



Stad & Esch & zo gaan wij het doen

‘Dromen wordt denken
en denken wordt doen.’

Vooraf

Deze leidraad is geschreven door en voor medewerkers van Stad & Esch. In dit document maken wij voor de medewerker concreet hoe de medewerker de visie van de school kan vertalen naar de dagelijkse praktijk. Stad & Esch is een lerende organisatie en daarom is dit document voortdurend aan verandering onderhevig. Wel geeft dit document onze richting aan voor de komende drie schooljaren: 2013-2014, 2014-2015 en 2015-2016. Alles draait hierbij om de belangen van onze leerlingen. Ouders zijn hierbij voor ons de allerbelangrijkste stakeholders. Met leerlingen, ouders en overige stakeholders gaan wij in dialoog met als doel ze te betrekken bij en óp het verwezenlijken van onze ambities.

**Peter de Visser, directeur-bestuurder
Meppel, augustus 2013**

Leeswijzer

Stad & Esch staat op een kruispunt van wegen. Er is een weg die richting Onderwijspark Ezinge loopt. De verhuizing noopt ons tot nadenken over het onderwijs dat wij in nieuwe gebouwen, in een nieuwe situatie willen gaan geven. Er is een weg van onze identiteit: wie zijn wij, wie willen we zijn. Er is een weg die leidt naar de herinrichting van onze organisatie nu we naar Ezinge gaan verhuizen en we onszelf een forse doelmatigheidsaankomst opleggen. Er is een weg die onze omgeving gaat en die onvermijdelijk ook onze wegen kruist: de weg van trends en marktontwikkelingen. Er is een weg die naar een heroriëntatie op onze locatie in Diever leidt.

Soms kruisen deze wegen elkaar, vaak lopen ze parallel. Eén ding is zeker: de weg van onze identiteit is zeker géén B-weg. De weg van onze identiteit is veeleer het punt van waaruit al onze wegen moeten vertrekken.

In deze wirwar van wegen moeten we de weg niet kwijtraken. Deze leidraad brengt ons naar Stad & Esch 2.0. Deze leidraad maakt concreet hoe wij onze visie vertalen naar de dagelijkse praktijk. Niet meer en niet minder.

Onze identiteit ligt ten grondslag aan alles. Hoofdstuk 1 is daarom niet voor niets het hoofdstuk waarin we de weg van onze identiteit nog eens beschrijven.

Hoofdstuk 2 legt uit waarom we de dingen doen die we doen. Onze omgeving speelt daarin een rol met zijn trends en ontwikkelingen (paragraaf 1).

Maar wat minstens zo belangrijk is, is dat we de dingen doen vanuit overtuiging: onze missie en visie op onderwijs (paragraaf 2). En tenslotte opnieuw aandacht voor de belangrijke plaats die onze identiteit inneemt.

Hoofdstuk 3 gaat het over de vraag hoe we kunnen worden wie we willen zijn. Over de belangrijke pijlers (onderwijs, cultuur, communicatie en symboliek) onder die weg en over de manier waarop wij die pijlers gaan verankeren in ons bestaan.

Hoofdstuk 4 gaat over de vraag hoe we de organisatie zó kunnen inrichten dat structuren ons niet beperken bij het worden wie we willen zijn. Een nieuwe organisatiestructuur, personeelsbeleid, bedrijfsvoering, performance indicatoren en een goede invulling van de medezeggenschap gaan hier ruimte scheppen.

Uiteindelijk geeft hoofdstuk 5 heel concreet de planning aan voor de schooljaren 2013-2014, 2014-2015 en 2015-2016. Onze wegenkaart ofwel 'roadmap'.

Hoofdstuk 6 handelt over hoe wij elkaar op inhoud en proces informeren. Dit hoofdstuk wordt nog nader ingevuld.

In de leidraad wordt regelmatig verwezen naar bijlagen. Deze bijlagen vormen de basis van alle thema's waarmee we aan het werk zijn. Voor de lezer die zich graag méér verdiept in wat in de leidraad soms meer, soms minder globaal wordt aangegeven, zijn de bijlagen beslist een must!

Inhoudsopgave

1 Inleiding 5

2 Waarom 9

2.1 Context 9

2.2 Missie en visie 13

2.3 Identiteit 14

En zo ziet Stad & Esch er dan uit 17

3 Hoe 29

3.1 Pijler 1: Onderwijs 29

3.2 Pijlers 2 en 3: Cultuur & Communicatie 33

3.3 Communicatie 39

3.4 Pijler 4: Symboliek 40

4 Organisatie 41

4.1 Nieuwe organisatiestructuur 41

4.2 Personeelsbeleid 45

4.3 Bedrijfsvoering 46

4.4 Performance indicatoren 48

4.5 Medezeggenschap 49

5 Roadmap 51

6 Wat 53

Bijlagen

1 Het Onderwijsmanifest

2A Het Hart van Ezinge

2B Het Hart van Ezinge - de adviesgroep

3 Onderwijs: bouwsteen 1

4 Onderwijs: bouwsteen 2

5 Onderwijs: bouwsteen 3

6 Onderwijs: bouwsteen 4

7 Onderwijs: bouwsteen 5

8 Onderwijs: bouwsteen 6

9 Onderwijs: bouwsteen 7

10 Onderwijs: bouwsteen 8

11 Formats

12 Cultuurmanifest

13 De Expertgroep Stad & Esch

14 Situationeel leiderschap

15 Nieuwe inrichting ondersteunende diensten en processen

16 Investeren in Mensen

17 Waarderingskader onderwijsinspectie

Deze bijlagen zijn in te zien via de website van Stad & Esch.

1 Inleiding

De wereld verandert ingrijpend. Een school is misschien wel de beste plek op aarde om te zien hoe snel dat gaat. Hoe zorgen wij ervoor dat nieuwe generaties helemaal klaar zijn voor de wereld van nu en straks?

Dat is de aanleiding om samen de vorm en de inhoud te bepalen voor een nieuw Stad & Esch. Maar wie is een nieuw Stad & Esch, wat is/wordt onze identiteit? Om deze vraag draait het. Onze identiteit, onze kern, zit diep van binnen maar komt naar buiten bij alles wat we denken, doen en zeggen. En dit alles moet bijdragen aan het voorbereiden van onze leerlingen op de uitdagingen van de 21e eeuw.

Met ingang van het schooljaar 2014-2015 betrekken we onze nieuwbouw op het Onderwijspark Ezinge. Daarnaast werken we aan de revitalisering van onze school in Diever. We hebben hoge ambities en willen er, in Meppel én in Diever, alles aan doen om jongeren de beste kansen te bieden om hun toekomst in te richten en om hun dromen waar te maken.

Bouwen aan onze identiteit

Om onze ambities tot leven te brengen, hebben we in januari 2011 3 dagen met 17 geweldige, betrokken mensen van onze scholen en ondersteund door A2Q, een eerste ontwerp van deze identiteit gemaakt. Het resultaat was indrukwekkend en 17 gepassioneerde mensen zijn een sleutelrol gaan vervullen in dit proces waarin we aan onze identiteit bouwen, een proces dat de komende jaren zal lopen.

In februari en maart 2011 hebben we via een zorgvuldig gekozen traject met 'teasers' de andere medewerkers nieuwsgierig gemaakt naar het proces en naar de uitkomsten van de driedaagse. Op 29 maart 2011 was er een studiedag identiteit. Tijdens deze studiedag hebben alle medewerkers deelgenomen aan 3 workshops om onderdelen van onze identiteit in wording te bediscussiëren en te valideren. Een onderdeel waaraan iedereen deelnam, was de trendpresentatie van Roel van den Berg, een workshop over megatrends in de wereld en over consumententrends. Deze workshop heeft op iedereen een onuitwisbare indruk gemaakt.

Ook het betrekken van leerlingen bij het vormgeven van onze identiteit is een belangrijke keuze gebleken. Zij nemen op basis van gelijkwaardigheid deel en gunnen ons, door hún ogen, een blik op onze organisatie.

Na deze studiedag zijn 43 collega's in 4 werkgroepen aan de slag gegaan met het verdiepen

1 Inleiding

en valideren van onze identiteit bij ouders, leerlingen, basisscholen en externen. Het was mooi om te constateren dat wat 'bedacht' was, bijna naadloos aansloot bij wat er bij mensen binnen en buiten onze scholen leeft. Op 21 juni 2011 hebben vertegenwoordigers van de 4 werkgroepen de uitkomsten aan alle medewerkers gepresenteerd en heeft iedereen het identiteitsbewijs Stad & Esch 2.0 ontvangen. Daarin beschrijven zorgvuldig gekozen woorden onze nieuwe identiteit.

Een identiteit hebben is één, een identiteit zijn is een tweede

Om dit laatste voor elkaar krijgen, zijn vervolgens kerngroepen gevormd langs de vier pijlers in ons identiteitstraject: Onderwijs, Cultuur, Communicatie en Symboliek. De vier kerngroepen hebben in schooljaar 2011-2012, onder de verantwoordelijkheid van het MT, tijdens een tweedaagse de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht. Ook hier hebben onze leerlingen weer een rol gespeeld.

Via een aantal 24-uurs-sessies hebben de kerngroepen een belangrijke bijdrage geleverd aan de in 2012 gemaakte producten:

- het Onderwijsmanifest
- het boekje met afspraken over Cultuur & Communicatie
- het plan van aanpak Cultuur
- het plan van aanpak Communicatie
- de concept leidraad naar Stad & Esch 2.0

Voor het overleg van de kerngroepen werd tijd ingepland in het jaarrooster.

Na de zomer van 2012 is A2Q meer op afstand komen te staan. Het MT heeft, als leidende coalitie, de organisatie en leiding overgenomen van de 24-uursessies MT-XL. Marjan Rolden is de rol gaan vervullen van programmamanager identiteit.

Bij de totstandkoming van het Onderwijsmanifest heeft het MT-XL een belangrijke rol gespeeld. Alle leidinggevendenden hebben zich persoonlijk verbonden aan de tekst en de uitvoeringsconsequenties van het manifest.

- De kerngroep Onderwijs heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het Onderwijsmanifest en de uitwerking daarvan.
- Gedurende schooljaar 2012-2013 zijn op alle locaties Manifestprojecten uitgevoerd rond thematisch werken. De kerngroep Onderwijs heeft een toetsende, adviserende rol bij de projecten thematisch werken en het aanleveren van producten op het terrein van beoordelen. In het schooljaar 2013-2014 wordt gestart met thematisch werken in alle brugklassen en zijn er diverse manifestprojecten in de bovenbouw.
- De kerngroep Symboliek heeft in het kader van de nieuwbouw tijdens een inspiratiedag diverse bedrijven en organisaties bezocht.

Met ingang van schooljaar 2013-2014 worden de kerngroepen Cultuur en Communicatie

stad & esch & leidraad

1 Inleiding

samengevoegd tot één kerngroep Cultuur & Communicatie.

De kerngroepen hebben voor het dichtens van de kloof de tijd tot 1 januari 2015. Uit de medewerkerstevredenheidsmeting van 2012 blijkt dat de identiteit zich in de organisatie aan het nestelen is:

Leidraad geeft richting

Het doel van de nu voorliggende leidraad is meerledig. In de eerste plaats geeft de leidraad de richting aan voor de komende drie schooljaren, onze focus. Wat is de stip op de horizon en hoe willen we daar naartoe? De leidraad bevat onze speerpunten voor de komende drie jaar. De afspraak is gemaakt dat daar geen nieuwe zaken bij komen. Het MT bewaakt, samen met de deelschoolleiders, dit proces en mag hierop aangesproken worden.

