

Vaststelling College van Bestuur: 17-05-2019

Aangeboden aan GMR: 17-05-2019

Instemming GMR: 2-7-2019



Goed onderwijs voor elke leerling

- **Bouwen aan scholen met toekomst in Zeeuws Vlaanderen** -

Strategisch beleidsplan 2020 -2024

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. De kern	3
Missie	3
Visie	3
Besturingsfilosofie	5
Identiteit	6
Een organisatie in verandering	7
 Hoofdstuk 2. De context: voortgezet onderwijs anno 2020 in een veranderende maatschappelijke context	 8
Demografie	8
Economie: hoogconjunctuur	8
Ecologie: duurzaamheid	10
Sociaal cultureel: diversiteit en identiteit	10
Politiek-juridisch	11
Vaardigheden, die deze tijd vraagt	11
Specifieke situatie van Zeeuws-Vlaanderen: 14 scholen net over de grens	12
Veranderingen in het onderwijscurriculum	12
Lerarentekort: risico voor onderwijs en samenleving	12
 Hoofdstuk 3. SWOT-analyse	 14
 Hoofdstuk 4. Ons onderwijs	 16
Uitgangspunten van ons onderwijs	16
De rol van ICT	17
Passend Onderwijs	18
 Hoofdstuk 5. Ons personeel	 20
Van waaruit werken wij?	20
Hoe gaan wij dat realiseren?	21
Passend HRM-beleid	21
Inspelen op de nabije toekomst	21
Lerende en onderzoekende houding	22
Vakmensen voor de klas	22
Professioneel, plezierig en veilig werkklimaat	22
Eigentijds arbeidsmarktbeleid	23
 Hoofdstuk 6. Verstandige bedrijfsvoering	 24
De transitieperiode	24
Ontwikkeling scenario's	24
Strikt begrotingsbeleid	24
Krimpvoorstel	25
Inspelen op ontgroening en krimp door scholen	25
Heldere planning- en controlcyclus	25
Afgewogen set kengetallen	25
Samen kosten besparen	25
Stevige administratieve organisatie	26
Nieuw bekostigingsstelsel?	26
Frictiefonds	26
Onderwijshuisvesting	26

Hoofdstuk 1. De kern

Goed onderwijs voor elke leerling. In vijf woorden wordt hiermee de kern van onze missie weergegeven. In dit hoofdstuk beschrijven wij vanuit welke visie en besturingsfilosofie wij dat doel willen waarmaken. Missie, visie en besturingsfilosofie vormen samen de kern van waaruit wij als VO Zeeuws-Vlaanderen vorm willen geven aan goed onderwijs op al onze scholen. Ze vormen het fundament voor onze ambities in de komende jaren.

Missie

VO Zeeuws-Vlaanderen staat voor goed, thuisnabij voortgezet onderwijs in Zeeuws-Vlaanderen. Voor ieder kind moet iedere vorm van goed regulier voortgezet onderwijs bereikbaar zijn. In Zeeuws-Vlaanderen betekent dat er in iedere gemeente een brede scholengemeenschap is gevestigd, waar leerlingen het onderwijs van vmbo tot en met vwo (inclusief gymnasium) kunnen volgen. De scholen werken nauw samen om dit te realiseren. Samen vinden wij ons in de volgende missie:

Wij staan voor goed onderwijs. Dat betekent dat onze leerlingen gemotiveerd naar school komen. Het personeel werkt professioneel en met plezier, en voelt zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Het resultaat is dat onze leerlingen goede (op of boven het landelijk gemiddelde) examenresultaten boeken en het goed doen in het vervolgonderwijs, onze samenleving en in hun werk.

Wij bieden verschillende leervormen, zodat hoofd (kennis), hart (persoonlijke ontplooiing) en handen (praktijk, toepassen) worden aangesproken. Dit draagt bij aan de algehele vorming van onze leerlingen en doet recht aan verschillen en talenten. We bieden daarbij tevens gepaste ondersteuning om ons onderwijs voor elke leerling toegankelijk te maken.

Samen leren maakt je beter en draagt bij aan de vorming als mens. Dat geldt niet alleen voor leerlingen, maar ook voor ons personeel. Daarom vormen wij een leergemeenschap. Op onze scholen is iedereen welkom en wij geven alle ruimte aan talentontwikkeling, in de brede zin van het woord.

Wij zijn regionaal geworteld en internationaal georiënteerd, waarbij wij het opvoeden tot goed burgerschap als een belangrijke taak van de school zien.

Onze leerlingen, ouders en externe stakeholders zijn tevreden over onze scholen. Dit geldt ook voor onze omgeving in Zeeuws-Vlaanderen. Vanuit deze missie dragen wij ons motto uit: [Goed onderwijs voor elke leerling](#).

Visie

We stimuleren en motiveren leerlingen om, op basis van hun mogelijkheden, optimaal te presteren. Dit doen we door ons onderwijs in samenhang te organiseren en in de vorm van doorlopende leerlijnen vanuit primair onderwijs naar beroeps-, wetenschappelijk onderwijs en beroep. Daarbij bieden we ruimte voor maatwerk, passende begeleiding en de mogelijkheid om door te stromen of deels examen te doen op een hoger niveau. Ons onderwijs is per definitie gericht op het behalen van een passend diploma of doorstroming naar een beroep.

Ons onderwijs besteedt aandacht aan goede kennisoverdracht, maar wordt tegelijkertijd zo praktijkgericht mogelijk aangeboden (toepassen, context) en vindt ook plaats in en met de omgeving. Een variatie aan didactische werkvormen (passende leerstrategieën) draagt zorg voor betere resultaten bij onze leerlingen en doet een beroep op de professionaliteit van onze docenten. Daarbij maken wij meer werk van integraal leren en maatwerk.

Ons onderwijs vraagt dat de leerling een toenemende eigen verantwoordelijkheid krijgt. Vanuit die verantwoordelijkheid kan de leerling meer eigen keuzes maken, aanvullend en verrijkend onderwijsaanbod volgen en meer zelfstandig aan de slag gaan. Deze werkwijze vraagt een goede begeleiding. Daarom investeren wij in versterkt mentoraat. Een veilige leer- en leefomgeving voor leerlingen en personeel is daarbij wel een voorwaarde.

We zijn samen verantwoordelijk voor de kwaliteit van ons onderwijs en de individuele ontwikkeling van elke leerling. Dat vereist ruimte voor en verantwoordelijkheid van de leerling voor zijn eigen leergedrag en voorbeeldgedrag van de docent. Mede daarom is het belangrijk dat docenten en onderwijsondersteunend personeel - met inachtneming van de gezamenlijke kaders - professionele ruimte krijgen en benutten. Daarbij is onze filosofie dat die ruimte vanuit de docententeams in gezamenlijkheid vorm wordt gegeven. Docenten en onderwijsteams dienen ook de faciliteiten te krijgen om zich te scholen en verder te ontwikkelen.

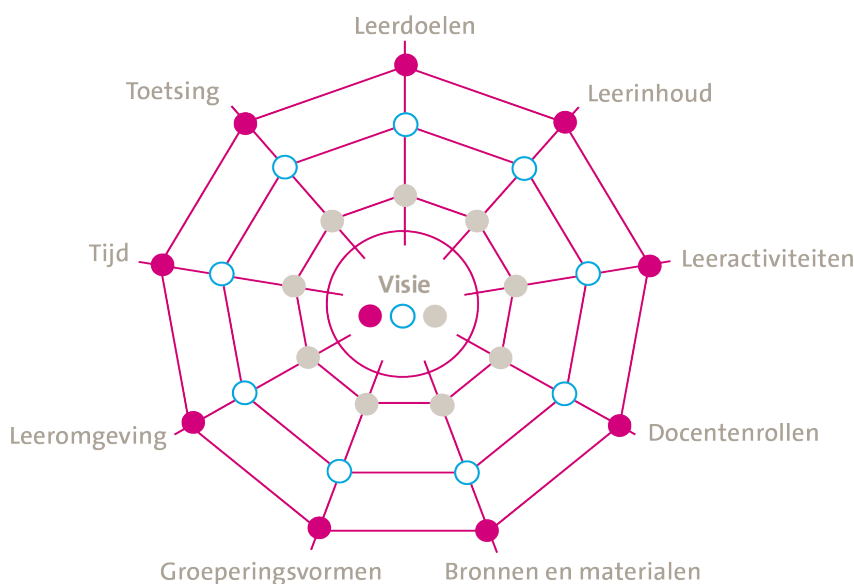
Wij zijn er gezamenlijk voor verantwoordelijk dat wij thuisnabij voortgezet onderwijs in de drie Zeeuws-Vlaamse gemeenten ook in de verdere toekomst kunnen garanderen. Daarom werken wij samen op basis van het Zeeuws-Vlaams onderwijsmodel. Dat betekent dat wij logistieke en inhoudelijke afspraken hebben gemaakt om die samenwerking waar te maken. Een daadwerkelijke betrokkenheid van onze externe stakeholders zorgt voor een zinvolle aanvulling op onze eigen kennis en ervaringen.

Bij de keuze voor onze pedagogische en didactische vormgeving laten wij ons leiden door methodes en vormen van aanpak die hun waarde in de praktijk hebben bewezen en/of door wetenschappelijk onderzoek zijn onderbouwd.

Onze benadering vraagt een goed HRM-beleid, passende faciliteiten en schoolgebouwen die adequaat zijn toegerust. Helderheid over de financiële en bedrijfsmatige mogelijkheden geeft een duidelijk kader aan de (on)mogelijkheden.

Onze visie is leidend voor de vormgeving van de organisatie en inhoud van ons onderwijs. Figuur 1 maakt dit duidelijk.

*Figuur 1: Visie bepaalt de vormgeving van ons onderwijs en de organisatie van de scholen.
(Bron: Teaching Academy Utrecht University (leerplan-spinnenweb))*



Wanneer wij onderwijsinhoudelijke keuzes (onderwijsmodel) maken, dan is het belangrijk om te zorgen voor consistentie en afstemming. Daarom moeten wij in onze keuzes en sturing de belangrijkste invalshoeken op elkaar afstemmen. De belangrijkste domeinen zijn daarbij: ons pedagogisch denken, de didactische keuzes, de organisatie van het onderwijs, de differentiatiemogelijkheden, de leerstof en de leermiddelen.

