkomt en zorgt voor het naleven van het pestprotocol dat is vastgesteld voor alle vestigingen van de CSG. We monitoren de veiligheid structureel via een ouder- en leerlingtevredenheidsenquête. De vestigingen gebruiken de uitkomsten van dit onderzoek voor een verdere versterking van de veiligheid binnen de school.



4 Personeel

De CSG werkt al een aantal jaren met een integraal personeelsbeleid. Dit betekent dat ons personeelsbeleid samenhangt met de visie en missie van de CSG en dat het zich richt op het behalen van de ambities van ons schoolplan. In de looptijd van het vorige schoolplan richtte het personeelsbeleid zich voornamelijk op het beter uitvoeren van de HR-gesprekkencyclus en de professionalisering en nascholing van ons zittend personeel. De gesprekkencyclus hebben wij toegepast binnen alle geledingen van de school waarbij het functioneren wordt besproken en de inzet, collegialiteit en professionaliteit worden beoordeeld. Wij willen de huidige focus op de HR-gesprekkencyclus en de professionalisering behouden en we voegen er in de huidige realiteit van krimp en flexibiliteit extra elementen aan toe. Wij willen namelijk steeds meer een lerende, veerkrachtige en duurzame organisatie zijn zodat wij kwalitatief goed personeel blijven vinden, binden en boeien.

4.1 Stand van zaken

Vrijwel alle lessen worden binnen de CSG gegeven door bevoegd personeel. Daar waar personeel niet bevoegd is, verwachten wij dat de medewerkers alsnog een bevoegdheid halen. Over de duur en de inhoud van de opleiding worden afspraken gemaakt tijdens de gesprekken in de gesprekkencyclus.

Binnen de CSG hebben wij vaststaande verwachtingen van docenten op pedagogisch en didactisch vlak. Deze verwachtingen hebben wij vastgelegd in functieomschrijvingen voor docenten LB, LC en LD. Via lesbezoeken van een leidinggevende wordt jaarlijks vastgesteld of de docenten aan de verwachtingen voldoen. Hiervoor gebruikt elke vestiging een beoordelingsmodel. Daarnaast hebben leerlingen een stem in de beoordeling van docenten, een van de onderdelen van de gesprekkencyclus is dat leerlingen via een enquête feedback geven op de leskwaliteit van de desbetreffende docent.



De CSG kent een scholingsbeleid voor alle functiecategorieën. Dit beleid is ten eerste gericht op het verwezenlijken van de ambities van de CSG binnen de eigen vestiging. Zo zetten wij binnen de gehele CSG de Lesson Study in om de professionalisering van docenten te bevorderen. In het kader van passend onderwijs schoolt het expertisecentrum onze medewerkers in de pedagogiek en didactiek die zich richt op de ondersteuning van al onze leerlingen. Startende docenten krijgen een inductietraject van drie jaren aangeboden om zo goed in te kunnen stromen in het onderwijs.

Het scholingsbeleid richt zich ten tweede op de ambities van de individuele medewerker. In het gesprek tussen leidinggevende en medewerker wordt vastgesteld wat het individuele scholingsplan is.

De CSG streeft naar een meer evenredige verdeling van mannen en vrouwen in elke functiegroep. Op dit moment is er nog geen sprake van een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen in de schoolleiding. Bij de huidige werving en selectie van leidinggevendenden zal bij een gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaan naar een vrouw.

4.2 Doelen

Binden, boeien en vinden van kwalitatief goed personeel

Ons personeel is het fundament van onze organisatie. Daarom willen wij graag ons huidige personeel blijven binden en boeien en goed personeel kunnen vinden. Om dit te kunnen bereiken, zullen we de komende jaren blijven investeren in aantrekkelijk werkgeverschap. Wij geloven erin dat dit meer betekent dan alleen het naleven van de CAO of het bieden van een passend salaris. Juist vanwege de sfeer, cultuur, collegialiteit, ontwikkelmogelijkheden, opleidingskansen of begeleiding en coaching werken mensen werkelijk met trots bij ons. Daarom gaan wij voor groeikansen voor iedereen zodat elke medewerker de mogelijkheid heeft om met plezier bij ons te (blijven) werken.