In de tweede plaats moet de planning duidelijkheid bieden en rust bieden. Niet dat we een rustige periode tegemoet gaan, maar het zal wel een periode zijn waarvan deze focus helder maakt wat we van elkaar verwachten. Alle ballonnen die we in de lucht houden en die we ook in de lucht willen houden, krijgen hiermee een plek in de tijd, en daarmee ook een prioriteit.

De afgelopen jaren hebben we veel tijd gestoken in visie en strategie. In dit document komt dat allemaal samen in een concrete uitwerking.

2 Waarom

Waarom doen we de dingen die we doen? Onze omgeving speelt daarin een rol met zijn trends en ontwikkelingen (paragraaf 1). Maar wat minstens zo belangrijk is, is dat we de dingen doen vanuit overtuiging: onze missie en visie op onderwijs (paragraaf 2). En tenslotte moeten we ons heel goed realiseren dat in alles wat wij doen onze identiteit tot uiting komt (paragraaf 3).

2.1 Context

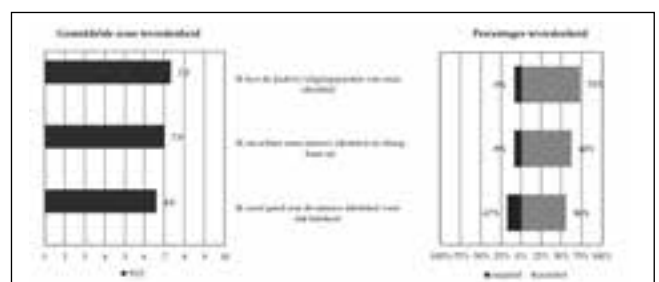
2.1.1 Trends

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

- Technologie vraagt om heel nieuwe digitale vaardigheden. Technologie heeft ons de kracht gegeven een significante invloed te krijgen op ons collectieve gedrag: de mogelijkheid om te communiceren met elkaar, overal, op elk moment. Bij moderne technologie vervagen de grenzen tussen werk en sociaal leven en tussen persoonlijk en openbaar leven.
- Leren en ontdekken worden steeds meer beleven. We zijn op zoek naar intense ervaringen die het leren écht maken. Leren door doen. Creëren van unieke belevenissen en ervaringen waardoor we worden geraakt en die ons nieuwsgierig maken. De leerling in de

echte wereld voorbereiden op de toekomst.

- Het individualisme heeft een mooie tegenhanger gekregen: mensen zijn meer dan ooit bereid om elkaar te helpen. Verbinding groeit onstuimig. We kunnen elkaar helpen. Leerlingen, docenten en de buitenwereld. Met elkaar en voor elkaar. Het gaat om het delen van kennis omdat de som meer is dan de afzonderlijke delen.
- De wereld is transparant. Alles is te vinden, niets is meer te verbergen. Door zaken inzichtelijk te maken, creëer je begrip, betrokkenheid en medeleven. Alle kennis en ervaring is voor iedereen toegankelijk; zowel online als offline. We vergelijken omdat we het beste willen voor onszelf en onze omgeving. Het levert eerlijkheid, helderheid, echtheid en het leidt tot vertrouwen.
- Elk individu vraagt erkenning. Luisteren naar leerlingen, luisteren naar medewerkers: het is belangrijker dan ooit. Het individu staat centraal. Leerling, docent, ouder. Niemand is hetzelfde. Iedereen maakt een eigen keuze in wanneer, hoe, waarmee en waar hij geholpen wil worden. Van aanbodgericht naar vraaggericht. Herkenning en erkenning van het individu.



2 Waarom

2.1.2 Marktontwikkeling

Het voedingsgebied voor onze scholen beslaat een gebied dat grotendeels bestaat uit de gemeenten Meppel, Westerveld, De Wolden en Staphorst. Binnen deze gemeenten wonen ruim 92.000 inwoners. Tot 2030 groeit het aantal inwoners van de gemeente Meppel en daalt het aantal inwoners van de gemeenten Westerveld en De Wolden. Gemiddeld zal het aantal inwoners in 2030 ongeveer het aantal zijn van nu (+ 500 = 0,5%). De ontwikkeling van het aantal beschikbare leerlingen in het voedingsgebied (aantal jongeren van 12 tot 14 jaar) in de gemeente Meppel laat een positief beeld zien (van +7% in 2020 naar +6% in 2030). In de gemeenten Westerveld en De Wolden gaat de vergrijzing hard toeslaan (Westerveld van -23% in 2020 naar -34% in 2030, De Wolden van -24% in 2020 naar -31% in 2030). Al met al een totale krimp in ons voedingsgebied van -11% in 2020 naar -17% in 2030.

De gemeente Meppel kenmerkt zich door een groot aantal onderwijsvoorzieningen in het voortgezet onderwijs. Naast Stad & Esch, met het complete aanbod praktijkonderwijs t/m gymnasium, zijn er de PC-scholen Dingstede (mavo, havo, vwo) en AOC Terra (vmbo groen) en de reformatorische scholengemeenschap Greijdanus. Daarnaast zijn er nog twee mbo-instellingen (Drenthe College en AOC Terra) en een hbo-locatie (de pabo van de Stenden Hogeschool). In de gemeente Westerveld staat onze locatie Diever. De gemeente De Wolden heeft geen school voor voortgezet onderwijs.

In de gemeente Staphorst staat een locatie van de reformatorische scholengemeenschap Pieter Zandt.

Het moge duidelijk zijn dat de krimp in de komende decennia de onderlinge concurrentie bij de scholen in Meppel zal versterken. Het is voor de toekomst van Stad & Esch belangrijk dat Stad & Esch in Meppel in 2014 de nieuwbouw op het Onderwijspark Ezinge kan betrekken. En in dit licht bezien is ook de revitalisering van de locatie Diever een must.

Goede adequate huisvesting een belangrijke randvoorwaarde voor ouders, leerlingen en medewerkers. Maar het zal in een krimpende markt vooral gaan om de kwaliteit van het onderwijs en het profiel en het aanbod van de school, onze identiteit en de mate waarin we deze waarmaken.

2.1.3 Economische ontwikkeling

We hebben sinds 2007 te maken met zorgwekkende externe factoren. De afgelopen jaren heeft het voortgezet onderwijs de effecten ondervonden van de economische crisis. Dit uitte zich vooral in niet of maar ten dele compenseren van gestegen werkgeverslasten, zoals bijvoorbeeld pensioenpremies en een ontbrekende inflatiecorrectie. In 2010 hebben scholen eenmalig ruim 1% extra bekostiging ontvangen, ook wel de kasschuif genoemd. De minister zegde destijds toe dat de kasschuif pas in mindering gebracht zou worden op het moment dat ook loonruimte zou worden toegekend. De nullijn is nog van

stad & esch & leidraad

2 Waarom

toepassing tot en met 2013. Uit de gpl-regeling blijkt echter dat OCW de kasschuif van 56 miljoen euro al in 2013 in mindering brengt op de gpl.

Vanaf 2014 wordt vanuit het Lenteakkoord 44 miljoen euro bezuinigd op het voortgezet onderwijs, oplopend naar 60 miljoen in 2017. Deze bezuiniging komt bovenop de door het kabinet al eerder ingezette structurele bezuinigingen op de profielverminderingen havo/vwo, de vereenvoudiging van het bekostigingsmodel en de efficiëncykorting op leermiddelen. De effecten van de extra bezuinigingen van 6 miljard voor 2014 voor het onderwijs zijn ongewis.

Naast directe bezuinigingen is er ook sprake van forse stille bezuinigingen. Vanaf 1 oktober 2012 geldt het hoge btw-tarief (van 19 naar 21%). Voor scholen in het voortgezet onderwijs betekent dat een kostenverhoging van 0,4%. Bij elkaar is dit 30 miljoen euro. Ook het afschaffen van het reiskostenforfait leidt voor scholen tot fors hogere kosten, 30 miljoen euro op jaarbasis. De premiekorting voor het in dienst hebben van oudere werknemers vervalt. De meerkosten hiervan kunnen oplopen tot 0,5% van de totale lasten van een school. Het gaat dan om 35 miljoen euro. Ook het (deels) achterwege blijven van compensatie van gestegen werkgeverslasten en prijsbijstelling horen hiertoe.

Stad & Esch streeft naar optimale doelmatigheid en doeltreffendheid door te bezuinigen op de omvang van het management en een reorganisatie binnen de ondersteunende processen,

dit alles met als doel het primaire proces, ons onderwijs, nog beter te kunnen bedienen.

2.1.4 Stelselontwikkeling

Passend Onderwijs

De invoering van Passend Onderwijs houdt in dat elke leerling het (passende) onderwijs en de ondersteuning krijgt die de leerling nodig heeft. Aangezien de indicatiestelling van de zogenaamde rugzakleerlingen vervalt, betekent dit dat deze ondersteuning ook tijdens de les en in de klas gebeurt. En hierdoor zal er een groter beroep worden gedaan op het gedifferentieerd lesgeven, zowel handelings- als prestatiegericht. Adequate scholing van de leraren zal deze differentiatie in de klas mogelijk moeten maken.

Nieuwe examenprogramma's vmbo

De beroepsgerichte programma's in het vmbo worden vereenvoudigd, verduidelijkt en geactualiseerd. November 2011 gaf de minister van OCW het startschot voor het project Vernieuwing beroepsgerichte programma's in het vmbo. In de sectoren Economie, Techniek en Zorg & Welzijn werken deskundigen en docenten nauw samen aan de nieuwe examenprogramma's. In deze programma's wordt vastgelegd wat leerlingen moeten kennen en kunnen aan het eind van hun opleiding.

De nieuwe programma's zullen straks aansluiten op actuele ontwikkelingen in de (beroeps)werkelijkheid en de vervolgoopleidingen in het mbo. Ze houden rekening met leerroutes van leerlingen en ze dragen bij aan een betere

2 Waarom

organiseerbaarheid van het onderwijs, ook bij dalende leerlingenaantallen. De bedoeling is dat in 2017 de eerste beroepsgerichte vmbo-examens nieuwe stijl worden afgenomen. De namen van profielen zijn bekend. De profielen bestaan uit een profieldelen en keuzedelen.

- binnen de sector Economie zijn er twee profielen: 1. Economie en ondernemen en 2. Horeca, bakkerij en recreatie
- binnen de sector Techniek zijn er drie profielen: 1. Bouwen, wonen, interieur, 2. Produceren, installeren, energie en 3. Mobiliteit en transport
- binnen de sector Zorg & Welzijn is er één profiel: Zorg en welzijn.