Besturingsfilosofie

De leerling centraal. Goed onderwijs voor elke leerling betekent dat in onze besturingsfilosofie de leerling centraal staat. Onze scholen kennen hun leerlingen en willen hun leerlingen en hun ouders/verzorgers betrekken bij de school. Het beste uit onze leerlingen halen en bijdragen aan hun ontwikkeling tot volwaardige, actieve burgers in onze samenleving staat voor ons voorop. Daarom staat in onze organisatie onze scholen centraal. Leerlingen, ouders en personeel identificeren zich vooral met hun school. Onze organisatie is erop gericht de scholen hun werk zo goed mogelijk te laten doen.

Gedeeld leiderschap. VO Zeeuws-Vlaanderen werkt vanuit het model van gedeeld leiderschap en onderschrijft de code Goed Onderwijsbestuur van de VO-raad. Het College van Bestuur is het bevoegd gezag, de werkgever en eindverantwoordelijk voor de stichting en de scholen. De Raad van Toezicht ziet erop toe dat het bestuur de verantwoordelijkheid waarmaakt en fungeert ook als sparringpartner voor het bestuur. Maar het denken over en vormgeven aan het beleid van de scholen en bestuur moet ook vanuit de werkvloer komen. Leerlingen, ouders en personeel denken mee over het beleid van hun school. Docenten vervullen een cruciale rol bij de vormgeving van het toekomstig onderwijs. Dat doen zij individueel maar vooral ook in team- als sectieverband. Docenten en onderwijsondersteunend personeel bieden wij zo professionele ruimte om deze rol waar te maken. Andersom vragen wij schoolleiders en docenten mee te denken over belangrijke landelijke en regionale maatschappelijke en onderwijsontwikkelingen. Tijdig inspelen op relevante ontwikkelingen is noodzakelijk om ook in de toekomst goed onderwijs te blijven verzorgen. De schooldirecties zijn nauw verbonden met het bestuur doordat de rectoren tenminste eens in de drie werkweken samen rond de tafel zitten in het rectorenoverleg. In dit overleg worden alle belangrijke beleidsmaatregelen voorbereid en besproken. Daarnaast is er oog voor signalen vanuit de scholen, de regio en relevante landelijke ontwikkelingen.

Bovendien vindt minimaal tweemaal per jaar een breed overleg plaats tussen de schooldirecteuren en het bestuur.

Duidelijke organisatie. Wij kiezen voor een duidelijke bestuurs- en schoolorganisatie. Iedere school wordt geleid door een schooldirectie, waarbij de rector de primus inter pares is. De rector is het boegbeeld van de school en verbindt de school en het bestuur. Iedere school werkt met vaste teams van docenten en onderwijsondersteunend personeel die worden geleid door teamleiders. Iedere school heeft dus maximaal twee managementlagen: directie en teamleiders. Onze teamleiders voelen zich verbonden met de onderwijspraktijk doordat zij regelmatig in de klas zijn en zelf regelmatig les geven.

In onze organisatie onderscheiden wij vijf beleidsdomeinen: onderwijs en kwaliteit, personeel, ICT, bedrijfsvoering (onderwijshuisvesting, faciliteiten en financiën) en communicatie. Voor ieder domein is een beleidsgroep die uit stafmedewerkers en directieleden kan bestaan en onder leiding van een CvB-lid het beleid voorbereidt en evalueert.

Leren van elkaar en samen sterker. Onze scholen werken nauw samen. Dat levert een belangrijke meerwaarde op. VO Zeeuws-Vlaanderen benut de meerwaarde van die samenwerking zo goed mogelijk. Scholen leren van elkaar en maken samen beleid op het gebied van personeel, financiën en bedrijfsvoering, onderwijsontwikkelingen, leerlingenzorg, huisvesting en kwaliteitszorg.

Code goed bestuur. VO Zeeuws-Vlaanderen is ingericht volgens de principes van goed bestuur. De code van de VO-raad is onverkort van toepassing. Er is een helder onderscheid tussen toezicht, bestuur en schoolleiding. De Raad van Toezicht houdt toezicht op het College van Bestuur. De Raad van Toezicht kent een auditcommissie een renumeratiecommissie, een commissie onderwijs en kwaliteit en een commissie identiteit. Rectoren leggen verantwoording af aan het bestuur. Om de verbinding met regio te versterken organiseert de stichting activiteiten in het kader van de maatschappelijke adviesraad en kent iedere school een regionale adviesraad, waarin vertegenwoordigers van verschillende maatschappelijke groeperingen in de regio zitting hebben.

Belang van medezeggenschap. Medezeggenschap van medewerkers, ouders en leerlingen heeft een belangrijke meerwaarde. Daarom informeren het bestuur en rectoren hun medezeggenschapsraden ruimhartig en betrekken zij ze vroegtijdig bij beleidsontwikkelingen. Iedere school (brinnummer) kent een eigen medezeggenschapsraad. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad wordt samengesteld op voordracht van de medezeggenschapsraden van de scholen en de gemeenschappelijke dienst.

Betrokken op onze omgeving. Onze scholen werken niet alleen nauw samen met elkaar, maar ook met maatschappelijke organisaties, onderwijsinstellingen, overheden en het bedrijfsleven. Allemaal met het doel om goed onderwijs te bieden. Onze samenwerkingspartners zijn belangrijk voor ons. We hechten veel waarde aan het afleggen van verantwoording aan externe partijen. Het zorgt voor een constante, nuttige dialoog waar iedereen veel van leert. Iedere scholengemeenschap kent een raad van advies, die als taak heeft maatschappelijke organisaties, overheid en bedrijfsleven uit de gemeente te betrekken bij de ontwikkeling van de (onderwijs)visie van de school. Gezamenlijk zullen de scholen en het bestuur (bij voorkeur met andere onderwijspartners) jaarlijks een relevant thema aan de orde stellen en daarover in dialoog gaan met vertegenwoordigers van overheden, bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen. Zo vormen deze vertegenwoordigers een maatschappelijke adviesraad voor de stichting VO Zeeuws-Vlaanderen en de scholen. Bovendien zullen onze scholen onze leerlingen en docenten in nauw contact willen brengen met die maatschappelijke organisaties en bedrijven. Dit is belangrijk voor de ontwikkeling van onze leerlingen. Bovendien krijgen zij dan ook een goed beeld van de (baan)mogelijkheden die Zeeuws-Vlaanderen biedt.

Eén onderwijsgebouw. Doorlopende leerlijnen van kinderopvang tot en met hoger onderwijs zijn voor onze leerlingen van groot belang. Daarom werken wij nauw samen met al onze onderwijspartners. In Zeeuws-Vlaanderen met onze collega's van het primair onderwijs (inclusief startgroepen) en het middelbaar beroepsonderwijs (Scalda). In Zeeland met onze partners van het (speciaal) voortgezet onderwijs, de Hogeschool Zeeland en de University College Roosevelt. Wij werken ook samen om ons personeel meer mogelijkheden te bieden (ZeeProf, Zeeuwse Academische Opleidingsschool, werving personeel) en onze bedrijfsvoering efficiënter te maken (gezamenlijke inkoop).

Veilig en respectvol. Iedere school stelt samen met leerlingen en ouders gedragsregels op voor de school(locatie). Daarbij staat de veiligheid van onze leerlingen voorop. Iedere school kent een sociaal veiligheidsplan en zet zich actief in om ongewenst gedrag, als pesten, te voorkomen. Op iedere school wordt tijdig en actief opgetreden tegen ongewenst gedrag. VO Zeeuws-Vlaanderen kent een klachtenregeling, een integriteitscode en een klokkenluidersregeling.

Identiteit

De scholen van VO Zeeuws-Vlaanderen hebben ieder hun eigen identiteit. VO Zeeuws-Vlaanderen staat voor de kernwaarden van onze samenleving zoals die in onze grondwet staan verwoord.

Schoolleiding, personeelsleden, leerlingen en ouders respecteren goede omgangsvormen en komen hun afspraken na. Waar alle onze scholen en het bestuur voor staan is dat iedere leerling:

- met een passend (basis)schooladvies; bij ons van harte welkom is.
- kennis maakt met de godsdiensten, levensbeschouwingen en filosofieën die relevant zijn voor ons land (actief pluriform onderwijs)
- maatschappelijk wordt gevormd om als actieve burger deel uit te maken van onze samenleving.
- serieus wordt genomen in zijn zoektocht naar volwassenheid.

Iedere school geeft in zijn schoolplan aan hoe hiernaast werk wordt gemaakt van de eigen identiteit. Voor het Lodewijk College geldt dat de identiteitsnotitie van juni 2018 uitgangspunt is van hun identiteitsbeleid. Deze notitie wordt als bijlage aan het strategisch beleidsplan toegevoegd.

Een organisatie in verandering

VO Zeeuws-Vlaanderen is een organisatie in verandering. Die veranderingen zijn groot. Op 31 juli 2018 waren er nog vier schoolbesturen en vier brede scholengemeenschappen (naast de scholen voor speciaal onderwijs en de twee praktijkscholen) voor het voortgezet onderwijs in Zeeuws-Vlaanderen werkzaam. Om leerlingen in Zeeuws-Vlaanderen ook in de toekomst goed, breed en rijk geschakeerd onderwijs te kunnen blijven bieden en de noodlottige gevolgen van de grote krimp in onze regio te ontlopen, zijn de handen ineen geslagen. Op basis van het Transitieplan is er sinds 1 augustus 2018 één schoolbestuur werkzaam en zijn de brede scholengemeenschappen in Terneuzen gefuseerd. Met drie brede scholengemeenschappen in elke regio en een praktijkschool in Hulst bieden wij toekomstbestendig, thuisnabij onderwijs voor de jongeren in elke gemeente in Zeeuws-Vlaanderen. Het toekomstperspectief voor thuisnabij, goed onderwijs wordt waargemaakt door te kiezen voor een gezamenlijk onderwijsmodel, een gemeenschappelijke noemer voor onze onderwijsplannen (concretisering van het transitieplan), een gezamenlijke efficiënte bedrijfsvoering en een nauwe samenwerking tussen de scholen op elk niveau. Die veranderingen worden mogelijk gemaakt door het extra transitiebudget. Dat brengt een extra verantwoordelijkheid met zich mee om onze doelen te halen. Tegelijkertijd vraagt het veel inzet van alle personeelsleden op elk niveau om die veranderingen waar te maken. De ingezette transitie levert een mooi perspectief op maar zal een blijvende inzet en de nodige stuurmanskunst vragen.