Streefdoelen

- In de huidige markt is er steeds meer sprake van een tekort aan docenten bij een aantal vakken, maar ook van een overschot bij andere vakken. De komende jaren zullen wij daarom docenten stimuleren om meer dan één bevoegdheid te halen. De docenten die opgaan voor een extra bevoegdheid doen dit dan bij voorkeur voor een tekortvak in onze organisatie. Voor specifieke vakken stimuleren wij docenten om een eerstegraads bevoegdheid te halen. Op deze manier hopen wij binnen onze organisatie de bevoegde en bekwame docenten te blijven binden.
- In eerste instantie staan tijdens de gesprekkencyclus de basisvaardigheden van de docent centraal. Zodra deze voldoende worden beheerst, formuleert de docent samen met zijn leidinggevende welke geavanceerde vaardigheden hij verder wil ontwikkelen (zie paragraaf 4.2).
- In onze ambities voor de leerlingen wordt een groot beroep gedaan op de mentorvaardigheden van de docenten. Mentoren worden ondersteund om te groeien in het mentorschap. Dit is een vaststaand onderdeel van de gesprekkencyclus. Daarnaast begeleidt het expertisecentrum de mentor en docenten in het lesgeven aan klassen

waarin ook leerlingen met specifieke ondersteuningsbehoeften zitten. Op deze manier krijgt zowel het docententeam als de leerling de kans om te groeien.

- Elke leraar in opleiding krijgt bij ons de kans om zich onder begeleiding te ontwikkelen. Daarom investeert de CSG blijvend in een netwerk van schoolopleiders. De schoolopleiders treffen elkaar regelmatig om zo de scholing van nieuwe docenten zo effectief mogelijk in te richten. Voor nieuwe docenten blijft de CSG inzetten op een inductieprogramma voor startende docenten.
- We investeren in goed leiderschap. Elke leidinggevende volgt daarom een ontwikkeltraject.
- De school investeert in goede (onderwijs)ondersteuning. Afhankelijk van de functie en verantwoordelijkheid wordt samen met de leidinggevende invulling gegeven aan de professionalisering van de medewerker.



Lerende organisatie

De samenleving verandert en zo ons onderwijs ook. Dit betekent dat we onderzoeken wat nodig is om in te spelen op de veranderende werkelijkheid. Het kan betekenen dat we soms anders zullen moeten lesgeven of onze leerlingen anders zullen moeten benaderen. Van ons personeel vraagt dit om zich lerend op te stellen, om de gemaakte keuzes en eventuele fouten te evalueren en doelen te stellen voor de toekomst. Op deze manier blijven we onze ambities hoog houden. We ontwikkelen ons daarom tot een lerende organisatie waarin een leven lang leren vanzelfsprekend is.

- We richten scholing in op basis van het schoolplan. Elke vestiging vertaalt dit naar zijn eigen speerpunten in het jaarplan. De vestiging ontwikkelt op basis van de speerpunten een professionaliseringsplan voor haar medewerkers.
- We moedigen docenten aan om mee te denken over verbetering en innovatie in ons onderwijs. We stimuleren dat de docent reflecteert op zijn eigen professionaliteit en kan verwoorden wat hij nodig heeft om het nieuwe onderwijs vorm te geven. Dit wordt vastgelegd in het individuele scholingsplan.
- We vinden het belangrijk om onze medewerkers te verbinden met de wereld om hen heen. Dit betekent dat we op professioneel gebied zowel de verbinding leggen met bedrijven en instellingen als met het basis- en vervolgonderwijs (mbo, hbo en wo).
- Binnen de CSG willen we leren van elkaar, daarom stimuleren we de band tussen de vestigingen onderling. We dragen zorg voor het ontmoeten van elkaar op school-, afdelings-, en sectieniveau. Het leren van elkaar is een onderdeel van de jaarplannen van de vestigingen, elke vestiging verwoordt in zijn jaarplan doelen die kruisbestuiving tussen de vestigingen stimuleert.