Pilot zomerschool

Uit onderzoek van CNV Onderwijs blijkt dat het percentage zittenblijvers in Nederland relatief hoog is: jaarlijks doet zo'n 5% van de vo-leerlingen het jaar over. Dit percentage neemt de laatste jaren verder toe. Vooral in het 4e leerjaar van het havo blijven veel leerlingen zitten: ruim 14% van de leerlingen doet dit leerjaar over. Zittenblijven is voor veel leerlingen demotiverend en draagt lang niet altijd bij aan een succesvol vervolg van de schoolloopbaan. Het concept zomerscholen wordt door Stad & Esch gezien als één van de mogelijke maatregelen om het aantal zittenblijvers terug te dringen. Op een zomerschool krijgen leerlingen in de zomervakantie twee weken intensieve en persoonlijke begeleiding gericht op één of enkele vakken. Tussen 9.30 en 15.30 uur gaan leerlingen naar

school, waar zij in kleine groepen een intensief programma volgen. De school bepaalt of een leerling deelneemt aan het zomerprogramma, stelt de overgangstoets samen en beslist uiteindelijk ook of de leerling doorgaat naar het volgende leerjaar. De gedachte hierachter is dat leerlingen die op slechts een beperkt aantal vakken onderpresteerden, zo alsnog over kunnen gaan naar het volgende leerjaar en geen volledig schooljaar hoeven over te doen. Het programma wordt in principe door een extern instituut verzorgd. De pilot is een initiatief van de VO-raad en CNV Onderwijs en wordt gefinancierd door het ministerie van OCW.

2.1.5 Samenwerking binnen de keten

Vanuit doelmatigheidsperspectief is er de intentie tot nauwe en verregaande samenwerking op alle terreinen die de bedrijfsvoering raken tussen onderwijsbesturen in Zuidwest-Drenthe: Stad & Esch, Dingstede en het openbaar en bijzonder basisonderwijs in Meppel/Staphorst, Westerveld en De Wolden.

Daarnaast is er op diverse inhoudelijke thema's samenwerking tussen Stad & Esch en Promes (openbaar basisonderwijs Meppel/Staphorst) met als doel het belang en de doorgaande lijn binnen het openbaar onderwijs in Meppel te versterken. Deze samenwerking vindt de komende jaren plaats op vlakken als thematisch werken, rtti en techniekonderwijs.

stad & esch & leidraad

2 Waarom

2.1.6 Behoeften van (toekomstige) leerlingen en ouders

Met deze behoeftes bedoelen we niet wat leerlingen nu willen en van ons vragen, maar de onderliggende latente behoefte. Dat is een veel ruimer en daarmee minder tijdsgebonden kader. Voorbeeld: Wij zijn niet op zoek naar 'we moeten een iphone app' maar naar een 'informatiebehoefte' waarvoor een iphone app een mogelijke oplossing kan zijn.

- **Sociaal**
thuis voelen, sociaal zijn, onderlinge relaties, sfeer, menselijk, verbinding, gemeenschappelijk, contact, een band hebben, veiligheid
- **Ontplooien**
groeien, ontwikkelen, leren, doen, ervaren, beleven, uitdagen, vormen, meemaken
- **Erkennen**
ego, respect, aandacht, waardering, zorg, support, coach, eer, begrip, bewustwording, inzicht
- **Invloed**
kiezen, beslissen, meedenken, aanzien, gewicht, impact, stem, autoriteit, bepalen
- **Duidelijkheid**
helderheid, structuur, leiding, grenzen, ruimte bieden, weten waar je aan toe bent, kaders, gids

2.2 Missie en visie

Onze missie is helder: leerlingen optimaal voorbereiden op de uitdagingen die de 21e eeuw hen biedt. Het zal een toekomst zijn waarin technologische, maatschappelijke, economische en demografische ontwikkelingen zich in een tempo voltrekken dat nauwelijks bij te houden is. Hoe bereiden we onze leerlingen daarop voor? En hoe scheppen we een klimaat waarin onze leerlingen niet alleen kennis en vaardigheden ontwikkelen, maar hun eigen identiteit leren ontdekken, zichzelf kunnen ontwikkelen als mens, zichzelf volop kunnen ontplooien. Wij kiezen vier uitgangspunten van waaruit wij onze missie denken waar te kunnen maken:

2.2.1 Passie als brandstof voor talenten

Mensen moeten zich kunnen ontwikkelen met alle talenten waarover zij beschikken. Wij willen talenten zoeken, vinden én ontwikkelen. Wij zijn ervan overtuigd dat het ontwikkelen van de talenten bij onze leerlingen de enige manier is om hen goed voor te bereiden op de toekomst. We zetten dan ook vol overtuiging in op die talentontwikkeling. Dat doen wij bij onze leerlingen, maar ook bij onze medewerkers. Want waar passie en talent samenkomen, zijn mensen in hun element: de plek waar de dingen die we graag doen én waar we goed in zijn, samenkomen. Het 'element' heeft twee kenmerken: aanleg en passie, en twee voorwaarden: houding en gelegenheid. Simpel gezegd: ik heb het, ik houd ervan, ik wil het, waar is het?

2 Waarom

2.2.2 Persoonlijk maken als standaard

Elke leerling is anders. Wij zijn ervan overtuigd dat persoonlijke aandacht in ons onderwijs een heel belangrijke voorwaarde is om recht te doen aan de grote individuele verschillen tussen onze leerlingen. Leren is een persoonlijk proces, waarin we rekening houden met individuele leerstijlen, behoeften en talenten. Deze overtuiging geldt overigens niet alleen voor onze leerlingen, maar ook voor onze medewerkers.

2.2.3 Creativiteit als sleutel tot succes

In een maatschappij die snel verandert, moet je je kansen wel kunnen zien. Wij willen dat onze leerlingen leren. De enige manier daarvoor is ze bewust naar kansen te laten zoeken. We vragen onze leerlingen om proactief te handelen: te anticiperen op de toekomst. Denken in kansen schept ruimte voor nieuwe, creatieve oplossingen en toepassingen. Dit kans-denken wordt natuurlijk gestimuleerd door de traditionele creatieve vakken op scholen. Maar het gaat om méér. Ook de cultuur van een organisatie zal gericht moeten zijn op kans-denken en op creativiteit. Onze medewerkers moeten zelf ervaren dat ze de ruimte hebben om hun ambities te verwoorden en hun kansen te zoeken binnen de met elkaar vastgestelde kaders. Alleen dan ontstaat een sfeer waarin onze leerlingen zich creatief kunnen ontwikkelen. Creatief denken en het ontwikkelen van creativiteit zijn essentiële onderdelen van onze visie en ons toekomstig handelen. Het is onze ambitie om, door de gehele organisatie heen, te leren denken in kansen en gericht te zijn op creativiteit.

2.2.4 Ruimte voor lef

Initiatieven nemen als kansen zich voordoen. Vernieuwend en ondernemend durven handelen. Je verantwoordelijk weten. Kortom: ondernemerschap. Ondernemerschap is een goede manier om talenten te benutten bij leerlingen en om deze talenten in te zetten binnen de school. Ondernemerschap stimuleert de leerlingen en heeft positief effect op de waardering van leerlingen: zij worden gekend en erkend in hun kwaliteiten. Ditzelfde geldt ook voor medewerkers. De trektocht als veranderstrategie. Met het accent op het realiseren van de voorwaarden om een veranderings- en leerproces te kunnen starten.

2.3 Identiteit

Als we over de identiteit van de organisatie spreken, dan spreken we over de persoonlijkheid van de organisatie: dat wat een organisatie is en wat zij uitstraalt. Als we het dus over onze identiteit hebben, dan hebben we het over ons hart en onze ziel: wat is ten diepste datgene wat ons karakteriseert en ons onderscheidend maakt van anderen. Deze kern beïnvloedt alles in de organisatie en heeft een grote invloed op relaties binnen en buiten de organisatie.

De identiteit komt in verschillende uitingen van de organisatie aan de oppervlakte. Voor Stad & Esch zijn dat de volgende elementen:

- onderwijs: het product dat Stad & Esch levert aan de leerlingen

stad & esch & leidraad

2 Waarom

- cultuur: de verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie
- communicatie: in elke situatie wordt de daarbij passende communicatievorm gebruikt
- symboliek: hoe de identiteit tot uitdrukking komt in alles wat waarneembaar en merkbaar is

Wij hebben ervoor gekozen om de identiteit verder tot ontwikkeling te laten komen aan de hand van deze vier elementen. Deze vier elementen zijn daarmee de pijlers onder onze ontwikkeling geworden.

2.3.1 En wat is die identiteit van Stad & Esch dan?

Stad & Esch is een plek waar je rust ervaart. Balans, een veilige omgeving, de prettige zekerheid dat je 't echt samen doet. Een omgeving waar je groei kunt voelen. Nieuwsgierigheid, vernieuwing en beweging. Een school die open staat en die de blik naar buiten richt. Naar de wereld en naar elkaar.

Stad & Esch is een scholengemeenschap waar de passie vanaf spat. Waar je energie krijgt én geeft. Een plaats waar creativiteit de motor is. Niet alleen bij de expressievakken, maar een creatieve mentaliteit die in de volle breedte werkt.

Stad & Esch staat voor dualiteit, de kracht om tegengestelde krachten te verbinden. Zoals rust en onstuimige groei. De streek en de (wereld) stad. Praktijk en theorie. Digitaal en persoonlijk.

Keuzevrijheid en structuur. Niet het ene óf het andere, maar het ene én het andere tegelijk.

Stad & Esch geeft leerlingen invloed. Er is ruimte voor eigen keuzes in tempo, begeleiding en activiteiten. Die invloed heeft alles te maken met de erkenning van de leerling als individu. Keuzevrijheid en invloed vragen tegelijk om duidelijke kaders. Structuur geeft houvast bij keuzevrijheid.

Stad & Esch heeft voor leerlingen ook een belangrijke sociale functie. Hun schoolleven moet goed voelen en is niet minder belangrijk dan hun vrienden op Twitter en Facebook. In de school die er aankomt, draagt alles bij aan ontplooiing. Ontplooiing in schoolvakken en daarbuiten. Deze school moedigt leerlingen aan om veel te ontdekken: hun eigen talenten en de wereld om hen heen.

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

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

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

2.3.2 Niets zonder mensen en motivatie

Mensen zijn de sleutel om dit gedroomde resultaat te behalen. Allereerst een bruisend team van coachende begeleiders, bedenkers van een

2 **Waarom**

uitdagend onderwijsprogramma. Daarbij draait het niet alleen om de leraren maar om het totale team, in één geoliede organisatie. Motivatie is dé drijvende kracht. Motivatie maakt leerlingen eigenaar van hun eigen leren en maakt dat talent alle kansen krijgt. Een sfeervolle, uitdagende werkomgeving kan mensen en motivatie verder versterken. Als dat allemaal samenwerkt, dan gaat het resultaat er zeker komen! Presteren, excelleren, een school die bovenaan staat in ranglijsten. Een tuin voor talent. Aan die school, dat nieuwe Stad & Esch, bouwen we langs de pijlers van Onderwijs, Cultuur & Communicatie en Symboliek. Gedreven door nieuwe ideeën, gesterkt door nieuwe inzichten.