Hoofdstuk 2 De context

Voortgezet onderwijs anno 2020 in een veranderende maatschappelijke context

Het onderwijs bereidt leerlingen en studenten voor op een samenleving die hoge eisen stelt. Natuurlijk moeten wij onze leerlingen de kennis en vaardigheden meegeven die de huidige leerdoelen en examenprogramma's van hen eisen. Bovendien willen wij dat onze leerlingen zich ook als mens en burger ontwikkelen. Maar tegelijkertijd moeten wij ons afvragen wat in de toekomst (arbeidsmarkt, vervolgstudies, samenleving) van onze leerlingen wordt gevraagd. Vanuit de arbeidsmarkt vraagt men om hoogwaardige (vak)kennis, maar vooral ook om ict-geletterdheid, probleemoplossingsvaardigheden, kritisch denken, creativiteit, sociale competenties en vaardigheden om het eigen leren te kunnen sturen. Met de inhoudelijke keuze voor het Zeeuws-Vlaams onderwijsmodel anticiperen wij op deze vraag.

Wij zien het bij de tijd houden van het onderwijs vooral als een gezamenlijke taak van docenten, school-, team- en afdelingsleiders en besturen. Samen kunnen wij in overleg met externe partijen het curriculum aanpassen, verbeteren en afstemmen op deze vragen en de regionale situatie. Wij moeten oog houden op maatschappelijke veranderingen om daar tijdig en goed op in te spelen. Wij schetsen kort en bondig de meeste relevante ontwikkelingen. Daarbij volgen wij de thema's van onderstaand figuur.

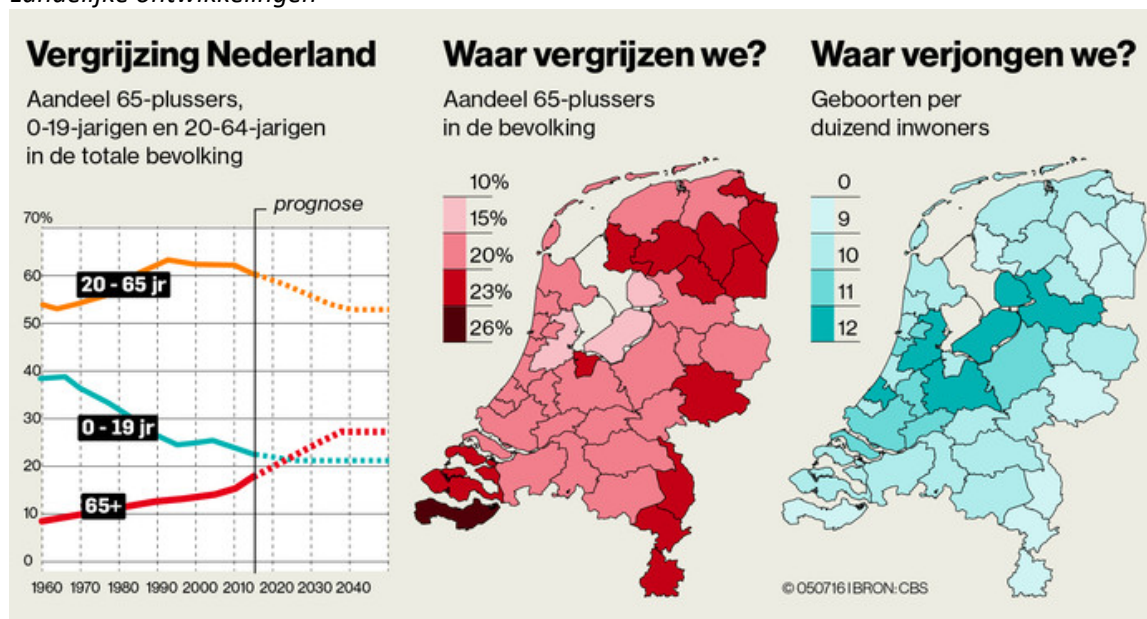


Hieronder geven wij kort belangrijke maatschappelijke trends weer, die belangrijk zijn voor onze strategische keuzes.

Demografie

Demografische ontwikkelingen zijn voor ons de komende jaren cruciaal. In de regio Zeeuws-Vlaanderen is al jarenlang een proces gaande van vergrijzing en ontgroening. Afgezet tegen de landelijke ontwikkelingen spelen deze tendensen in onze regio in veel sterkere mate. Daarom zijn ook ingrijpende maatregelen noodzakelijk.

Landelijke ontwikkelingen



Het aantal leerlingen in het onderwijs is bepalend voor de werkgelegenheid in het voortgezet onderwijs. Dit kan worden voorspeld met analyses van cijfers over demografische ontwikkelingen. Zo zal het leerlingenaantal in voortgezet onderwijs landelijk met 12% dalen.

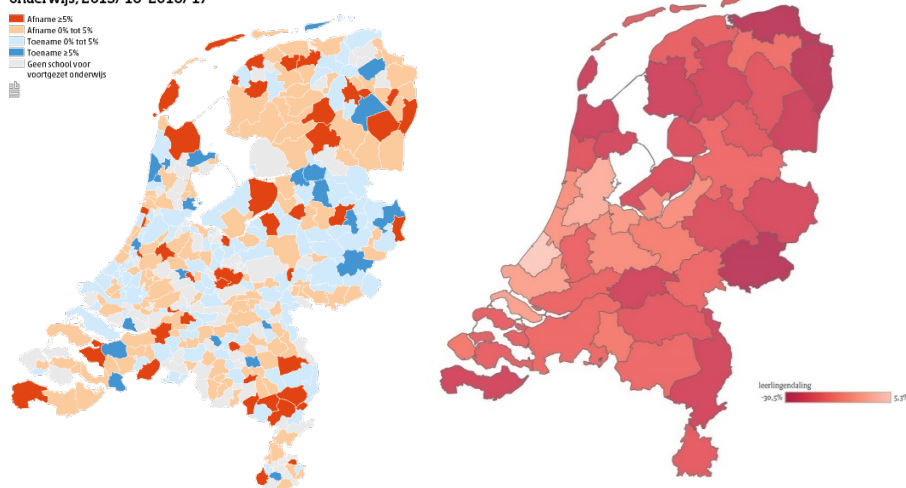
In onze regio hebben wij al jarenlang te maken met een sterk teruglopend leerlingaantal. Hieronder worden de toekomstige ontwikkelingen per school op een rij gezet.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Zeldenrust Steelantcollege	1.526	1.489	1.461	1.422	1.384	1.350	1.333	1.318	1.303	1.292	1.269	1.254	1.246
SSG De Rede	951	880	838	833	835	829	833	822	817	810	797	787	781
Zwin College	887	845	814	805	774	753	747	735	741	753	757	754	752
SKVOH - Reynaert College	1.312	1.277	1.224	1.181	1.146	1.113	1.088	1.074	1.037	1.020	1.002	986	981
SKVOH - Praktijkschool Hulst	85	85	82	80	74	69	66	65	64	62	62	61	60
Totaal	4.761	4.576	4.419	4.321	4.213	4.114	4.067	4.014	3.962	3.973	3.887	3.842	3.820

Ontgroening

Onderstaande tabel brengt de ontgroening en regionale krimp in kaart. De daling van het aantal kinderen en jongeren betekent in een aantal regio's dat er minder vraag is naar onderwijs- en andere voorzieningen zoals speelruimte, kinderopvang, jeugd- en sportverenigingen, jeugdgezondheidszorg, horeca. In kleine dorpen komt het aanbod van basisscholen onder druk. Dit kan vervolgens zorgen voor een afname in de werkgelegenheid in het onderwijs en bij bedrijven, diensten en instellingen die zich op de jeugd richten.

Veranderingen in leerlingenaantallen in het voortgezet onderwijs, 2015/16-2016/17



Economie: hoogconjunctuur

Vanaf 2013, 2014 lijkt de crisis van het eerste decennium van deze eeuw verleden tijd. Er is sprake van een periode van hoogconjunctuur waarbij de arbeidskrachte sterker wordt gevoeld dan de werkloosheid. Juist in onze regio is er een groot tekort aan arbeidskrachten in vrijwel alle sectoren, behalve bij financiële en administratieve organisaties. Dit biedt kansen maar geeft ook zorgen omdat belangrijke bedrijfstakken in de regio aan onvoldoende geschoold personeel kunnen komen.

Technologische ontwikkelingen

Technologische ontwikkelingen hebben elkaar sinds de tweede helft van 20e eeuw steeds sneller opgevolgd. Er zijn grote stappen in digitalisering en automatisering gemaakt en deze trend zal naar verwachting doorzetten. Deze hebben gevolgen die van belang zijn voor leerlingen, docenten en/of schoolbesturen. Automatisering en robotisering nemen toe en gaan de werkgelegenheid beïnvloeden. Technologische ontwikkelingen zorgen dat er banen ontstaan, veranderen maar deels ook verdwijnen. Naar verwachting gaat het bij het verdwijnen van banen vooral om een deel van de werkgelegenheid in het middensegment van de arbeidsmarkt. Het ROA (Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt) signaleert voor 2022 dat wo-gediplomeerden over het algemeen een "goed" arbeidsmarktperspectief hebben, terwijl voor de mbo-gediplomeerden de perspectieven "redelijk" zijn. Dit mede als gevolg van automatisering waardoor onderdelen van de arbeid van mbo-banen overgenomen wordt door automatische systemen. De vraag naar technisch (hoogwaardig) personeel groeit en bedrijven gaan concurreren in de werving van dit type personeel. Dit betekent een sterkere concurrentie om personeel met een bètaopleiding. Het onderwijs heeft nu al moeite om docenten voor bètavakken te vinden. De verwachting is dat dit moeilijker wordt.

Didactische mogelijkheden en analyse leerlingontwikkeling met digitaal onderwijs

Technische ontwikkelingen op het gebied van serious games en virtual reality verrijken de didactiek. Leerlingen die behoefte hebben aan extra verdieping kunnen verder uitgedaagd worden door bijvoorbeeld via internet lessen te volgen. Ontwikkelingen maken het mogelijk om afstandsleren op een interactieve wijze uit te gaan voeren. Dit is voor de motivatie en betrokkenheid van leerling en docent belangrijk. Voor docenten zijn er daarnaast meer mogelijkheden om het leergedrag van leerlingen te volgen. Dataverzameling en -analyse is eenvoudiger en door digitalisering van het onderwijs zijn er meer data beschikbaar. Dit maakt learning analytics (data-analyse toegepast op het leer- en ontwikkelingsproces van een leerling) beter toepasbaar, hetgeen gedifferentieerd lesgeven kan stimuleren. De mogelijkheden voor adaptief leren kunnen ook worden versterkt door het digitale onderwijs, bijvoorbeeld door het digitaal afnemen van toetsen in combinatie met data-analyses die toegepast zijn op de leerontwikkelingen van de leerling. Voor onderwijzend personeel kan deze ontwikkeling betekenen dat ze bijvoorbeeld de benodigde digitale vaardigheden moeten hebben om deze analyses te kunnen uitvoeren.