Veerkrachtige organisatie

In een veranderende samenleving is het niet alleen belangrijk om te willen leren, het is ook belangrijk om je flexibel te kunnen opstellen. Het vraagt van medewerkers dat zij in balans zijn en kunnen omgaan met veranderingen en vraagstukken die op hun pad komen. Om een veerkrachtige organisatie te kunnen zijn, is het belangrijk dat medewerkers grip op hun werk ervaren, werkplezier hebben, een gezonde werkdruk ervaren, een goede balans hebben tussen werk en privé en kunnen omgaan met veranderingen.

Streefdoelen

- De CSG zorgt voor proces- en inhoudelijke communicatie richting haar personeel. Op deze manier worden medewerkers meegenomen in beslissingen die op verschillende niveaus worden genomen.
- In de gesprekkencyclus is het loopbaanperspectief van elke medewerker een vaststaand gespreksonderwerp.
- De CSG stimuleert haar medewerkers om in gesprek te blijven met hun leidinggevende over de ervaren balans en biedt medewerkers zowel preventief als curatief steun bij ervaren disbalans of verlies van grip op het werk.
- De leidinggevenden binnen de vestigingen hebben specifiek aandacht voor de balans tussen werk en privé van de medewerkers. Binnen de gesprekkencyclus is dit een vast gespreksonderwerp. Waar nodig wordt er maatwerk geleverd.
- Medewerkers worden zoveel als mogelijk op die plek ingezet die past bij hun competentie en hun affiniteit.

Duurzame organisatie

De CSG vindt het belangrijk om als werkgever te zorgen voor een gezonde continuïteit van de organisatie. Daarom zet de CSG in op een strategisch HRM-beleid waarin de demografische, economische, sociaal-maatschappelijke, technologische en ecologische ontwikkelingen in acht worden genomen. Op deze manier speelt de organisatie met een vooruitziende blik in op de ontwikkelingen in de toekomst.

Streefdoelen

- De CSG zet in op samenwerkingsverbanden in de regio om zo het werkgeverschap in de regio te versterken.
- De CSG zet in op een strategische bedrijfsvoering, vanzelfsprekend ontstaat in het teken hiervan een strategisch HRM-beleid.
- De gesprekkencyclus wordt benut om het potentieel van mensen in kaart te brengen. In het hrm-beleid wordt hier op ingespeeld door medewerkers zo passend mogelijk in te zetten in onze organisatie.
- De CSG stimuleert een maximale betrokkenheid en collegialiteit binnen de organisatie. De school minimaliseert het aantal banen met een kleine werktijdfactor en stuurt op banen van een grotere omvang.
- De CSG ziet het belang in van medewerkers in vaste dienst: zij zorgen voor de stabiele factor in de organisatie. De organisatie heeft daarnaast een flexibele schil nodig om fluctuaties in leerlingenaantallen op te kunnen vangen. De school stuurt daarom de komende vier jaren op een passende balans tussen medewerkers in vaste en tijdelijke dienst.
- De CSG rekent het tot zijn verantwoordelijkheid om plekken te bieden voor werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.





5 Kwaliteit

De CSG streeft naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van het onderwijs. Daarom investeren wij de komende vier jaren in een sterk kwaliteitszorgsysteem.



5.1 Stand van zaken

Binnen de vestigingen van de CSG is de afgelopen jaren voornamelijk aandacht besteed aan de ontwikkeling van de vestigingsspecifieke kwaliteitszorg. Op elke vestiging is het vanzelfsprekend om te werken met jaarplannen, vakwerkplannen en actieplannen. Daarnaast heeft elke vestiging een eigen kwaliteitszorgmedewerker. Op CSG-niveau is geïnvesteerd in interne audits. In de cyclus van kwaliteitszorgmanagement bevindt de CSG zich voornamelijk nog in de eerste fase (kwaliteitsactiviteiten). Dit betekent dat we kwaliteitsmetingen doen, maar de uitkomst hiervan gebruiken wij nog onvoldoende voor de verdere verbetering van ons onderwijs. Daarnaast gebruiken wij de beschikbare gegevens nog niet structureel bij het inspelen op aankomende veranderingen.