**En zo ziet
Stad & Esch
er dan uit**









*En wie ben jij?
Laat je gezicht zien
op de open dag
van Stad & Esch.*

www.stadenssch.nl &
facebook.com/stadenssch &
[@stadenssch](https://twitter.com/stadenssch)

**stad & esch &
open dag**

In Meppel:
vrijdag 25 januari
Zuideinde & Beroepcollege
14:00 – 16:30 & 18:30 – 21:00
Praktijkschool
18:30 – 21:00

zaterdag 26 januari
Zuideinde & Beroepcollege
9:30 – 12:00

In Diever:
woensdag 6 februari
15:00 – 17:00 & 19:00 – 21:00

**voorbereidend
mbo & lwoo &
tl(mbo) & pro &
atheneum &
tl(havo-kans) &
vwo+ & havo &
gymnasium**

In Meppel:
vrijdag 27 januari
14:00 – 16:30 & 18:30 – 21:00
9:30 – 12:00
januari

In Diever:
woensdag 1 februari
15:00 – 17:00 & 19:00 – 21:00

**gymnasium & atheneum &
vwo+ & havo & tl (havo-kans) &
tl (mbo) & voorbereidend mbo &
lwoo & pro**



In Meppel:
vrijdag 27 januari
14:00 – 16:30 & 18:30 – 21:00
9:30 – 12:00
januari

In Diever:
woensdag 1 februari
15:00 – 17:00 & 19:00 – 21:00

**gymnasium & atheneum &
vwo+ & havo & tl (havo-kans) &
tl (mbo) & voorbereidend mbo &
lwoo & pro**






#Een nieuwe start

Leuk & ook
wel een beetje
spannend!



“ Informatie over Stad & Esch heb ik via school gekregen. Ook heb ik naar mijn juf geluisterd, die had erover verteld. En het wende eigenlijk best snel. Een weekje en dan voel je je wel thuis.

In een week gewend.

Yannick Brand

Ik had heel veel huiswerk verwacht maar het viel mee (tot nu toe). Als ik een ding van mijn oude school mee zou mogen nemen, dan zou dat de eindmusical zijn. Veel muziek op school dat is voor mij belangrijk.



anne-roos

**Anne-Roos Renkema
Zuideinde**
De leraren staan niet boven de leerlingen of zo, het is gewoon prettig.

**Geert Flinkert
Randweg**
De leraren vind ik goed. Als je iets vraagt wordt het altijd rustig uitgelegd. Ook al snap je het daarna nog tien keer niet, ze blijven het gewoon rustig uitleggen.

geert

**meningen & ervaringen
van leerlingen
op stad & esch**

stad & esch & rechteren-school

**Praktijk-
onderwijs:
het draait om
doen!**

voortgezet onderwijs & werk dat bij je past

Het praktijkonderwijs is een vorm van voortgezet onderwijs dat bedoeld is voor leerlingen die het moeilijk vinden om via het vmbo en mbo een beroepsopleiding af te ronden. Op het praktijkonderwijs leer je vooral door te doen. De meeste leerlingen zitten 5 jaar op onze school. Je kunt er tot je 18e blijven.

stad & esch & diever

Diever & jouw start & de brede onderbouw die alle wegen opent

vmbo & havo & vwo t/m klas 3

Ga je liever naar een kleine school? De school 'om de hoek', waar je de 285 leerlingen en 40 leraren en onderwijsondersteuners snel kent? Dan kan Diever voor jou een hele goede keuze zijn. We zijn een kleinschalige, gezellige school, met modern onderwijs en goede resultaten.

stad & esch & diever

Een brede onderbouw
Van alle locaties van Stad & Esch heeft Diever de breedste onderbouw. De onderbouw omvat bij ons: vmbo, inclusief lwoo, havo, vwo en atheneum. Na de onderbouw kun je in Diever je diploma vmbo-tl of havo halen. Leerlingen in de basisberoepsgerichte of kaderberoepsgerichte leerweg gaan na het tweede leerjaar naar de locatie Randweg in Meppel. En ben je een atheneumleerling dan kun je na het derde leerjaar verder op het Zuideinde in Meppel. De aansluiting verloopt altijd soepel.

**We werken hier met 'tutores':
Bovenbouwleerlingen die
onderbouwleerlingen helpen,
een buddysysteem.
Je moet er voor solliciteren.
Dat vraagt tijd!**



Die zelfde ideeën vind je terug in het nieuwe schoolgebouw. Het wordt een plek waar passie en talent samenkomen, waar je jouw talent kunt zoeken, vinden en ontwikkelen.

Er wordt nog volop gewerkt aan de bouw van het nieuwe Onderwijspark op Ezinge. Maar wie nu op Stad & Esch begint, gaat de opening ervan zeker meemaken.

Het worden bijzondere gebouwen die ruimte bieden aan alles wat we samen willen ondernemen. Ruimtes voor de lessen, voor allerlei extra activiteiten, voor sport en cultuur.

De ideeën over een ideale school zitten in ons hoofd en in ons hart. Ze worden zichtbaar in de manier waarop we samenwerken.

Een prachtig nieuw gebouw dat alles heeft en alles geeft. Flexibel, intiem als je kamer thuis. Een veilige speelplaats. MET EXCELLENTE VOORZIENINGEN.

Hoog & laag & groen & eigen zo wordt onderwijspark Ezinge

Onderwijspark Ezinge

In Middel vond je een plek, waar alles openbaar wordt doordacht en gerealiseerd. De school, de manier van leren en het hele gebouw... EN WAAR OOK NOG EENS IEDEREEN MEEDOET!

School is een belangrijke plaats in je dagelijks leven. In schoolless moet goed voelen. VEELIS EN VERTROUWD. Je wilt er de afsluiting vinden van tomtege ENERGIE EN RUST.

1 Onderwijspark = school + park + sport. In het ontwerp van het Onderwijspark Ezinge vormen de schoolgebouwen, het park en de sporthal een eenheid. Het park wordt omzoomd door de afzonderlijke gebouwen. Achter het vmba-gebouw liggen de gemeenschappelijke praktijkruimten.

2 Midden in het Onderwijspark ligt het Hart van Ezinge. Het Hart van Ezinge is de plek waar alle creatieve vakken samenkomen: muziek, dans, drama, beeldende vakken en multimedia.

3 Het Onderwijspark is zo ontworpen dat leerlingen overal in het park een plek kunnen vinden: om even te zitten, te praten, te lezen of om gewoon een stukje te wandelen.

RUIMTE OM SAMEN TE WERKEN.
Maar ook ruimte waar het flauwstilt is. Voor diepe concentratie, hard doorwerken, lekker opschieten.

WWW.STADENESCH.NL/EZINGE

Ergyn Dubovci & Arnold Otten & Henry Compagner & Anis Jadib & Else de Vries & Hadewich van Eerden & Addo Pouwels & Mariëlle Biesman & Michiel van Goor & Deborah Kleine.

& verder
Dit zeggen oud-leerlingen over hun school

De sfeer van Stad & Esch? In één woord: **ge-meedelijk**. Ik heb me er altijd prima gevoeld en uitstekend vermaakt. De docenten waren (grotendeels) toegankelijk en altijd bereid om je met raad en daad bij te staan. Ik geef mijn schooltijd dan ook een 8. Nooit gedonder gehad en vrijwel altijd met plezier naar school gegaan.

‘Met mensen omgaan. De sociale kant. Dát telt.’

In mijn werk als leerkracht kom ik de school nog wel eens tegen. In de loop der jaren is er veel anders geworden. Maar wat ik nog steeds herken, is het enthousiasme van de docenten en de fijne benadering van ‘hun’ leerlingen. Sfeer is heel erg belangrijk op een school. In een goede sfeer kom je tot de beste prestaties.

Mijn grote talent is toch wel mijn sociale kant: met mensen omgaan. En daarnaast mijn nuchtere kant, ‘doe maar normaal’. Ik denk dat ik daar op Stad & Esch een basis voor heb gelegd, al heeft het zich in de jaren daarna pas echt ontwikkeld en is het toen pas zichtbaar geworden. Ik was toen denk ik nog wat bleu. Aandacht voor de sociale kant is volgens mij enorm belangrijk op school. De vraag: hoe ga je met elkaar om? Daar ontbreekt het mijn inziens nog wel eens aan.

Arnold Otten
Leerkracht
basisonderwijs

Wat ik mij vooral herinner is de sfeer van het Zuidendeinde. Open, ruimdenkend, een plek waar je het beste uit jezelf kunt halen. Ik herinner me de betrokken docenten, de gezelligheid van de conciërges en de beginnende contacten met klasgenoten die tot op de dag van vandaag mijn beste vrienden zijn.

‘Een plek waar je het beste uit jezelf kunt halen.’

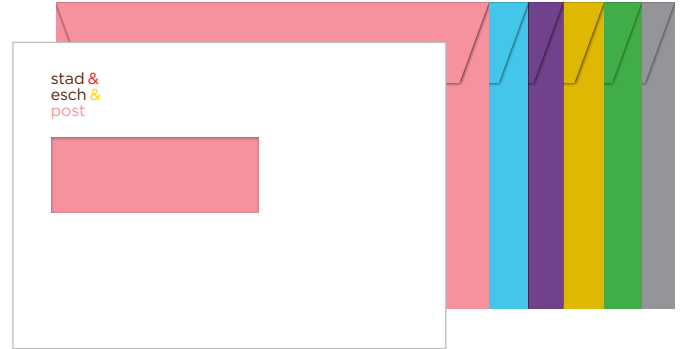
Na mijn studie ben ik terug op Stad & Esch als orthopedagoge voor Educatie Plus. Natuurlijk is er veel veranderd. Maar dezelfde sfeer en kwaliteit ervaar ik nog steeds wanneer ik de aula binnenstap.

Het is een uitdagende leeromgeving die mee gaat met zijn tijd! Een plek waar het belang van kinderen voorop staat en waar een basis voor ieders talent wordt gelegd.