Ecologie: vraag om duurzaamheid

De laatste jaren wordt steeds meer aandacht gevraagd voor vraagstukken rond duurzaamheid en klimaatverandering. Er is een groter bewustzijn over de eindigheid van grondstoffen, problemen rond de verwerking van afval en het voorkomen van milieuvervuiling. Dit zijn thema's die internationaal zijn maar tegelijkertijd ook volop in onze eigen regio spelen. Goede scholing en opvoeding maakt leerlingen bewust van deze vragen en daagt ze uit om mee te denken over oplossingen.

Sociaal cultureel: diversiteit en identiteit

De maatschappij wordt cultureel meer divers.

Het aandeel Nederlanders met een migratieachtergrond zal volgens de prognoses van het CBS gestaag groeien en daarmee neemt ook het aandeel leerlingen met migratieachtergrond toe. Enerzijds komt dit door geboortes van tweede en derde generatie Nederlanders met een

migratieachtergrond. Anderzijds door de verwachte groei in de instroom van vluchtelingen. Omdat de derde generatie Nederlanders met een migratieachtergrond gerekend wordt als autochtoon, groeit ook dit aandeel autochtone Nederlanders met een migratieachtergrond. Voor het onderwijs kan een toename van leerlingen met een niet-Nederlandse achtergrond betekenen dat er meer aandacht voor taalachterstanden nodig is, waarvoor in dat geval personeel beschikbaar moet zijn dat gekwalificeerd en vaardig is in taalonderwijs met betrekking tot taalachterstand. Maar ook dient het personeel op een vo-school om te kunnen gaan met ouders met een andere achtergrond, bijvoorbeeld als het gaat om taal of verwachtingen ten aanzien van het onderwijs.

Zingeving

Er zijn aanwijzingen dat werknemers steeds meer op zoek naar zingeving en naar verwachting wordt deze trend belangrijker. De komende generatie zoekt niet alleen een inhoudelijk interessante baan, maar ook werk dat past bij hun persoonlijke interesses, ethiek, dat te combineren is met hun sociale en familielevens en ontwikkelingskansen biedt. Een baan in het onderwijs past goed bij deze verwachte toename van het belang van zingeving

Toename mondigheid en uiting onvrede

Dit wordt versterkt door het gebruik van social media, waarin de onvrede gemakkelijker gedeeld kan worden. De huidige ontwikkeling is dat mensen alles zien en beoordelen en opstandiger worden. Scholen hebben te maken met mondige ouders en leerlingen. Ouders komen bij de school en de docenten op voor het belang van hun eigen kind. Om deze ouderbetrokkenheid in goede banen te leiden, vraagt dit van leraren en de school de nodige vaardigheden en tijd. Maar de tijd van de leraar en de middelen binnen de school zijn schaars, wat mogelijk kan leiden tot conflictsituaties. Daarom zullen wij in ons onderwijs (versterkt mentoraat) en personeelsbeleid (scholing, coaching) aandacht besteden aan het verantwoord omgaan met media en uitdragen dat wij verwachten dat we respectvol met elkaar omgaan.

Politiek-juridisch

Het voortgezet onderwijs heeft voortdurend de aandacht van de politiek. De afgelopen jaren is er meer financieel geïnvesteerd in het onderwijs. Gemeenten, provincie en de Tweede Kamer zijn zich meer bewust van de problemen rond de ontgroening (krimp) in het voortgezet onderwijs en zullen de komende jaren aanvullend beleid gaan formuleren. Hiernaast is er nog het voornemen om tot vereenvoudiging van de bekostiging te komen. Hiertoe ligt een model voor dat leidt tot een lagere bekostiging van de brede scholengemeenschappen. Vanuit de Tweede Kamer is gesteld dat dit een ongewenste ontwikkeling is, maar het vraagt aandacht. De laatste jaren wordt nadrukkelijker gepleit voor een betere aansluiting tussen primair en voortgezet onderwijs. In het verlengde daarvan wordt er voor gepleit kinderen niet te snel voor een schooltype te selecteren maar hen optimaal kansen te geven. Ook is er draagvlak om meer leerlingen een vak op een hoger niveau te laten afronden. Op landelijk niveau wordt ook al jaren gepleit voor het versterken van de positie van leerlingen, ouders en vooral ook docenten. Na het mislukken van de onderwijscoöperatie wordt gezocht naar een andere wijze om docenten landelijk een zwaardere inhoudelijke stem te geven.

Vaardigheden die deze tijd vraagt

Hierboven zijn al enkele technologische ontwikkelingen en de gevolgen geschetst: nieuwe eigentijdse vaardigheden zijn nodig. Dit komt door de snelle technologische ontwikkelingen. Die snelle ontwikkeling kan betekenen dat de hieraan gerelateerde kennis snel veroudert.

Dit, in combinatie met het gegeven dat personeel langer actief dient te blijven op de arbeidsmarkt (verhoging van de AOW-leeftijd), zorgt ervoor dat het belang van opleidingen/continue bijscholing groeit. Dit geldt natuurlijk ook voor het personeel in de onderwijssector. Leerlingen die nu in het voortgezet onderwijs instromen, starten een schoolloopbaan terwijl nog niet bekend is welke beroepen of technieken en vakkennis er nodig zijn als ze na hun diplomering de arbeidsmarkt op gaan. Het is daarom belangrijk voor leerlingen om vaardigheden aan te leren die voor iedereen van

belang zijn om succesvol te kunnen zijn op de arbeidsmarkt. Kennisnet, een dienstverlener voor ICT in het onderwijs, benoemt elf vaardigheden die nodig zijn in de maatschappij van de toekomst: creatief denken, probleem oplossen, kritisch denken, zelfregulering, sociale en culturele vaardigheden, samenwerken, communiceren, computational thinking, informatievaardigheden, ICT-basisvaardigheden en mediawijsheid. Wanneer onze scholen investeren in het bijbrengen van deze vaardigheden aan leerlingen, doen zij aan toekomstgericht onderwijs. Zo kan bijvoorbeeld leren programmeren en het maken van een app bijdragen tot meer begrip over het mechanisme achter computers, software en de mogelijkheden van het werken in the cloud.

Verandering in het onderwijscurriculum?

Het huidige curriculum van het voortgezet onderwijs wordt ontoereikend geacht om de vaardigheden die deze tijd vraagt voldoende bij te brengen. Daarom voeren vakbonden, vakorganisaties, VO-raad, LAKS en Ouders & Onderwijs overleg over eventuele aanpassingen van het huidige curriculum. Zij discussiëren over de herziening van kerndoelen en eindtermen. De curriculumherziening biedt daarbij kansen om:

- Samenhang in het onderwijs te bevorderen. Het gaat om samenhang binnen en tussen vakken en leergebieden en om samenhang tussen primair en voortgezet onderwijs.
- Overladenheid in het onderwijsprogramma terug te dringen. De teams werken bouwstenen uit voor 70% van de onderwijstijd. Er blijft daarmee ruimte voor scholen om hun schoolcurriculum in te vullen op basis van hun visie en hun leerlingen.
- Duidelijkheid te bieden aan scholen: wat moeten alle leerlingen leren en hoeveel ruimte is er over voor eigen invulling?
- Een betere balans te brengen in de hoofddoelen van het onderwijs: kennisoverdracht, persoonlijke ontwikkeling en voorbereiding op deelname aan de maatschappij
- Te zorgen voor doorlopende leerlijnen: een soepele overgang van de voorschoolse periode naar het primair onderwijs, van primair naar voortgezet onderwijs en van voortgezet onderwijs naar vervolgonderwijs. Bijvoorbeeld om te zorgen dat het niveau Engels op de basisschool overal goed aansluit op het voortgezet onderwijs.

De uitkomst van deze discussie is van groot belang voor de keuzes die wij moeten maken.

Lerarentekort risico voor onderwijs en samenleving

Goed onderwijs vormt het fundament van onze samenleving. Bij een tekort aan docenten ontstaat er niet alleen druk op de kwaliteit van het onderwijs, maar ook op de samenleving als geheel. In een systeem dat sterk leunt op individuen (docenten, schoolleiders, bestuurders) is een tekort direct voelbaar op de werkvloer. Zo is er nauwelijks tijd voor kwaliteitsverbetering. Het team is er vooral op gericht de school of opleiding draaiende te houden. Ook de Onderwijsraad (2018) signaleerde recent dat het lerarentekort een gevaar is voor de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs. Denk hierbij aan lessen door onbevoegden of onvoldoende bekwame leraren, samenvoegen van groepen en werkdrukverhoging. Het tekort loopt de komende jaren verder op en wij merken nu al dat het bij tijdelijke vervangingen heel lastig is om bekwame, bevoegde docenten te werven. Het lerarentekort kan niet door individuele leraren, schoolleiders of bestuurders worden opgelost.

Specifieke situatie voor Zeeuws-Vlaanderen: 14 scholen net over de grens

In 2018 bezochten ongeveer 600 Nederlandse leerlingen het secundair onderwijs in Vlaanderen. Net over de grens met België bevinden zich langs de hele grenslijn 14 scholen voor secundair onderwijs (het Vlaamse voortgezet onderwijs). Dit onderwijstype wordt nog op aanbod (en niet per leerling) gefinancierd en kent dus niet de krimpproblemen, zoals onze scholen die kennen. Doordat de kinderopvang in België veel goedkoper is dan in Nederland brengen veel Nederlandse ouders hun kinderen naar de Vlaamse kinderopvang. Deze kinderen stromen dan vaak door naar het primair onderwijs in Vlaanderen om vervolgens door te gaan naar het secundair onderwijs. Het is belangrijk om deze uitstroom naar Vlaanderen om te buigen. Dit is in het belang voor leerlingen en ouders omdat onze scholen kunnen zorgdragen voor goede doorlopende leerlijnen

naar het mbo en het hoger onderwijs door onze samenwerking met Scalda en de Hogeschool Zeeland. Ook is het in het belang voor onze scholen en hun leerlingen omdat elke leerling (financieel) telt en onze mogelijkheden vergroot. Daarom zetten wij ons in om samen met de besturen van de kinderopvang en primair onderwijs met de zogenaamde startgroepen een alternatief te bieden voor de Vlaamse kinderopvang. Hiernaast is het van cruciaal belang om hoogwaardig, breed (tot en met gymnasium) en rijk geschakeerd onderwijs te bieden om zo een volwaardig alternatief te kunnen vormen voor het Vlaamse scholenaanbod.