5.2 Doelen

Binnen de komende vier jaren werken we stapsgewijs toe naar strategisch kwaliteitsmanagement dat zowel op de vestigingen als op bestuurlijk niveau plaatsvindt. Dit houdt in dat we realiseren dat de CSG werkt met een duidelijk en samenhangend kwaliteitszorgsysteem. Dit systeem wordt ten eerste gebruikt om te bepalen wat de kwaliteit van het onderwijs is, daarnaast wordt het gebruikt om veranderingen en vernieuwingen te monitoren.

Centraal staat dan de vraag:

'Is een vernieuwing ook werkelijk een verbetering?'

Ten slotte wordt het ingezet om doelen in de toekomst te kunnen behalen. Vast staat dat binnen de CSG kwaliteit een cruciaal onderdeel is van elk proces binnen de school. Dit is merkbaar doordat zowel de schoolleiding als de medewerkers een onderzoekende houding hebben en dat iedere medewerker op grote en kleine schaal de kwaliteit van de eigen activiteiten analyseert. Daarnaast heerst er binnen de school een professioneel werkklimaat, feedback geven en ontvangen is onderdeel van elk proces, elke medewerker heeft een lerende houding en houdt zich aan afspraken. Tenslotte gaat de CSG actief in gesprek met interne en externe partijen om zo de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren voor die mensen waar het allemaal om draait, de leerlingen.

Streefdoelen

- Elke vestiging investeert in het versterken van de kwaliteitscultuur. Dit betekent dat ten eerste elke medewerker inzicht heeft in de waarde en het nut van kwaliteitszorg. Daarnaast wordt er op elke vestiging uitvoering gegeven aan actieplannen gericht op kwaliteitsgericht handelen. Deze plannen sturen op het aanjagen van een onderzoekende houding bij medewerkers, het geven en ontvangen van feedback en het uitvoeren van afspraken. Wij zijn ervan overtuigd dat dit resulteert in een duidelijk commitment van elke medewerker binnen de CSG.

- Elke vestiging zet in op het inzichtelijk maken van de kwaliteit van het onderwijs voor alle medewerkers. Dit betekent dat onderwijsresultaten helder en tijdig beschikbaar zijn voor alle medewerkers. Daarnaast betekent dit op het niveau van de medewerker dat hij voor zichzelf inzichtelijk heeft hoe hij functioneert.
- De CSG stimuleert alle geledingen om doelen SMART te formuleren. Op deze manier worden doelen meetbaar en is het mogelijk om de voortgang van het proces richting het halen van de doelen vast te stellen.
- De kwaliteitszorg binnen de CSG is systematisch en cyclisch van aard. Dit is merkbaar doordat op ieder niveau binnen de organisatie de PDCA-cyclus het uitgangspunt is voor actieplannen en verbeteracties. Iedere medewerker, maar de schoolleiding in het bijzonder, laat zichtbaar zien dat hij of zij in control is door de voortgang van plannen en acties door middel van betrouwbare metingen vast te stellen. Op basis van de uitkomsten van de metingen is elke medewerker in staat om gegronde verbeterplannen op te stellen waarbij ijkpunten worden vastgesteld. De processen richten wij cyclisch en systematisch in.



- De CSG zet in op het maken van connecties tussen de kwaliteitszorg, het HRM-beleid en het algemene scholings- en professionaliseringsplan. Uiteindelijk is de kwaliteitszorg de verbindende factor tussen de afzonderlijke gebieden.
- Op elke vestiging zijn kwaliteitszorgmedewerkers actief die de kwaliteitszorg binnen de vestiging aanjagen. De CSG zet in op het professionaliseren van deze medewerkers.
- Vanuit de CSG stimuleert een CSG-kwaliteitszorgmedewerker het systematisch en cyclisch werken. Deze medewerker begeleidt de scholen in het meetbaar maken en het meten van het onderwijs.
- Binnen het kwaliteitszorgsysteem is het vanzelfsprekend dat alle belanghebbenden (ouders, leerlingen) en partnerorganisaties (toeleverend en vervolgonderwijs en betrokken bedrijven) onderdeel uitmaken van acties en evenementen die we organiseren om de kwaliteit van ons onderwijs te meten of te verbeteren.