Hadewich van Eerden
Orthopedagoge

Mail & je hoort van ons
beimke@stadenesch.nl
www.stadenesch.nl

@stadenesch | facebook.com/stadenesch



sport & verzorging & oefenen &

horeca & voeding & proeven &

voertuig & automotive & eigen zaak &

elektra & techniek & regelen &

zorg & welzijn & inleven &

bouw & techniek & maken &

ict & business & europa &

economie & ondernemen & vrijheid &

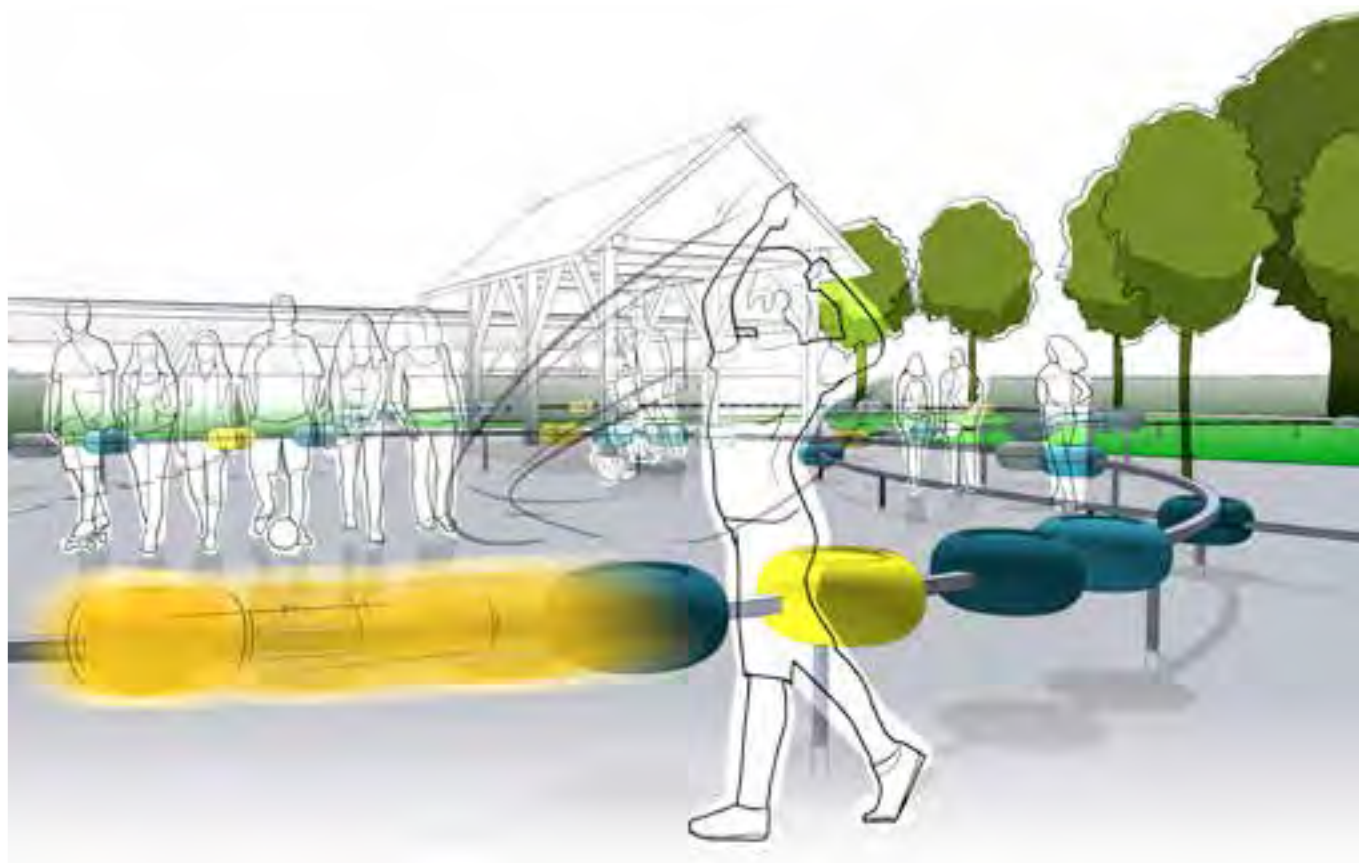
Met een goed beroep
gaat er een wereld
voor je open.

**stad &
esch &
beroepencollege**

EERST MAAR EENS UITZOEKEN
WAT JIJ HET ALLERLEUKSTE VINDT.

www.stadenesch.nl &
facebook.com/stadenesch &
[@stadenesch](https://twitter.com/stadenesch)





stad & esch &  & ontdekken & dromen &  & TALENT &  & bianca & GEERT
& yousra & 羊年夾金夫 &  &  &  & rust. &  &  &  &  & berend & ARIËTTE & 
lisanne &  & UITDAGEN & coaches & pieter & HARTGER & Judith & overleg & 
& transparantie &  & vernieuwing & stad & esch &  & KARREM & wietse & Glorja & GROEI &  & THEORIE & PRAKTIJK
& FUTURE &  & WIJ &  &  &  & Ezinge & pien &  & SANNE & 
onderzoeken & ondernemen & ~~kracht~~ &  &  & stad & esch &  &  &  & diever & david &  & 
&  & baken & keuze &  &  & wereldburger &  & 
creativiteit & originaliteit & JÖRN & JELLE & thijs &  & slagen & regionaal & 
 & SOCIAAL & jezelf &  &  & PETER & anne-roos & JUSTIN & fantasie & luijteren
& veilig &  &  & schitteren &  & 
MAURICE & alma &  & groen & 
mogelijkheden &  & stad & esch & jij

3 Hoe

Hoe worden we wie we willen zijn? Allereerst door te bouwen aan het onderwijs dat we geven (pijler 1). Maar wie we zijn wordt ook in grote mate bepaald door cultuur en communicatie binnen de organisatie (pijlers 2 en 3). Ook daar bouwen we aan. Tot slot de pijler symboliek: hoe komt onze identiteit tot uitdrukking in alles wat waarneembaar en merkbaar is.

Pijler 1: Onderwijs

3.1.1 Het Onderwijsmanifest

De kerngroep Onderwijs heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het Onderwijsmanifest en de uitwerking daarvan. De belangrijkste punten uit het Onderwijsmanifest:

- Kennis staat bij Stad & Esch niet op zichzelf. Leerstof wordt pas betekenisvol door deze te plaatsen in een maatschappelijke context en te verbinden met de belevingswereld van de leerling.
- Leerlingen raken gemotiveerd als hun nieuwsgierigheid wordt geprikkeld. Wij dagen leerlingen uit om, samen met de leraren, eigenaar te worden van het onderwijs en eigen keuzes te maken.
- We vinden projectmatig/thematisch werken een goede manier om ons onderwijs te organiseren. Door kennis-, kunst- en praktijkvakken met elkaar te verbinden, helpen we leerlingen op een actieve en creatieve wijze te werken aan een eindproduct of resultaat.

- Met onze leeractiviteiten willen we niet alleen recht doen aan de groei en ontwikkeling van onze leerlingen, maar ook aan die van onze medewerkers en van het onderwijs zelf.

Maar wat betekenen begrippen als 'betekenisvol', 'eigenaarschap' of 'nieuwsgierigheid'? In het Onderwijsmanifest worden deze begrippen nader gedefinieerd. Het complete Onderwijsmanifest is als bijlage 1 aan deze leidraad toegevoegd.

3.1.2 Creativiteit: het Hart van Stad & Esch

Bij Stad & Esch werken wij aan een scholengemeenschap waar de passie vanaf spat. Aan een omgeving waar je overal groei, nieuwsgierigheid en beweging kunt voelen. Het is een buitenkans dat we ook letterlijk aan die nieuwe plek bouwen, nu Stad & Esch in Meppel onderdak krijgt in het nieuwe Onderwijspark Ezinge. Midden in dat nieuwe onderwijspark klopt het hart van de school, het hart van leren en ontwikkelen, het Hart van Ezinge. Het Hart van Ezinge is de plaats waar alle creatieve vakken samenkomen: muziek, dans, theater, beeldende vakken en multimedia. Dat Hart is zo belangrijk omdat daar alle kracht die we nodig hebben om onze ambities te realiseren, uit voortkomt. Het is onze overtuiging dat creativiteit dé sleutel tot succes is.

Creativiteit : dé sleutel tot succes
Creativiteit: toegepaste verbeelding
Creativiteit: leidt tot innovatie
Creativiteit: A Whole New Mind

3 Hoe



Een adviesgroep Ezinge is aan de slag gegaan om na te denken over de mogelijkheden hoe we het Hart van Ezinge realiteit kunnen laten worden. De adviesgroep heeft drie scenario's geschetst. Het MT neemt in het najaar een besluit over welk scenario uiteindelijk gevolgd gaat worden.

Meer over hoe ons idee over hoe creativiteit kan gaan werken vanuit het Hart van Ezinge, over het theoretisch kader en onze concrete vertaling naar werkwijze: bijlage 2.a bij deze leidraad. In bijlage 2.b de vragen waarmee de adviesgroep aan het werk is gegaan en de scenario's die de adviesgroep voorstelt.

3.1.3 Zelfontplooiing (Bildung)

Om tot optimale onderwijsprestaties te komen, zijn kennis en vaardigheden belangrijk. Een van de belangrijkste 21e eeuwse vaardigheden zijn onze creatieve vaardigheden. Met deze vaardigheden doen we een nadrukkelijk beroep op de ontwikkeling van de rechterhersenhelft. Maar

naast het ontwikkelen van kennis en vaardigheden in hun schooltijd, ontwikkelen leerlingen zich in deze levensfase ook als mens, werken ze aan de eigen identiteit. Ook deze ontwikkeling van gevoel speelt zich af in de rechterhersenhelft. We zijn er van overtuigd dat een leerling die goed in zijn vel steekt, die zich goed voelt en gelukkig is tot de beste leerprestaties komt en een sterke(re) persoonlijkheid wordt. Om deze reden wil Stad & Esch ook gericht aandacht schenken aan hoe een leerling zich als mens ontwikkelt, zichzelf ontplooit. Zo scheppen we een klimaat waarin leerlingen tot leren én ontwikkelen komen en kunnen ze de hoge eisen die school, thuis en samenleving aan hen stelt, het hoofd bieden.

3.1.4 De bouwstenen

Om het onderwijs zoals dat beschreven staat in het Onderwijsmanifest te realiseren, is een aantal bouwstenen ontwikkeld. De bouwstenen zijn ontwerpprincipes die richtinggevend zijn en die helpen bij het experimenteren met en vormgeven van het gewenste onderwijs. Er zijn op dit moment 8 bouwstenen in ontwikkeling. Door te experimenteren met de bouwstenen leert de organisatie. Het kan dan ook zo zijn dat door grondige evaluatie huidige bouwstenen vervallen of worden aangepast, en er nieuwe bouwstenen worden toegevoegd.

Hieronder een korte uiteenzetting van wat deze bouwstenen voor Stad & Esch betekenen. In de bijlagen bij deze leidraad zijn de bouwstenen nader uitgewerkt.

stad & esch & leidraad

3 Hoe

Bouwsteen 1:

Type onderwijsactiviteiten (bijlage 3)

In ons onderwijs onderscheiden we 3 typen onderwijsactiviteit: 1. thematisch werken, 2. mentormomenten en 3. lessen.

Bouwsteen 2:

De omgeving (bijlage 4)

Hierbij maken we onderscheid tussen 1. de fysieke leeromgeving in Meppel en in Diever en 2. de pedagogische omgeving, onze visie op leren.

Bouwsteen 3:

Begeleiding bij verschillende typen onderwijsactiviteit (bijlage 5)

De leraar heeft in de begeleiding meerdere rollen te vervullen: de leraar is expert, coach, procesbewaker, geeft feedback/reflectie, is instructeur, pedagoog (roldifferentiatie). De leerkrachtrollen zijn door de kerngroep Onderwijs uitgewerkt via rubrics. Ter ondersteuning van het thematisch werken onderscheiden we 1. de themaleraar en 2. de thema-ontwikkelaar.

Bouwsteen 4:

Leren in beeld (bijlage 6)

We onderscheiden 'beoordelen om van te leren' (ontwikkelingsgericht, tijdens het leerproces) en 'beoordelen om te beslissen' (kwalificeren, cijfer geven, overgang vaststellen). De onderwijsactiviteiten worden getoetst op inhoud (de kerndoelen en eindtermen), op vaardigheden (beschreven in ons Onderwijsmanifest) en op

ons Onderwijsmanifest (betekenisvol, nieuwsgierig, omgaan met verschillen). Bouwsteen 4 gaat dieper in op:

- het beoordelen van vaardigheden - welke uitgangspunten gelden er
- het ontwikkelingsgericht volgen van vaardigheden: creatief denken, samenwerken, media-geletterheid (mediawijheid) en sociale en culturele vaardigheden (communicatie)
- het ontwikkelingsgericht beoordelen: hoe sta ik ten opzichte van mezelf sinds het vorige meetmoment, individuele vooruitgang, individuele maatstaven
- het werken met rubrics - een middel om in gesprek te komen met leerlingen over bepaalde vaardigheden
- de beoordelingsinstrumenten
- een uitwerking van de vaardigheden waarop we ons richten
- de verbinding aan RTTI - een middel dat de ontwikkeling/de weg naar het behalen van bovenstaande uitgangspunten positief stimuleert en ondersteunt
- learning analytics - met ingang van schooljaar 2013/2014 gaan we werken met een landelijk uniforme toetsmethodiek
- toegepaste gaming - games helpen bij het verbeteren van het leerproces van leerlingen: ze onthouden beter, hun geheugen werkt beter, ze concentreren zich makkelijker, kortom het rendement van leren wordt vergroot.