Inhoudelijke en organisatorische samenwerking met de Vlaamse scholen is vanwege de grote verschillen in wet- en regelgeving en financiering vooralsnog niet mogelijk.

Hoofdstuk 3. SWOT-analyse

Op basis van de geschetste externe ontwikkelingen in hoofdstuk 2 en een interne analyse van de sterke en zwakke punten van (de scholen van) VO Zeeuws-Vlaanderen is een SWOT-analyse gemaakt, die de basis vormt voor de keuzes die in de volgende hoofdstukken worden beschreven. Die analyse is op een compacte wijze weergegeven.

De analyse is als volgt opgebouwd. De kansen en bedreigingen zijn vanuit een analyse van de externe omgeving geformuleerd. De sterke en zwakke punten zijn gebaseerd op een analyse van de eigen organisatie. De SWOT-analyse geeft aan hoe VO Zeeuws-Vlaanderen vanuit deze analyse van de sterke punten wil benutten en hoe het zich wil te weer stellen tegen de bedreigingen. Op basis van de aandachtspunten/zwakke punten wordt aangegeven hoe de kansen worden benut om de zwaktes (deels) te compenseren en hoe de stichting zich op basis van de voorziene bedreigingen strategie kiest.

Externe omgeving			
		KANSEN Economisch: periode van hoogconjunctuur, lage werkloosheid, betrokkenheid bedrijfsleven. Politiek: groeiende aandacht voor gevolgen krimp vo, betrokkenheid OCW, provincie, gemeenten, EU-status 'ruraal gebied'. Geografische positie Zeeuws-Vlaanderen: scharnierfunctie tussen Randstad en Vlaanderen, internationale oriëntatie, werven Vlaamse docenten. Een onderwijsgebouw: samenwerkingsbereidheid po, mbo, ho, startgroepen, AOS. ICT-ontwikkelingen Oog voor eigentijds onderwijs	BEDREIGINGEN Arbeidsmarktkrapte: tekort leraren, OOP-functies lastig in te vullen. Demografisch: sterke vergrijzing en ontgroening, terugtrekken mbo uit Z.-VI., toenemende zorgvraag. Politiek: inzet wijziging bekostigings-stelsel, afbouw transitiebudget. (Geografische) positie Zeeuws-Vlaanderen: geïsoleerde ligging vanuit Nederland gezien, slecht openbaar vervoer, voldoende passende huisvesting voor personeel, imago. Onderwijs: autonome terugloop vmbo b/k. Oververhitte bouwmarkt
Interne omgeving	STERKTES <ul style="list-style-type: none"> – Kwaliteit onderwijs – Breed en rijk aanbod – Acceptatie transitieplan – Evenwichtige onderwijs-vernieuwing – Fundament benutten ICT-mogelijkheden 	BENUTTEN + <ul style="list-style-type: none"> – Behoud/uitbouw kwaliteit – Ontwikkeling breed /rijk aanbod – Uitvoering transitieplan – Docenten werven in Vlaanderen – Verdieping samenwerking po, Scaldia, HZ, UCR, startgroepen – Onderhoud contacten overheden, bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen 	VERDEDIGEN + - <ul style="list-style-type: none"> – Noodzaak aantonen extra financiering 'laatste brede sg in regio' – Extra financiering voor kwaliteit en rijk aanbod vanaf '22 veilig stellen – Voorbereiding verschillende financiële scenario's vanaf 1-8-'22 – Omscholingsmogelijkheden docenten – Kwaliteitsbewustheid van docenten

	<ul style="list-style-type: none"> – Samenwerking po, mbo, HZ, UCR en Zeeuws vo – Korte lijnen overheid – Transitiebudget – Verbinding bedrijfsleven – Onderzoek vernieuwing – Aantrekkingskracht Vlaamse docenten 	<ul style="list-style-type: none"> – ICT-mogelijkheden – Mogelijkheden van zij-instroom, stille reserve, gezamenlijke vervangingspool, uitwisseling bedrijfsleven, imagoverbetering – Bewustwording krimp, noodzaak extra financiering – Leerling betrekken bij leraarschap 	<ul style="list-style-type: none"> – Passende onderwijshuisvesting – Participeren in landelijke verbanden (ondanks fysieke afstand) – Scholing / leven lang leren personeel – In overleg met ouders en bedrijfsleven 'eigenbijdragefonds' creëren
	ZWAKTES <ul style="list-style-type: none"> – Financieel perspectief – Aflopen transitiebudget – Concurrentie vo België – Schoolgebouwen niet toegesneden op krimp – Fysieke afstand bestuurlijke centra – Gevolgen krimp voor personeel en kwaliteit – Weinig mobiliteit personeel – Terugkeer hoogopgeleide oud-leerlingen – Financieel tekort passend onderwijs – Regelgeving blokkeert samenwerking met België – Regelgeving busvervoer 	VERSTERKEN + <ul style="list-style-type: none"> – Goed werkgeverschap: minder werkdruk, terugdringen verzuim – Imago (vo) Zeeuws-Vlaanderen – Onderwijsvernieuwingen combineren met onderzoek – Benutten ICT-mogelijkheden – Versterken verbinding arbeidsmarkt Z.-VL. – Samenwerking met Vlaams vo – Met OCW overleggen over samenwerking Vlaams vo en busvervoer – Samen met po: startgroepen – Doorlopende leerlijnen – Voortrekkerspositie t.a.v. krimpervaring – Afstemming/samenwerking (v)so en gemeenten t.b.v. passend onderwijs – Onderwijsexamen: instellen onderwijsexamencommissies 	TERUGTREKKEN - <ul style="list-style-type: none"> – Breed aanbod in samenwerking realiseren (niet alles op iedere locatie) – Niet gaan concurreren op salaris (noodzaak regionale afspraken) – Extra aanbod waar te weinig belangstelling voor is afbouwen – Geen deelname aan overleggen die niets toevoegen – Overlegtijd voor personeel en management efficiënt inrichten – Facilitaire zaken zoals inkoop, onderhoud, energie, schoonmaak centraal regelen. Scholen ontzorgen

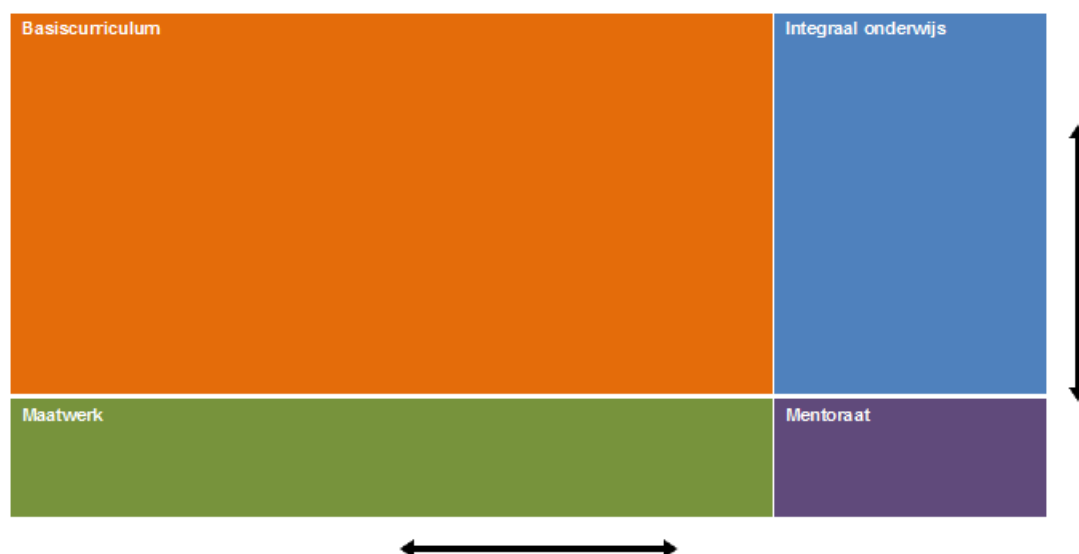
Hoofstuk 4. Ons Onderwijs

Uitgangspunten van ons onderwijs

Zeeuws-Vlaams onderwijsmodel. Wij zorgen met een gericht basiscurriculum dat leerlingen goed worden opgeleid zodat zij hun examens succesvol afleggen en goed voorbereid zijn op het vervolgonderwijs. Met onze integrale, multidisciplinaire aanpak bieden wij leerlingen inzicht in en ervaring met het toepassen van de verschillende vakken. Door maatwerk te bieden geven wij bovendien meer ondersteuning aan leerlingen die dit nodig hebben en extra uitdaging aan leerlingen die meer kunnen en willen. Door het aanbieden van versterkt mentoraat leren leerlingen wat zij in hun mars hebben en kunnen zij – als dit in hun ontwikkeling past – steeds meer zelf de regie voeren over hun eigen leerproces.

Deze uitgangspunten vormen de basis van ons Zeeuws-Vlaams onderwijsmodel. Iedere brede scholengemeenschap hanteert deze vierslag van basiscurriculum, integraal werken, maatwerk en versterkt mentoraat, waarbij de laatste drie onderdelen tenminste 20% van het totale onderwijsprogramma vormen. Door dit model kunnen onze scholen beter samenwerken en onze leerlingen meer bieden. Bovendien geeft deze samenwerking alle scholen perspectief op het realiseren van thuisnabij onderwijs.

Figuur Zeeuws-Vlaams onderwijsmodel



Met dit model willen wij onze leerlingen de best mogelijke kansen bieden om hun talenten te ontwikkelen. Onze scholen bieden een gestructureerde onderwijsorganisatie, waarbij de leerlingen in de eerste twee leerjaren vaste lestijden kennen; bovendien wordt bij lesuitval gezorgd voor vervanging. De drie scholengemeenschappen kennen dezelfde lestijden (start schooldag, pauzetijden e.d.) en een zelfde lesduur. De roosters worden zodanig op elkaar afgestemd dat bijvoorbeeld (pilots met) afstandsleren en lesdeelname bij een andere school mogelijk worden gemaakt. Daarom hanteren de scholen ook een gezamenlijk elektronische leeromgeving om programma's en materialen te kunnen uitwisselen.