6 Financiën

Wij stellen onze onderwijsdoelen voorop. Daarom is ons financieel beleid zo ingericht dat het een fundament is voor duurzaam en kwalitatief goed onderwijs. De financiën zijn niet een doel op zich, maar scheppen de voorwaarden om ons onderwijs uit te voeren en te ontwikkelen.

6.1 Stand van zaken

Binnen de CSG bestaat er op dit moment een goed evenwicht tussen inkomsten en uitgaven. Het meerjarenperspectief is gezond. In de toekomst heeft de CSG te maken met een afnemend leerlingaantal en dit zou de balans op financieel gebied kunnen verstoren. Daarom anticiperen wij zowel op vestigings- als CSG-niveau op de krimp door diverse maatregelen te nemen zodat wij een evenwichtige financiële situatie kunnen blijven garanderen. Bij keuzes in de toekomst blijft de kwaliteit en de breedte van het onderwijsaanbod de toetssteen. Ten slotte heeft de CSG beleid geformuleerd ten aanzien van sponsoring, met als uitgangspunt dat sponsoring niet gebruikt wordt om structurele personele kosten van het curriculum te dekken.

6.2 Doelen

We streven naar een duurzame en stabiele financiële situatie, die aansluit bij de collectieve onderwijsambitie en gebaseerd is op beredeneerde keuzes op basis van het vestigingsjaarplan. Daarbij zijn alle vestigingen verantwoordelijk voor de financiële situatie van de CSG als geheel.

Streefdoelen

- De begroting komt tot stand op basis van de vestigingsjaarplannen. De vestigingsdirecteur legt de relatie met zijn onderwijsdoelen uit zijn vestigingsjaarplan en zijn begroting.
- De begroting is op CSG-niveau én op vestigingsniveau in evenwicht.
- De financiële planning- en controlcyclus is op orde en wordt ondersteund door kwartaaloverzichten.
- Schaalvoordelen worden benut, eventueel met externe partners.



7 Huisvesting

7.1 Stand van zaken

Op bestuursniveau is er overzicht over de staat van de gebouwen wat betreft klimaat, arbo-normen, veiligheid en onderwijskundige inrichting. Over het geheel genomen voldoen de gebouwen aan de gestelde eisen. Uitzondering vormt het gebouw van CSG Augustinus dat op het gebied van onderhoud, klimaat en onderwijskundige inrichting niet voldoet. De inrichting van de gebouwen sluit nog niet naadloos aan bij het profiel van de vestiging en de onderwijsambities. Er is een strategisch huisvestingsplan waarin het bovenstaande per vestiging beschreven staat.

7.2 Doelen

De onderhoudsstaat, inrichting en capaciteit van de schoolgebouwen sluiten aan bij de onderwijsambities en de profilering van de vestigingen. De pedagogische veiligheid is gegarandeerd.

Streefdoelen

- Gebouwen voldoen aan: onderwijskundige doelen, de veiligheidseisen, arbo-normen en de onderhoudseisen.
- Er is sprake van een goede bezetting van de gebouwen op basis van de onderwijssituatie, leerlingaantallen en ter bevordering van de onderwijskwaliteit in een pedagogisch veilige situatie.
- We dragen bij aan de maatschappij door onze gebouwen multifunctioneel in te zetten.



Epiloog -

Goed onderwijs maak je samen!