3 Hoe

Bouwsteen 5:

Leermateriaal (format aanpak thema's, ICT mogelijkheden) (bijlage 7)

De ontwikkeling van elke vakgroep is erop gericht om de inhoud van de lessen te digitaliseren. Bouwsteen 5 beschrijft de plek die ICT in ons onderwijs inneemt en onze visie op onderwijs. Waar het gaat om inhoud en toepassingen maken we onderscheid in:

- digitaal leermateriaal
- digitale toepassingen/technologieën
- digitale leeromgeving

Verder wordt het werken in vakgroepen en vaksecties toegelicht. Immers we worden steeds meer één school. Ons gezamenlijk denken, onze gemeenschappelijke taal moet zich in die richting ontwikkelen. We zullen gezamenlijk de aanpak en de inhoud van onze lessen moeten afstemmen om voor de leerlingen tot het optimale resultaat te komen. Voor het ontwikkelen van docentmateriaal zijn vaste formats ontwikkeld. (bijlage 11).

Bouwsteen 6:

Partners, buitenwereld (bijlage 8)

De opdrachten zijn zo echt/realistisch mogelijk, bijvoorbeeld door een vraagstuk vanuit een bedrijf als opdracht te geven. Hierdoor ontstaat betekenisvol onderwijs. Opdrachten sluiten waar mogelijk aan op de actualiteit. Het bestaande netwerk van Stad & Esch, waaronder ouders, wordt hiervoor ingezet. Om dit te borgen, zal een plan gemaakt worden hoe en welke ouders en bedrijven betekenisvol kunnen participeren binnen ons onderwijs.

Bouwsteen 7:

Groepssamenstelling (bijlage 9)

Het samenstellen van groepen bij samenwerkend leren dient weloverwogen te gebeuren. Hierbij is het vooral van belang om na te gaan of er redenen zijn om bij het samenstellen van de groepen argumenten mee te nemen die gerelateerd zijn aan leerdoelen of context. Uitgangspunten voor het samenstellen van groepen:

- Sturing op groepssamenstelling vindt plaats als daar een doel achter zit, anders niet.
- Heterogene groepen worden in ieder geval binnen dezelfde leerjaren van een leerstroom gevormd. Bij bepaalde vakken kan het binnen leerjaren ook schooldoorbekend: bepaalde sportactiviteiten, creatieve vakken, etc.
- Iedere docent die meedoet, neemt een of meerdere lesgroep(en) mee naar het thema.

Bouwsteen 8:

Organisatie (bijlage 10)

Het doel is om iedere dag van de week thematisch onderwijs aan te bieden in een blok van 2 lessen in het schooljaar 2017-2018. We starten in schooljaar 2013-2014 met 2 dagen per week en bouwen dat de komende jaren uit.

- Op alle locaties vindt harmonisatie plaats naar het werken in vier periodes van 9 weken.
- Op alle locaties vindt harmonisatie plaats van de PTO's, PTD's en PTA's. Dit proces is gereed op 1 augustus 2014.

stad & esch & leidraad

3 Hoe

Pijlers 2 en 3: Cultuur & Communicatie

3.2.1 Cultuur

Organisatiecultuur is de verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van de organisatie; de 'sociale lijm' die de leden aan elkaar en aan de organisatie bindt. De organisatiecultuur kan zich uiten in allerlei vormen. Deze uitingen variëren van uiterlijkheden tot diepgevoelde waarden. Voor cultuur zijn er drie prioriteiten vastgesteld:

- professioneel medewerker
- leiderschap
- communicatie

Het benoemen van deze drie prioriteiten zegt iets over de mate van ontevredenheid aangaande deze drie aspecten op dit moment, en de noodzaak om hier wat aan te doen in het licht van de realisatie van het Onderwijsmanifest.

Professionele medewerker

Aan medewerkers van een scholengemeenschap worden hoge eisen gesteld. Ze worden geacht goed te zijn op hun vakgebied. Dat geldt voor alle medewerkers, lesgevende en niet-lesgevende. Naast hun dagelijkse werkzaamheden worden ze vaak aangesproken op allerlei andere gebieden, zoals mentortaken, begeleiding, ontvangen van ouders, opvang van leerlingen en bijspringen in conflictsituaties. Onderwijs: elke dag anders!

Professioneel gedrag

Waar een professionele houding en instelling bij de primaire taken van alle medewerkers buiten kijf staat, kan juist de houding en inzet in bijzondere situaties een extra dimensie geven aan het begrip 'professioneel'. Professioneel gedrag van medewerkers kan aan de hand van een aantal begrippen nader worden gedefinieerd.

Acceptatie

Medewerkers onderkennen hun tekortkomingen en zijn bereid daarin te investeren. Ze zien de kwaliteiten bij anderen en zijn bereid om te gaan met verschillen. Ze nemen de anderen serieus en gaan het gesprek aan met het oogmerk de kwaliteit van de organisatie te verhogen.

Lerende houding

Medewerkers reflecteren op eigen gedrag, zijn gespitst op eigen ontwikkeling, stellen zich open voor collega's en leerlingen en vinden naast kerndoelen en eindtermen ook andere vaardigheden belangrijk binnen het onderwijsproces.

Teamwork

Professionaliteit binnen de organisatie kenmerkt zich door een uitstekende teamgeest waarin samenwerking een belangrijk aspect vormt. Medewerkers versterken elkaar, geven elkaar feedback en vullen elkaar aan.

Cultuurdrager

Alle medewerkers moeten zich bewust zijn van het feit dat ze de cultuur binnen de school dragen. Ze hebben een sterke voorbeeldfunctie.

3 Hoe

Ze opereren vanuit een grondhouding waaruit respect spreekt voor de collega's en de leerlingen en bovenal zijn ze consequent en congruent in hun gedrag.

In positieve zin leidt bovenstaande tot een kwaliteitsverbetering binnen de organisatie, zorgt het voor een betere werksfeer, en zal het effect hebben op de leerresultaten en het welbevinden van de leerlingen en medewerkers. Bovenstaande aspecten komen niet als vanzelf uit de lucht vallen. Naast het feit dat mensen bereid (moeten) zijn te veranderen, dient professioneel gedrag gestimuleerd, gezien en gehonoreerd te worden. Daarbij zijn inspirerend leiderschap en goede onderlinge communicatie belangrijke vereisten.

Daarnaast dient er volop geïnvesteerd te worden in de ontwikkeling van medewerkers. Dat betekent een goed aanbod voor bijscholing, inspirerende workshops, masterclasses en voldoende studiefaciliteiten. Een goed functionerende gesprekscyclus is onmisbaar. Bij het aannamebeleid dient rekening te worden gehouden met de samenstelling van het team (de teams). Er dient een cultuur te ontstaan waarin men elkaar (gemakkelijker) aanspreekt, waarin coachen van nieuwe en zittende medewerkers en intervisie als gewoon worden beschouwd en waar een communicatiecultuur ontstaat, waarbij 'halen en brengen' normaal is.

Gedragssafspraken op Ezinge

De overgang van de huidige gebouwen naar

Ezinge maakt het noodzakelijk om gedragsafspraken over het gebruik van het nieuwe gebouw te maken inclusief de zgn. schoolregels. Dit biedt tegelijkertijd de mogelijkheid om aspecten van de communicatie- en cultuurplannen als onderdeel van onze identiteit, deel van die gedragsafspraken te laten uitmaken.

Uiteraard moeten deze spelregels op draagvlak kunnen rekenen en praktisch uitvoerbaar zijn. Ze moeten als het ware 'eigendom' zijn van zowel leerlingen als docenten en andere medewerkers. Om dit te bereiken worden enkele maanden voor de verhuizing bijeenkomsten georganiseerd met medewerkers en leerlingen als dwarsdoorsnede van de organisatie. De identiteitsuitgangspunten zijn daarin uiteraard leidend. Dit proces moet concreet leiden tot een digitaal boekje waarin de afspraken zijn neergelegd. Om het draagvlak nog te verhogen, zal het concept resultaat aan de gehele organisatie worden aangeboden met het verzoek om reacties. Daarna kunnen de afspraken in het MT worden vastgesteld. Vervolgens zullen we elkaar, te beginnen bij de leidinggevenden, op de naleving van de regels moeten aanspreken. Hierin is een adviserende en bewakende rol weggelegd voor de kerngroep Cultuur & Communicatie.

3.2.2 Het cultuurmanifest (bijlage 12)

Bij cultuur hebben we gekeken naar de 'zachte' communicatie, waarmee we doelen op de persoonlijke interactie tussen personen en/of groepen om hiermee te werken aan commitment. De zoektocht naar goede communicatie met

stad & esch & leidraad

3 Hoe

als doel verbintenis aan de organisatie en zijn huidige ontwikkeling, levert de volgende vraagstelling op:

Hoe zorgen we ervoor dat, door beter met elkaar te communiceren er binnen Stad & Esch een ‘wij’ cultuur ontstaat in plaats van ik en zij?

Gewenst gedrag in communicatie

We onderscheiden een aantal aspecten die ervoor zorgen dat er betere onderlinge communicatie is en er ruimte is voor iedere medewerker om zich te laten horen en te verbinden.

Duidelijkheid creëren

Belangrijk voor een ‘wij-gevoel’ is het overbrengen van een heldere, eenduidige boodschap vanuit het management naar de werkvloer. Het gaat hier om openheid van zaken in zowel proces en inhoud. Dus ook daar waar het nog niet goed gaat.

Vertrouwen kweken

Er wordt binnen Stad & Esch aangegeven dat er nog weinig vertrouwen is. Vertrouwen kweek je door oprecht en eerlijk tegen elkaar te zijn. Je wilt er als medewerker op aan kunnen dat er consequent en respectvol met elkaar wordt omgegaan. Behandel de ander zoals jij zelf behandeld wilt worden. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Daarom vraagt het veel aandacht van alle medewerkers van Stad & Esch. Bij vertrouwen kweken gaat het vooral over de manier waarop de boodschap wordt gebracht. Dat moet zeer zorgvuldig gebeuren, eerlijk en

consequent. Dan mag het ook een kritisch geluid zijn. De basis voor het kweken van vertrouwen is in eerste instantie het een-op-een contact tussen mensen.

Meenemen

De verandering binnen Stad & Esch is een levendig proces. Stad & Esch wil graag dat alle medewerkers achter hetzelfde doel gaan staan, zich gezamenlijk eigenaar voelen van het doel en resultaat. En dat het een verandering is die niet van bovenaf opgelegd wordt, maar juist een die door iedereen gevoeld kan worden, waar continu aan gewerkt wordt en die door iedereen gedragen wordt. Als wij willen dat het nieuwe Stad & Esch van iedereen wordt, moeten we daar aandacht aan besteden. Dat betekent in onze communicatie dat we niet alleen moeten zenden, maar de dialoog moeten gaan voeren met alle medewerkers. Dat kan door medewerkers niet te confronteren met uitkomsten, maar ze mee te nemen in het proces. Door met elkaar in gesprek te gaan en de kennis en kunde van de organisatie te gebruiken, kunnen betere resultaten worden bereikt. Een voorbeeld: Ter voorbereiding van een 24-uurs sessie wordt er in de LMT's al om input gevraagd.