Natuurlijk is kennisoverdracht en kennis van de onderwijsvakken belangrijk in ons onderwijs, maar wij bieden onze leerlingen ook toepassings- en praktijkgericht onderwijs aan daar waar dit mogelijk is.

Ruimte voor docenten. Onze docenten kunnen in overleg met hun teams en secties hun eigen didactische keuzes maken, waarbij het belangrijk is om onze leerlingen verschillende didactische werkvormen, die hun waarde in de praktijk hebben bewezen, aan te bieden. Die afwisseling houdt de leerlingen geboeid en gemotiveerd.

Een goed pedagogisch klimaat. Een goed pedagogisch klimaat in de school is een basisvoorwaarde voor goed onderwijs. Dat betekent dat wij ons realiseren dat het personeel een voorbeeldfunctie heeft voor onze leerlingen.

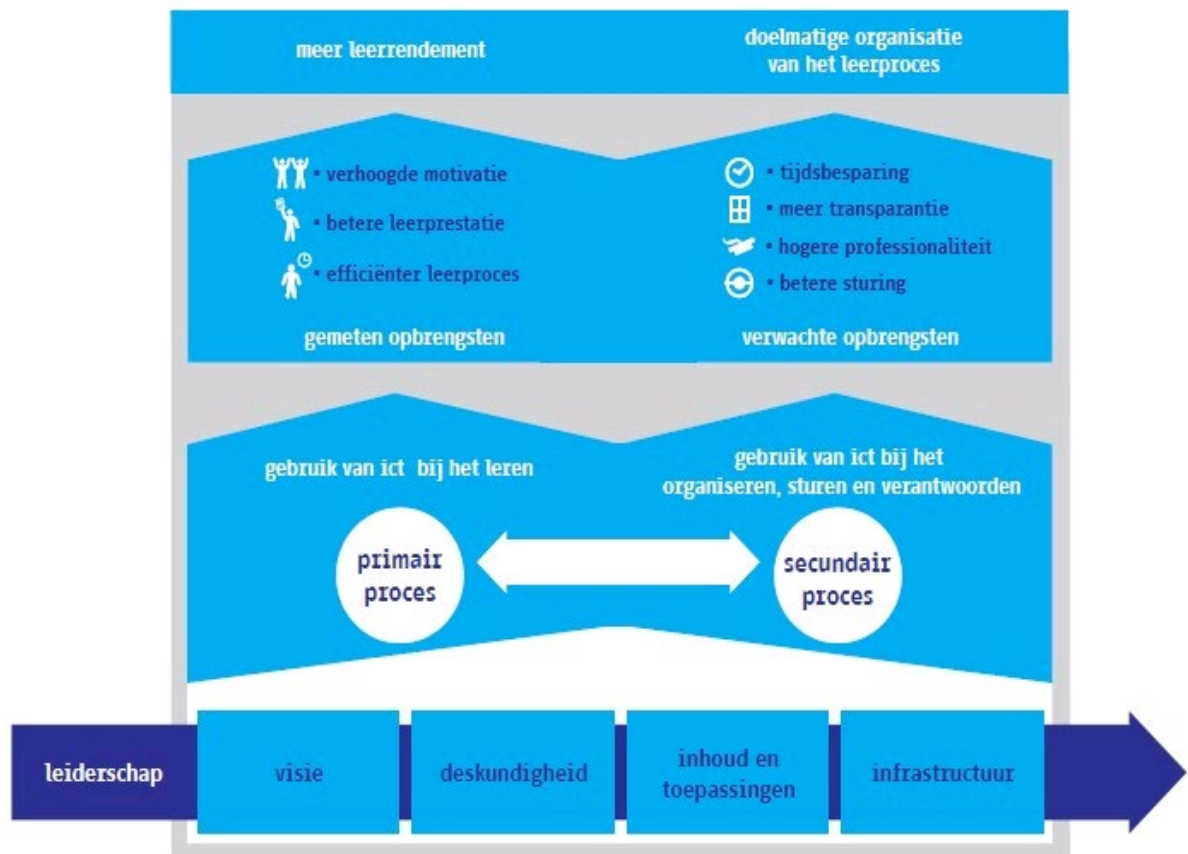
Daarom zetten wij ons in om onze leerlingen op een positieve wijze maximaal te motiveren en een leer- en schoolklimaat te bewerkstelligen waarbij leerlingen en docenten zich gestimuleerd, prettig en veilig voelen. Docenten voelen zich verantwoordelijk voor hun leerlingen, maar ook voor elkaar. Wij stimuleren dat leerlingen ook van elkaar kunnen leren en dat zij goed worden voorbereid op het vervolgonderwijs.

Heel het onderwijsgebouw. Samen met de schoolbesturen voor primair onderwijs maken wij ons sterk voor de verdere ontwikkeling van de startgroepen (peuterspeelgroepen voor kinderen vanaf 3 jaar) in de grensstreek om de doorstroom van Nederlandse kinderen naar het Vlaams onderwijs in te perken. Alle scholen maken concrete afspraken met de basisscholen over een doorlopende leerlijn van 10 – 14 jaar. Toekomstige leerlingen kennen de school, voordat zij er leerling zijn. Met het middelbaar beroepsonderwijs (Scalda) ontwikkelen wij samen voor de vakmanschaproutes en de ‘praktijkroutes’ doorlopende leerroutes voor de leerlingen van 15 – 18 jaar. Onze doelstelling is in samenwerking zoveel mogelijke volwaardige mbo-opleidingen voor Zeeuws-Vlaanderen te behouden. Onze leerlingen van de havo en het vwo maken tijdig kennis met het hoger onderwijs door de Hogeschool Zeeland en de UCR te betrekken bij projecten en profielwerkstukken.

Geworteld in de regio en oog voor de samenleving. Onze scholen zijn geworteld in de regio met een goede verbinding met de regionale maatschappelijke instellingen en bedrijven. Wij geven onze leerlingen een internationale oriëntatie, mede omdat onze regio een internationaal karakter kent dat steeds belangrijker wordt. Een brede, persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling van onze leerlingen vinden wij belangrijk.

Onderwijs en ICT

De visie op ons onderwijs is bepalend voor de inrichting van onze ICT. Om eigentijds (kwalitatief sterk en uitdagend) onderwijs, gepersonaliseerd leren en afstandsonderwijs mogelijk te maken, zijn goede ICT-faciliteiten op alle scholen vereist. De ICT-inrichting moet aansluiten op het Zeeuws-Vlaams onderwijsmodel. Op basis van onze visie en de daarop gebaseerde heldere doelen (meer leerrendement en een doelmatiger organisatie) formuleren wij ons ICT-beleid. Figuur 2 geeft onze aanpak weer waarbij er zowel aandacht is voor het leerrendement als een effectieve organisatie van het leerproces. Zowel voor het primair als secundair (ondersteunend) onderwijsproces moeten onze ICT-voorzieningen op orde zijn.



Figuur 3: ICT vormgeven met beleid (bron: Kennisnet)

Passend onderwijs

In de afgelopen jaren is het VSO-onderwijs sterk gegroeid. Bovendien nam – ondanks de krimp – ook daar het aantal leerlingen toe. Hierdoor gaat zo’n groot deel van het budget voor passend onderwijs naar deze vormen van onderwijs, dat dit ten koste gaat van het reguliere budget voor de scholengemeenschappen. VO Zeeuws-Vlaanderen wil in samenspraak met de partners van het Samenwerkingsverband tegelijkertijd werken aan inhoudelijke vernieuwing en het voorkomen dat de brede scholengemeenschappen nog middelen vanuit hun reguliere budget moeten bijpassen.

Als inhoudelijke lijn hanteert VO Zeeuws-Vlaanderen de volgende uitgangspunten:

- Als regel wordt gehanteerd dat leerlingen uit het reguliere basisonderwijs doorstromen naar onze scholen.
- Wij maken daadwerkelijk werk van inclusief onderwijs (passend onderwijs op locatie) en op die manier een ‘tussenvoorziening’ op iedere brede scholengemeenschap te creëren, die een brug vormt tussen speciaal en regulier onderwijs (inclusief praktijkonderwijs), die passend is en tegelijkertijd minder kostbaar. Uitgangspunt is om zorg te dragen dat niet meer leerlingen het regulier onderwijs verlaten dan strikt noodzakelijk is.
- De benadering van inclusief onderwijs versterken wij door gemeentelijke zorgbudgetten in te zetten op de reguliere school voor passende hulp/zorg aan de leerlingen op locatie.
- Wij dragen zorg dat de scholen een onafhankelijke indicatiestelling hanteren bij verwijzingen naar het speciaal onderwijs en het praktijkonderwijs (instelling Panel van expertise en toewijzing).
- Anderstaligen worden primair in het regulier onderwijs opgevangen.
- Leerwegondersteuning wordt in het ondersteuningsprofiel van alle scholen als onderdeel beschouwd van de basisondersteuning. Het totale jaarlijkse budget voor de vo-scholen wordt verdeeld op basis van de verhouding in leerlingenaantallen vmbo b/k.

Om de financiën op orde te krijgen zal in overleg met het bestuur van het Samenwerkingsverband gestuurd worden om het aantal leerlingen per VSO-sector naar het landelijk gemiddelde te brengen. Dit geldt ook voor het praktijkonderwijs. Dit kan door de interne zorg op de scholengemeenschappen te versterken, samenwerkingsvormen te organiseren op passend onderwijs, op locatie tegen lagere kosten aan te bieden (inclusief onderwijs) en terughoudender te zijn bij doorverwijzingen. De afspraken worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst tussen de bestuursleden van het Samenwerkingsverband.

Hoofdstuk 5. Ons personeel

Van waaruit werken wij?

Goed onderwijs kunnen wij alleen realiseren met goed en gemotiveerde collega's. Daarom is een passend HRM-beleid van groot belang. Plezier in het werk en ruimte voor professionalisering zijn voorwaarden voor goede werkomstandigheden en een fijne schoolcultuur. Onze personeelsleden zijn de voorbeelden voor onze leerlingen.