Het is belangrijk dat bij de concretisering van de kaders uit dit schoolplan schoolleiding en docenten zij aan zij optrekken. De visie op wat goed en toekomstbestendig onderwijs is, dient een gedeelde visie te zijn binnen het team, de vestiging en de school. Daar waar de visie op onderwijs het meest gedeeld wordt, is de kans op succes het grootst. Dat betekent dat er een voortdurende dialoog dient te zijn tussen diegenen die betrokken zijn bij het onderwijs aan een bepaalde groep leerlingen. De functie van dialoog is natuurlijk niet dat iedereen het eens moet zijn met een gekozen richting. Dialoog betekent dat er vanuit verschillende gezichtspunten is gesproken over een onderwijs(kundig) vraagstuk, dat daarbij goed geluisterd is naar argumenten en doorgevraagd is op onderbouwing. Dialoog betekent dat het gezichtspunt met de beste onderbouwing overheersend wordt in een omgeving van onderwijsprofessionals.

Bepalend is de vraag wat voor individuele leerlingen of groepen leerlingen het beste onderwijsarrangement is. Degenen die op grond van specifieke expertise op leerinhoud of op doelgroep leerlingen de beste inbreng kunnen hebben, zijn als eerste aan zet. Deze medewerkers kunnen zowel docent als staflid als leidinggevende zijn. Initiatieven tot verbetering van het onderwijs kunnen vanuit alle belanghebbenden genomen worden. Dat betekent dat niet alleen medewerkers, maar ook leerlingen initiatieven kunnen nemen. Natuurlijk is het zo dat de verantwoordelijkheid voor goed onderwijs en de vormgeving daarvan bij het personeel (leiding en docenten) liggen. Daarnaast is echter het ophalen van feedback en ideeën bij de gebruiker (leerling en ouder) van groot belang.

Naast opvattingen over onderwijs zijn er ook objectievere gegevens om de vormgeving van onderwijs op te baseren. Dat kunnen data zijn in de eigen organisatie die ter onderbouwing van een bepaalde keuze worden gebruikt. Daarnaast is het kennis nemen van recent onderwijsonderzoek en van publicaties van vooraanstaande onderwijskundigen en pedagogen van groot belang.

Bij de keuze voor een bepaald onderwijskundig concept is duidelijkheid een vereiste. Die duidelijkheid wordt ondersteund door heldere en tijdige besluitvorming over onderwijs. Het uitvoeren van een zorgvuldige analyse en het verzamelen van data gaan vooraf aan besluitvorming. Goede besluitvorming kenmerkt zich vooral door in het besluitvormingsproces ruimte te nemen voor het verzamelen van opvattingen van alle betrokkenen. Het nemen van een besluit kan pas na raadpleging van docenten die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Daardoor neemt zowel de kwaliteit van het besluit toe als het draagvlak voor de richting van de school.

Besluitvorming vindt plaats op een aantal niveaus: de school als geheel, de vestiging, een team, een sectie, een individuele docent. Daarbij is het hogere aggregatieniveau kaderstellend voor het lagere: het schoolplan van vier jaren staat aan het ene uiterste, de lesvoorbereiding van een



specifieke les aan het andere. Dit uitgangspunt wordt niet gehanteerd om de handelingsruimte van individuele docenten te beperken, maar om die individuele handelingsruimte te richten op gezamenlijk geformuleerde doelstellingen ten behoeve van leerlingen.

Als het gaat om de formele beslissingen over onderwijs volstaat wat is vastgelegd in directiestatuut en reglement medezeggenschap, zowel op centraal niveau als op vestigingsniveau. Feitelijk dient formele besluitvorming een sluitstuk te zijn van de eerder genoemde intensieve dialoog. Wordt die dialoog goed ingericht, dan maken we ons adagium waar: Goed onderwijs maak je samen!





Literatuur

Biesta, G.J.J. (2018). De terugkeer van het lesgeven. Culemborg: Phronese.

Biesta, G.J.J. (2012). Goed onderwijs en de cultuur van meten. Den Haag: Boom/Lemma.

Fuite, M., Bolk, T., Rood, F., Haaijer, R. e.a. (2013), Kwaliteitszorg heeft een geest!?, Hoorn: Van Beekveld & Terpstra.





CSG Selion CSG Wessel Gansfort CSG WINSUM
CSG AUGUSTINUS CSG Kluiverboom