3.2.3 Zelfevaluatie met behulp van professionaliseringscan CBE

De professionaliseringscan is een zelfevaluatie-instrument op basis van de voor de functie essentiële competenties.

3 Hoe

voor de leraar en oop'ers:

reflectie en ontwikkeling, vakinhoudelijke en didactische competenties, pedagogische, interpersoonlijke en organisatorische competenties, samenwerken met omgeving en samenwerken met collega's

voor de leidinggevendenden:

voorbeeldgedrag, focus op leerprestaties, onderwijsvisie en onderwijsstrategie, omgevingsgerichtheid, analyse en reflectie, onderwijskundige en pedagogische sturing, HRM en management en leidinggeven

voor de obp'ers:

betrokkenheid bij de organisatie, kwaliteit, eigen professionele ontwikkeling, resultaat, adviesvaardigheden, vakmanschap, klantgerichtheid en samenwerken

De uitkomsten van deze zelfevaluatie vormen de basis voor de verdere professionele ontwikkeling, het professioneel discours. Kijken naar jezelf, naar je eigen functioneren is binnen het onderwijs en binnen onze school zeker nog geen vanzelfsprekendheid. Terwijl leren van de peer-group juist de hoogste resultaten oplevert.

De professionaliseringsscan wordt eind september 2013 afgenomen. De afname is digitaal en neemt ongeveer 20 minuten in beslag. De terugkoppeling door CBE vindt plaats op dinsdag 15 oktober 2013, de eerste studiedag van het schooljaar 2013-2014.

3.2.4 Expertgroep Stad & Esch

Onze ambitie om steeds verder te groeien in de kwaliteit die wij willen leveren, moet worden waargemaakt in ons onderwijs. De leraar vervult in het bereiken van deze ambitie een sleutelpositie: de kern van het succes van onze school ligt in de kwaliteit van het primair proces. Dit wordt gestaafd door wereldwijd onderzoek van de afgelopen jaren. Uit onderzoek van Robert Marzano blijkt dat 67% van het succes van het primaire proces wordt bepaald door de effectiviteit van de interactie tussen leraar en leerling. Uit onderzoek van Sanders & Rivers blijkt dat de prestaties bij leerlingen met een zogenaamde high-performing leraar 53% hoger liggen dan bij leerlingen met een zogenaamde low-performing leraar. De kwaliteit van de leraar is dus essentieel en maakt het verschil.

In bijlage 13 wordt het waartoe, wat, wie & hoe van de Expertgroep Stad & Esch uiteengezet.

Belangrijke thema's:

- de Expertgroep
- de professionaliseringsscan
- de gesprekscyclus voor leraren
- CBE leergang de Docenten Room, Evidence Based Werken
- communicatie
- deelname in traject situationeel leiderschap

3.2.5 De deelschoolleider

De nieuwe functie van deelschoolleider heeft naast operationele ook belangrijke tactische elementen. De rollen, taken, verantwoordelijkheden en wijze van verantwoord worden

stad & esch & leidraad

3 Hoe

beschreven. De span of control van de deelschoolleider neemt toe, waardoor het inzetten van de Expertgroep binnen de gesprekscyclus van essentieel belang wordt. De functie deelschoolleider wordt beschreven en gewogen en het competentieprofiel wordt opgesteld. Bij dit profiel sluiten we aan bij het schoolleidersprofiel vanuit de VO-Academie van de VO-raad. Alle deelschoolleiders krijgen 'coaching on the job' bij de verdere ontwikkeling van hun leiderschap.

3.2.6 De gesprekscyclus en het digitaal bekwaamheidsdossier

Goede, vakkundige leraren die hun vak verstaan en echt in relatie zijn met de leerlingen, zijn in staat de leerlingen het optimale uit zichzelf te laten halen. Voortdurend willen schaven aan dat eigen vakmanschap is onlosmakelijk verbonden aan de functie van leraar. Voor dat ontwikkelen is een onderzoekende en reflecterende houding essentieel, waarbij slim gebruik gemaakt kan worden van de kwaliteiten van collega's, leidinggevend en de medewerkers die ondersteuning bieden. Leidinggevend van Stad & Esch scheppen de randvoorwaarden waarbinnen dit mogelijk wordt.

De gesprekscyclus is een instrument dat langs formele weg het contact organiseert tussen medewerker en leidinggevende. Het aanbrengen van structuur in die contacten is in een ideale situatie maatwerk dat nauw aansluit bij de taakvolwassenheid van de medewerker. Stad & Esch wil zich de komende jaren verder ontwikkelen in het herkennen en erkennen van deze taakvol-

wassenheid van medewerkers en het daarnaar handelen bij het maken van afspraken over taakuitvoering en persoonlijke ontwikkeling. Dat zal betekenen dat er meer variëteit ontstaat in de uitvoering van de gesprekscyclus. Daarbij is er voor een ieder de jaarlijkse beoordeling. Kortom iedere medewerker heeft recht op ontwikkeling en beoordeling. De mate van sturing op ontwikkeling hangt in zeer hoge mate af van de mate van professionaliteit van de medewerker.

Het doel van de gesprekscyclus is ontwikkeling en verantwoord (beoordelen). De volgende actoren spelen onderstaande rollen:

De deelschoolleider

- neemt in het LMT deel aan de jaarlijkse vloot-schouw
- voert met 8 tot 10 leraren de volledige gesprekscyclus (nieuwe leraren, leraren die extra aandacht behoeven, goed functionerende leraren)
- maakt op basis van het bekwaamheidsdossier de conceptbeoordeling (input leraar, rendementen en opbrengsten, leerlingevaluaties)
- toetst zijn beeld door het afleggen van een lesbezoek volgens het inspectiemodel
- toetst de conceptbeoordeling in het LMT
- voert het beoordelingsgesprek met alle leraren uit het team

De leraar uit de Expertgroep

- begeleidt de ontwikkeling van de overige leraren uit het team
- wordt aan collega's gekoppeld op basis van de zelfevaluatie

3 Hoe

De leraar

bepaalt wat er in het bekwaamheidsdossier komt (verantwoorden i.p.v. controle)

3.2.7 Situationeel leiderschap (bijlage 14)

Als richting en leidraad is gekozen voor situationeel leiderschap. Leiderschap wordt gezien als een belangrijk middel om de gewenste richting van Stad & Esch adequaat vorm te geven.

Leiderschap begint bij jezelf. Wie effectief aan anderen leiding wil geven, zal eerst in staat moeten zijn om zichzelf te leiden. Zelfkennis omtrent gedrag, communicatie, hoe je overkomt op anderen, is een noodzakelijke basis. Welke versterkende en beperkende overtuigingen draag je mee en hoe ga je daarmee om? Vanuit die basis is het mogelijk om aan leiderschapsvaardigheden te werken, zoals stijlen van leidinggeven en communicatiestijlen.

Steeds opnieuw blijkt dat verandering in de situatie eisen stelt aan de leidinggevende. Het is niet zo, dat er één stijl van leidinggeven bestaat die in alle situaties 'de beste' is. De theorie van Hersey Blanchard gaat daar ook vanuit en heet dan ook Situationeel leiderschap.

3.2.8 Intervisie

Intervisie zorgt ervoor dat de implementatie van veranderingen draagvlak en verdieping krijgt. Intervisie versterkt het lerend vermogen van een organisatie, maakt dat het probleemoplossend vermogen van mensen, teams en de organisatie wordt vergroot, en versterkt en verdiept de collegiale relaties. Intervisie biedt support

en steun en vergroot het werkplezier. Intervisie behoort niet exclusief toe aan het domein van de leidinggevenden, maar is een belangrijk feedbackinstrument voor alle medewerkers in school. Alle leidinggevenden krijgen in september 2013 een training in intervisie; daarna worden de leden van de Expertgroep getraind.

Door deze aanpak werkt iedereen aan de ontwikkeling van zijn kracht en aan het effectiever omgaan met zijn zwakke kanten. Het effect zal zijn dat leidinggevenden, leraren en leerlingen zo meer in hun kracht komen te staan. Er wordt zorg gedragen voor blijvende ontwikkeling en er ontstaat een versterkte onderlinge betrokkenheid en commitment, mensen weten elkaar beter te vinden en leren zichzelf en elkaar beter kennen.

Zenger|Folkman Leiderschap programma

Tijdens het driedaagse programma wordt een speciaal door Zenger|Folkman ontwikkelde 360 graden feedback vragenlijst gebruikt. Belangrijk onderdeel hiervan zijn de zestien door Zenger|Folkman onderzochte competenties, die de gemiddelde leider van de excellente leider onderscheiden. De methode van Zenger|Folkman onderscheidt zich verder door:

- Het voortbouwen op belangrijke sterke eigenschappen (competenties) in plaats van het werken aan zwakke punten.
- Het unieke 'cross-training' programma dat is gericht op verdere ontwikkeling van belangrijke eigenschappen (competenties).
- De zestien differentiërende leiderschapscompetenties die de buitengewone leider

stad & esch & leidraad

3 Hoe

onderscheiden van de gemiddelde, goede leider: door middel van het afnemen van een 360 graden feedback assessment krijgt de leidinggevende inzicht in zijn/haar belangrijke karaktereigenschappen (competenties) en minder goed ontwikkelde competenties.

- Een actiegericht persoonlijk ontwikkelplan met een duidelijke route en richting voor elke deelnemer.
- Ontwikkeling en aansluiting bij een duurzame relatie tussen medewerkers, klanten en de organisatie.

3.2.9 Veranderkunde

In de veranderingen waarin Stad & Esch zich bevindt, zijn verschillende mensen (MT, MT-XL en andere sleutelfiguren) met expliciet benoemde rollen daarin. Om de veranderingen zo effectief mogelijk te laten verlopen, is het van belang dat ieder zijn of haar rol ook daadwerkelijk oppakt. Dat oppakken moet op een zodanige manier gebeuren dat er een consistent beeld is/ontstaat van de veranderkundige aanpak en het leiderschap daarbij. Het traject veranderkunde zet dan ook in op:

- het expliciteren van ieders rol in het veranderproces
- het verkennen en bespreken van veranderkundige modellen en aanpakken
- het verkennen en bespreken van leiderschapsmodellen
- het met en tussen de verschillende lagen (MT, MT-XL en sleutelfiguren) beslissen van welke veranderkundige aanpak gewenst is en hoe leiderschap er in dat geval uitziet.

Naast het Kern-MT nemen ook de deelschoolleiders, de leden van de Expertgroep, de kerngroepleden, de themaleraren en de themaontwikkelaars hieraan deel.

Communicatie

3.3.1 Het communicatiemanifest (bijlage 12)

Communicatie op Stad & Esch is een voorwaarde om te leren en te presteren, het werken optimaal te faciliteren. Om het doel aan alle participanten duidelijk te maken en vast te stellen. Om te kijken of alles nog volgens plan verloopt. Om betrokkenheid te creëren bij leerlingen, medewerkers, ouders, basisscholen en alle betrokkenen. Om samenwerking mogelijk te maken. Om creativiteit te bevorderen. Communicatie als randvoorwaarde om te kunnen creëren.