De koers van ons bestuur en de onze scholen bepalen ook de keuzes in ons HRM-beleid. Bij dit beleid laten wij ons inspireren door het model van de Professionele Schoolorganisatie dat ontwikkeld is vanuit de Universiteit Utrecht¹:



De professionele schoolorganisatie (PSO) is een wendbare en weerbare organisatie waarbij lenigheid en voortdurend leren centraal staan. De PSO is volop in beweging, maar wel op basis van de eigen koers en kernwaarden. Dat betekent keuzes kunnen, willen en durven maken voor wat betreft de inrichting van de organisatie. Maar dat impliceert niet automatisch dat aan alle, vooral externe, ontwikkelingen tegemoet gekomen hoeft te worden. Eigen koers en kernwaarden bieden ook ruimte om dingen bewust niet te doen. Een PSO is ook in staat om bij vernieuwingen tegelijkertijd afscheid te nemen van of afstand te doen van andere activiteiten: Als er iets bijkomt, moet er ergens ook wat af. Startpunt van de PSO-benadering is de omgekeerde waardeketenbenadering met de drie VO-opbrengsten – organisatie-opbrengsten, medewerker-opbrengsten en maatschappijopbrengsten – als uitgangspunten.

De start wordt gevormd door duidelijk te maken wat wij als scholen willen. Vervolgens kijken wij in ons HRM-beleid naar drie belangrijke ankerpunten. Daarvoor hanteren wij het AMO-model (zie figuur). Dat model gaat er vanuit dat medewerkers beter kunnen functioneren als duidelijk is

¹ Prof. dr. Paul Boselie, prof. dr. Mirko Noordegraaf & dr. Eva Knies - Professionele Schoolorganisaties: Werken Aan Goed Bestuurde Leerculturen (19 mei 2017)

wat zij 'kunnen' (abilities), 'willen' (motivation) en 'mogen' (opportunity to participate). Dat is vervolgens weer gerelateerd aan wat wij met z'n allen moeten presteren (denk aan: gedifferentieerd kunnen werken, goede leeropbrengsten, tevreden leerlingen, goede ouderbetrokkenheid). Dat willen wij vooral realiseren door te faciliteren en te stimuleren. Dat vereist goed onderwijskundig leiderschap.

Hoe gaan wij dat realiseren?

Passend HRM-beleid

Ons HRM-beleid maakt dus integraal onderdeel uit van ons strategisch beleid en de beleidsplannen van onze scholen. Wij kennen een duidelijke gesprekkencyclus en een helder functiebeleid. Door ervaring weten we dat HRM-beleid naast duidelijke kaders vooral ook (individueel) maatwerk vraagt. Scholing en ontwikkeling van ons personeel in elke geleiding zien wij als een permanente opdracht. Goed HRM-beleid begint bij de opleiding van onze mensen en loopt met één leven lang leren' door tot een persoonlijke en passende afbouw van hun carrière. Ons HRM-beleid kenmerkt zich door heldere centrale kaders en cycli (gesprekkencyclus, integraal scholingsbeleid, kaders taakbeleid, de zwaarte van het werk, goede arbeidsvoorwaarden, ruimhartige medezeggenschap, professionele ruimte). In onze aanpak en gesprekkencyclus komt de AMO-aanpak (kunnen, willen, mogen) terug. Bovendien werken wij aan een beleid dat meer persoonlijk gericht is. Wij houden – daar waar mogelijk - rekening met leeftijd, thuisomstandigheden, individuele wensen en gezondheid. In ons personeelsbeleid hebben we oog voor verschillen. Onze beleidsmaatregelen moeten een meerwaarde hebben. Ons beleid ten aanzien van de belangrijkste HRM-onderdelen leggen wij vast in aparte beleidsnotities. Dit geldt voor Arbo, ziekteverzuim, deskundigheidsbevordering, werving en selectie, functiemix en taakbeleid. Wij willen met onze docenten in gesprek om afspraken te maken over de professionele ruimte ('mogen').

Inspelen op de nabije toekomst

Dankzij de nodige voorbereidingen verwachten wij goed in te kunnen spelen op recente ontwikkelingen, zoals de ophoging van de AOW-gerechtigde leeftijd, veranderende wetgeving rond arbeidscontracten en de afspraken in het sectorakkoord voortgezet onderwijs. De terugloop van leerlingen door de ontgroening (krimp) heeft zijn weerslag op ons personeel. We hebben ons tijdig op deze daling voorbereid, dus kunnen wij ons personeel een goed toekomstperspectief bieden. Ook denken wij na over hoe we dreigende tekorten bij de zogenaamde tekortvakken gaan opvangen.

Het CAOP deed onderzoek naar de mogelijkheden om het onderwijs anders te organiseren om het lerarentekort tegen te gaan. Het loslaten van het klassieke idee van een klaslokaal met een leraar kan ruimte scheppen in de formatie en de ervaren werkdruk.

De volgende werkvormen worden in hun onderzoek beschreven:

- Samenwerken in teams, bijvoorbeeld in units, met leerpleinen of domeinen in multidisciplinaire teams. Door verdere taak- en/of functiedifferentiatie verandert het takenpakket van leraren: zij kunnen zich vaak meer specialiseren en/of zich meer richten op hun primaire taken.
- Inzet ander personeel, bijvoorbeeld van onderwijsassistenten of lerarenondersteuners die helpen met dagelijkse werkzaamheden. Ook kunnen op school- of bestuursniveau taken gecentraliseerd en toegewezen worden aan ander personeel.
- Samenwerken met de omgeving bijvoorbeeld met experts uit het bedrijfsleven, gebruik maken van ouderparticipatie.
- Inzet van ICT bijvoorbeeld door het inzetten van videolessen of onderwijs op afstand organiseren (tijd- en plaats onafhankelijk onderwijs).

Verder denken wij aan:

- Benutten stille reserves (parttimers laten uitbreiden, herintreders motiveren voor het voortgezet onderwijs te kiezen, gepensioneerde docenten inzetten voor tijdelijke vervanging e.d.).
- Eigentijds wervingsbeleid, waarbij de mogelijkheden van de regio worden benoemd en benut.
- Werven in samenwerking met VO-besturen in de provincie en het MBO.
- Benutten aanvullende mogelijkheden bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen.
- Stagiaires en LIO's binden.

Lerende en onderzoekende houding

Onze scholen en de gemeenschappelijke dienst zijn lerende organisaties die een onderzoekende, lerende houding combineren met vakmanschap. Wij stimuleren de lerende en onderzoekende houding door het centraal stellen van de professionele school. Dit is een school die gericht kiest voor zijn pedagogische en didactische aanpak en profilering. Een goede aansluiting tussen schoolprofiel en kwaliteiten van de medewerkers is cruciaal. Elke school biedt docenten binnen het schoolprofiel en de bestuursafspraken de ruimte om hun vakmanschap op hun eigen wijze in de praktijk te brengen. Docenten nemen daarvoor ook zelf initiatief. Docenten en schoolleiding maken samen duidelijke afspraken over individuele ruimte, teamruimte en de kaders van de school.

Vakmensen voor de klas

Om goed onderwijs te realiseren blijven wij hoge eisen stellen aan het opleidingsniveau van onze docenten en ondersteunend personeel. Dit doen wij door te investeren en mee te denken over niveau en opzet van de lerarenopleidingen en te investeren in permanente scholing. Daarvoor benutten wij de mogelijkheden van de Zeeuwse Academische Opleidingsschool en ZeeProf optimaal. Onze collega's zijn regisseur van hun loopbaan. Ze houden hun eigen ontwikkeling in de gaten en kijken zelf - eventueel in overleg met hun collega's en leidinggevende - wat nodig is om zich verder te bekwamen.

Onze mensen ontvangen gedurende hun loopbaan passende begeleiding. Ook is er ruimte voor (bij)scholing. Iedere startende docent en afdelingsleider krijgt de nodige begeleiding en passende faciliteiten. We stimuleren docenten voortdurend om zich verder te ontwikkelen, als docent en vakinhoudelijk deskundige.

Ondersteunend personeel schoolt zich bij op het eigen vakgebied en in de pedagogische aanpak van leerlingen.

Als VO Zeeuws-Vlaanderen bieden we zelf cursussen aan, zodat onze mensen nog meer gemotiveerd zijn bijscholing te volgen. Bovendien stimuleren wij ons personeel om externe mogelijkheden optimaal te benutten.

De komende jaren willen we (nog) meer masteropgeleide docenten aan ons binden. Voor de havo- en vwo-bovenbouw willen we ook meer universitair opgeleide docenten aanstellen.

Professioneel, prettig en veilig werkklimaat

Onze scholen bieden docenten en ondersteunend personeel een veilig werk- en leerklimaat. Dit is nodig om elkaar feedback te geven en zo nodig aan te spreken. Wij kiezen voor collega's die trots zijn op hun beroep, in samenspraak met de schoolleiding zelf de regie over hun loopbaan voeren en de ambitie hebben om elkaar beter te maken.

Het leiderschap in de scholen heeft een motiverend, stimulerend en faciliterend karakter. Onze schoolleiders spelen tijdig in op nieuwe ontwikkelingen. Ze zijn daarover in gesprek met docenten, ouders en leerlingen. Tegelijkertijd weten ze de school goed te organiseren en de bedrijfsvoering gezond te houden.

Eigentijds arbeidsmarktbeleid

Wij voeren een eigentijds arbeidsmarktbeleid. Scholen en bestuur werken gericht samen met collega-besturen en het hoger onderwijs om te voorkomen dat er tekorten ontstaan bij bepaalde vakken.

Hoofdstuk 6. Bedrijfsvoering

De transitieperiode

VO Zeeuws-Vlaanderen heeft vanwege de ernstige krimp in de regio en de specifieke situatie in Zeeuws-Vlaanderen een transitiebudget ontvangen. Met dit budget kunnen de onderwijsinhoudelijke en bedrijfsmatige veranderingen worden doorgevoerd zoals die in het Transitieplan waren vastgelegd en in de onderwijsplannen zijn uitgewerkt. De meerjarenbegroting die in het Transitieplan is opgesteld is leidend voor ons financieel en bedrijfsmatig beleid voor de transitieperiode.

VO Zeeuws-Vlaanderen	2018	2019	2020	2021	2022
<i>bedragen x € 1.000</i>					
3 Baten					
3.1 Rijksbijdragen	39.904	38.911	37.823	36.687	35.927
3.2 Inkomsten/verrekening SWV	-298	-227	-170	-70	-
3.3 Ov. overheidsbijdragen	11	61	11	11	11
3.4 Overige baten	1.572	1.516	1.482	1.463	1.445
Totale baten	41.189	40.262	39.146	38.091	37.384
4 Lasten					
4.1 Personele lasten	34.112	33.169	32.473	31.171	29.786
4.2 Afschrijvingslasten	971	1.112	1.187	1.187	1.165
4.3 Huisvestingslasten	1.918	1.898	1.898	1.898	1.298
4.4 Overige lasten	5.091	5.045	5.130	5.064	5.023
Totale lasten	42.092	41.224	40.688	39.321	37.273
Saldo baten en lasten	-903	-962	-1.542	-1.229	111
5.1 Financiële baten en lasten	-110	-105	-102	-100	-98
Resultaat reguliere begroting	-1.013	-1.067	-1.644	-1.329	13
Kosten garanderen onderwijskwaliteit	-549	-1.609	-1.722	-1.310	-771
Inzet financieel arrangement	1.561	2.676	3.366	2.639	757
Resultaat begroting na inzet financieel arrangement	0	0	0	0	0

Ontwikkeling scenario's

Na de uitvoering van het Transitieplan wordt nog een tekort voorzien van ruim € 750.000. Met de betrokken overheden is afgesproken om tijdig (in 2021) te overleggen over de toekomstige financiering van VO Zeeuws-Vlaanderen. Het bestuur zal tijdig verschillende financiële scenario's ontwikkelen om tijdig te kunnen anticiperen. De inzet is om thuisnabij, kwalitatief goed, breed, maar vooral rijk onderwijs te kunnen blijven aanbieden om op een eerlijke wijze te kunnen concurreren met het secundair onderwijs in Vlaanderen.

Strikt begrotingsbeleid

Ons onderwijsaanbod staat of valt met een gezonde financiële basis. De rijksoverheid blijkt niet altijd een solide subsidieverstrekker. Daarom voeren we een terughoudend, maar 'beleidsrijk' begrotingsbeleid. De meerjarenbegroting heeft vooral een signalerende functie. Incidentele subsidies nemen we hierin niet mee. Wij begroten integraal en degelijk. Wij werken met een meerjarenbegroting om tijdig op ontwikkelingen te anticiperen. Bedragen zullen jaarlijks onderhevig zijn aan indexering en prijsstijgingen, maar het resultaat waarop we 'sturen' in de meerjarenbegroting blijft in tact.

Werkelijke personeelsformatiekosten vormen mede de basis van onze begroting. Innovatie- en (groot)onderhoudskosten maken deel uit van de begroting. Beleidswijzigingen zijn degelijk financieel onderbouwd, net als onze school- en bestuursprojecten.

Krimpmodel

Om tijdig te kunnen anticiperen op de gevolgen van de leerlingendaling vanwege de ontgroening / krimp is het krimpmodel ontwikkeld. Dit model geeft tot op individueel niveau een goed actueel beeld van de formatieve gevolgen en voor de scholen (tot op afdelingsniveau) en het bestuur goed, voortschrijdend inzicht in de financiële consequenties. Door zowel de formatieve als financiële wijzigingen onmiddellijk in te voeren geeft het krimpmodel het bestuur en de directies van de scholen een goed en actueel sturingsinstrument.

Inspelen op de ontgroening en krimp door de scholen

De ontgroening treft onze regio zeer. Het Zwin College kent al vanaf 2005 een terugloop in leerlingaantal die tot 2023 zal doorzetten. De school zal dan ten opzichte van de eeuwwisseling vrijwel zijn gehalveerd. De komende jaren krijgt ook het Reynaertcollege met forse krimp te maken. De school zal daar van ruim 1400 leerlingen (2013) teruglopen naar uiteindelijk een school van ongeveer 950 leerlingen. Ook zal de Praktijkschool Hulst met krimp te maken krijgen. Met ons 'krimpmodel' maken we de gevolgen van de ontgroening voor elke school tot in detail zichtbaar. De integrale toepassing van het model stelt iedere school in staat om tijdig op de krimp in te spelen. Voorwaarde is wel dat iedere school ieder jaar op 1 augustus de personeelsformatie op orde heeft en samenwerkt met de collega-scholen. Door tijdig maatregelen te nemen wordt voorkomen dat een situatie van overformatie ontstaat. Met de uitvoering van het Zeeuws-Vlaams onderwijs en de nauwe samenwerking tussen de drie scholengemeenschappen in Zeeuws-Vlaanderen blijft het mogelijk een breed aanbod van goede kwaliteit te blijven bieden. Hiernaast zullen wij op landelijk niveau ijveren voor een extra subsidie voor de laatste brede scholengemeenschap in een krimpregio die onder de 1200 leerlingen zakt.

Heldere planning- en controlcyclus

Wij continueren onze integrale plannings- en controlcyclus. Voor onze begroting, tussentijdse rapportages en jaarrekening hanteren wij een eenduidig format. We respecteren de hierbij behorende kaderafspraken, die wij jaarlijks vastleggen in onze kaderbrief voor de begroting. Het bestuur zorgt voor de geconsolideerde jaarrekening, Begroting en gemeenschappelijke activiteiten. Onze rectoren, het bestuur en de Raad van Toezicht besteden aandacht aan de tussentijdse kwartaalrapportages.

Afgewogen set kengetallen

Voor onze bedrijfsvoering hanteren bestuur en scholen een afgewogen set kengetallen waarmee ze 'harde' materiële en personele zaken kunnen vergelijken. Deze kengetallen geven inzicht in de diverse kostenaspecten, de organisatie en kwaliteit van ons onderwijs, de personeelskosten en materiële lasten. Kengetallen zijn geen harde voorschriften. Ze vormen altijd de basis voor het gesprek hoe het (morgen) beter kan.

Samen kosten besparen

Bij iedere belangrijke kostenpost kijken we of we via gezamenlijke inkoop kosten kunnen besparen. Ook toetsen we geregeld of (financiële) afspraken voor verbetering vatbaar zijn. Wij werken met kadercontracten. Hierin blijven de rechtstreekse contacten tussen leverancier en school gehandhaafd, tenzij anders is afgesproken. Wij onderzoeken in 2020 of wij onze schoolboeken en digitaal lesmateriaal centraal kunnen gaan inkopen. Als dat leidt tot een aanzienlijke kostenreductie (tenminste vijf procent) kiezen wij vanaf het schooljaar 2021/2022 voor een variant van centrale inkoop. Wij sluiten ons bij de coöperatieve vereniging SIVON aan om te kunnen beschikken om onze wifi-voorzieningen en ict-infrastructuur op hoog, maar betaalbaar, niveau te houden.

Stevige administratieve organisatie

Onze administratie is een betrouwbaar fundament voor al onze beleidsbeslissingen. Bestuur en scholen houden hun administratie voor personeel, financiën en middelen *up to date*. We voeren een klantvriendelijke en volledige administratieve organisatie in, die is gebaseerd op een optimale digitale ondersteuning. Deze AO/IC actualiseren wij ieder jaar. De (financiële) is permanent voor de verantwoordelijke bestuurders en directeuren in te zien en ingericht op basis van het 'vier ogen principe'. In de AO/IC zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bestuurders, directieleden, controller, stafmedewerkers en uitvoerenden helder en controleerbaar geregeld.

Nieuw bekostigingsstelsel

Uiterlijk in 2021 wenst het ministerie van OCW met het nieuwe voorstel voor de bekostiging van het voortgezet onderwijs in te voeren. Daarmee lijkt het verschil in bekostiging van brede scholengemeenschappen en scholen met een smaller aanbod af te nemen. Ook het beleid ten aanzien van de vaste voet verandert. Dit betekent dat onze scholen niet meer kunnen uitgaan van het huidige bekostigingsniveau. Voor onze scholen zou het kunnen betekenen dat de bekostiging in z'n totaliteit met € 1.4 mln. Zou kunnen verminderen. Enerzijds zal het bestuur tijdig moeten anticiperen op deze verandering. Anderzijds dient het bestuur aan de politiek duidelijk te maken wat deze subsidievermindering voor onze scholen betekent.

Frictiefonds

Het Zwin College en het Reynaertcollege worden aanzienlijk zwaarder getroffen door de krimp dan het Lodewijk College. Bovendien gaan zij naar een schaal waarop een zelfstandige bedrijfsvoering steeds lastiger wordt. Het Lodewijk College zal ook in de toekomst een grote, - bedrijfsmatige gezien – gezonde school blijven. Daarom is bij de fusie afgesproken dat het Lodewijk College vanaf het jaar 2023 twee procent van haar subsidie afdraagt aan het frictiefonds. Dit budget kan worden aangewend om de bedrijfsvoering van het Zwin College en later ook van het Reynaertcollege te ondersteunen.

Onderwijshuisvesting

De gemeenten Hulst, Sluis en Terneuzen zijn verantwoordelijk voor de huisvesting van de scholen in hun gemeente. Ons bestuur wil samen met de gemeente Hulst nieuwbouw voor het vmbo verwezenlijken. Het is onze wens om de nieuwbouw dichtbij het havo/vwo-gebouw te realiseren, zodat vanuit een campusgedachte kan worden gewerkt en leerlingen bij enkele activiteiten en projecten schoolsoortoverstijgend zouden kunnen werken. De nieuwbouw zou aan de huidige duurzaamheidseisen moeten beantwoorden, waarbij eigentijds onderwijs in een uitdagende leeromgeving kan worden verzorgd.

In Terneuzen werken wij samen met de gemeente aan een plan voor nieuwbouw voor de hele school. De inzet is om alle leerlingen in één gebouw of in een campussituatie te kunnen huisvesten. De verbinding met de mbo-opleidingen vinden wij belangrijk. Door zo duurzaam mogelijk te bouwen besparen wij kosten en leveren wij tevens een bijdrage aan de klimaatmaatregelen. Ook met de gemeente Sluis willen wij in gesprek om het bestaande gebouw duurzamer te maken en beter in te richten op het kleinschalige karakter van de school.

Verder zullen wij het grootonderhoudsplan van alle locaties tegen het licht gaan houden. Het bestuur ziet toe op de uitvoering van groot onderhoud door de scholen en kijkt of gezamenlijke uitvoeringen van groot onderhoud tot kostenbesparingen kunnen leiden. Bij het (groot) onderhoud van de scholen krijgen duurzaamheid van het gebouw en gezonde lucht- en klimaatbeheersing hoge prioriteit.