We kunnen onderscheid maken in communicatie op het gebied van:

- leren: communicatie in de driehoek docent, mentor en leerling
- werken: communicatie in de lijn tussen medewerker en direct leidinggevende

De communicatie vindt vervolgens op drie niveaus plaats:

Informationeel

Informationeel communiceren is functioneel informatie overbrengen van boodschapper naar ontvanger. Bijvoorbeeld het doorgeven van roosterwijzigingen, ziekte van medewerker

3 Hoe

of leerling, etc. Deze communicatie is vooral eenzijdig van aard en bedoeld om informatie over te brengen. Deze informatie moet tijdig, volledig, correct, eenduidig, to the point en transparant zijn. Wij denken dat deze informatie bij voorkeur digitaal kan worden doorgegeven.

Situationeel

Bij situationeel communiceren gaat het over elkaar in een hoge frequentie op de hoogte houden van ontwikkelingen. Het gaat om het continu uitwisselen van informatie waarbij iedereen zelf verantwoordelijk is voor delen en ontvangen. Iedereen is gelijkwaardig en staat open voor elkaar. Op deze manier kan je met de informatie verder gaan bouwen. Een ideaal kanaal is een sociaal medium, zowel digitaal als fysieke ontmoetingen.

Relationeel

Bij relationele communicatie is de relatie tussen brenger en ontvanger minstens zo belangrijk als de boodschap. Het karakter van deze communicatie is vertrouwen, eerlijk en in dialoog met elkaar. Voor relationele communicatie kiezen we bij voorkeur een persoonlijk gesprek waarbij men elkaar kan zien.

Pijler 4: Symboliek

3.4.1 Symboliekmanifest

Symboliek is hoe de identiteit tot uitdrukking komt in alles wat waarneembaar en merkbaar is. Je kunt betekenis toevoegen in alles wat je kunt zien, horen, ruiken, voelen en proeven.

3.4.2 Symboliek Ezinge

De uitstraling en inrichting van Ezinge moeten overeenkomen met de identiteit van Stad & Esch. Aan het begin van het proces richting nieuwbouw Ezinge, is al nagedacht over de inrichting van de school op Ezinge, uiteraard vanuit de visie op ons onderwijs daar. Het Hart van Ezinge, waarin de creatieve vakken zijn ondergebracht, is daarvan een belangrijke exponent. De uitstraling van het Hart van Ezinge wordt nog versterkt door het beoogde kunstwerk op de glaspanelen van het Hart. Naast deze vormen van symboliek wordt nagedacht over de aankleding van gangen, onderwijsruimten, de aula, enz. Al deze uitingen verbeelden onze identiteit. En dit alles maakt dat gebruikers en bezoekers zich bij Stad & Esch op Ezinge thuis weten.

3.4.3 Symboliek Diever

In Diever wordt niet nieuwgebouwd. Het bestaande gebouw wordt aangepast en ook hier geldt dat alles erop gericht moet zijn om de identiteit te versterken. Met ouders, leerlingen, medewerkers en Gemeente Westerveld zijn ervaringen, meningen, ideeën en wensen besproken. Een belangrijke eerste uitkomst: de buurtfunctie voor (een deel van) de school en het schoolplein. Het schoolplein wordt binnenkort opnieuw ingericht; een zitslinger die over het plein gaat lopen, staat borg voor ontmoeting en verbinding tussen jongeren, tijdens én na schooltijd.

4 Organisatie

Hoe richten we de organisatie zó in dat structuren ons niet beperken bij het worden wie we willen zijn? Een nieuwe organisatiestructuur, personeelsbeleid, bedrijfsvoering, financiën, performance indicatoren en een goede invulling van de medezeggenschap scheppen ruimte.

4.1 Een nieuwe organisatiestructuur

Bij de benoemingsprocedure van de nieuwe directeur Stad & Esch Zuideinde is het perspectief van een gewijzigde managementstructuur op het Onderwijspark aan de orde gesteld. De nieuwe managementstructuur is diverse malen besproken en bediscussieerd binnen MT en Raad van Toezicht. De nieuwe organisatiestructuur moet borg staan voor de realisatie en borging van onze ambities rond één school en werken vanuit één identiteit.

4.1.1 De kern

- Eén directeur is verantwoordelijk voor het primair proces (verantwoordelijke voor kwaliteit van onderwijs en personeel). In dit managementmodel geeft deze directeur onderwijs leiding aan 7 deelschoolleiders (1 team pro, 3 teams vmbo en 3 teams havo en vwo).
- Eén directeur is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering, inclusief de ondersteunende processen. Leerlingen en medewerkers zijn tevreden over de ICT-voorzieningen, de roosters, de huisvesting en faciliteiten en de

interne informatievoorziening. Het bestuursbureau verdwijnt als entiteit in dit model. Alle niet onderwijs-personeel en personeel-gerelateerde ondersteuning valt onder de verantwoordelijkheid van deze directeur. Het beleefde verschil tussen centraal en lokaal verdwijnt, niet alleen fysiek maar ook in de organisatie van de werkprocessen. Centraal = lokaal. De ondersteuning wordt effectiever en efficiënter georganiseerd. Binnen het ontwerp en de inrichting van de nieuwbouw is met dit model rekening gehouden. Belangrijke opdracht van de directeur Bedrijfsvoering is het optimaliseren van de ondersteuning van het primair proces, processen innoveren en beschrijven vanuit de invalshoek van optimalisatie: doelmatig én doeltreffend, uitbouwen van samenwerking op bedrijfsvoering tussen schoolbesturen in Zuidwest-Drenthe en kostenreductie.

- Eén directeur blijft verantwoordelijk voor de locatie Diever (verantwoordelijk voor kwaliteit van onderwijs en personeel).
- Teamleiders en afdelingsleiders worden per 1 augustus 2013 deelschoolleider. De functie van deelschoolleider zal worden beschreven en gewogen. Er zijn nu 8 deelschoolleiders: 3 binnen havo/vwo, 4 binnen vmbo en 1 binnen pro. Per 1 augustus 2013 bedraagt het aantal deelschoolleiders 7 en dit aantal zal in 2016 zijn teruggebracht tot 6. De uiteindelijke streefformatie deelschoolleiders bedraagt 5. Het moment waarop we de stap van 6 naar 5 kunnen maken, is mede afhankelijk van de fase van ontwikkeling van de school.

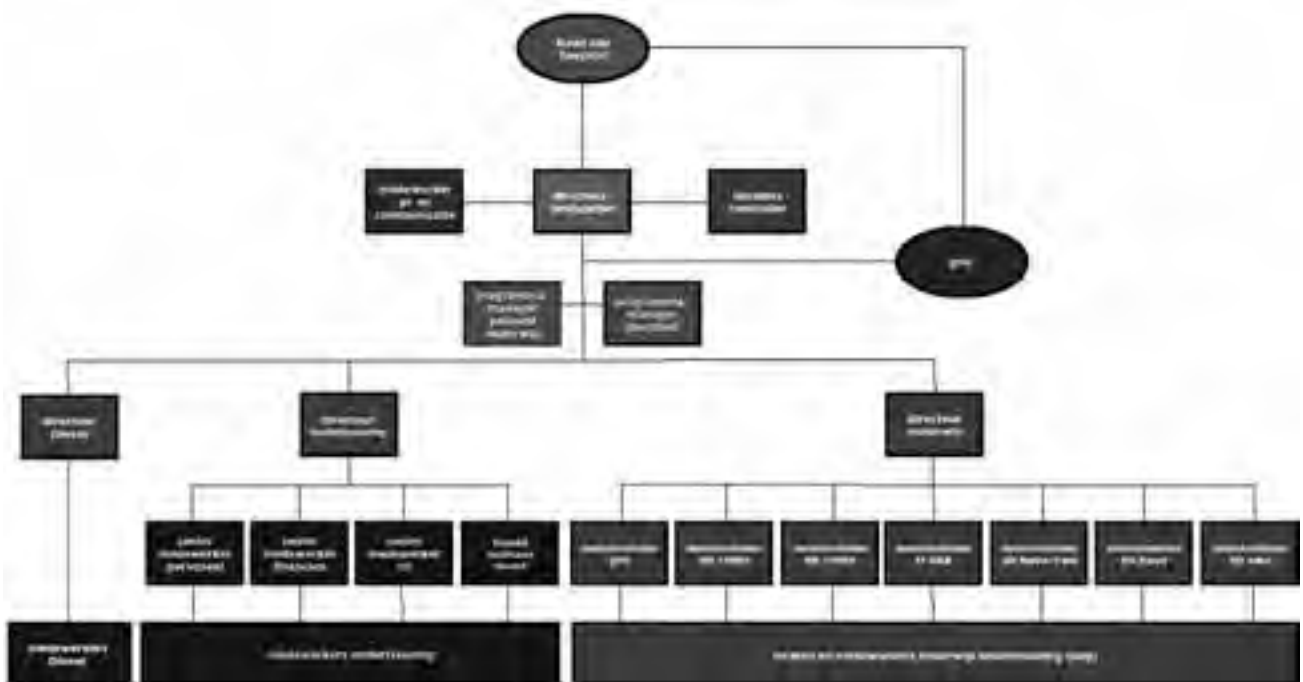
4 Organisatie

- Er is voor de periode tot 1 augustus 2015 een programmamanager identiteit, die binnen het project identiteit een vergaand mandaat en vergaande bevoegdheden heeft. De programmamanager identiteit valt onder de verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder.
- Er is voor een periode van drie jaar een programmamanager passend onderwijs. De opdracht voor deze porogrammanger behelst het maken van een structuur passend onderwijs waarbinnen passend onderwijs (zorg in de meest brede zin van de betekenis) én opbrengstgericht werken bij alle leerlingen op

een effectieve én efficiënte manier gaat werken. Dit alles vanuit de uitgangspunten die geformuleerd zijn in onze missie, visie en identiteit. We maken waar wat we beloven. De programmamanager passend onderwijs valt onder de verantwoordelijkheid van de directeur-bestuurder.

- Kwaliteitsmanagement wordt ondergebracht bij de businesscontroller. Deze kan middelen (o.a. dashboards) faciliteren waarmee directeuren en deelschoolleiders op kwaliteit kunnen sturen.

4.1.2 Organogram



stad & esch & leidraad

4 Organisatie

4.1.3 Overlegstructuur

Kern-MT

Doel: Besluitvormend op strategisch en tactisch niveau Stad & Esch.

Samenstelling: directeur-bestuurder, directeur Onderwijs, directeur Bedrijfsvoering a.i. en directeur Diever. Waar nodig aangevuld met de programmamanagers en leden directie bedrijfsvoering.

Frequentie: 1 x per week.

MT-XL

Doel: Afstemmen van het identiteitstraject op de impact op tactisch niveau.

Samenstelling: directeur-bestuurder, directeur Onderwijs, directeur Bedrijfsvoering a.i., directeur Diever, programmamanagers, deelschoolleiders en leden directie bedrijfsvoering.

Frequentie: telkens 1 x tussen de vakantieperiodes in.

Programmamanagement identiteit

Doel: Afstemmen van het identiteitstraject en beleid voorbereidend voor het Kern-MT.

Samenstelling: programmamanager identiteit, directeur Onderwijs, directeur Diever en directeur Bedrijfsvoering a.i.

Frequentie: 1 x per 2 weken.

Programmamanagement passend onderwijs

Doel: Afstemmen van passend onderwijs en beleid voorbereidend voor het Kern-MT.

Samenstelling: programmamanager passend onderwijs, directeur Onderwijs en directeur Diever.

Frequentie: 1 x per 2 weken.

Regiegroep Ezinge

Doel: Besluitvormend op tactisch niveau Onderwijspark Ezinge. Afstemmen op het bouwproces en beleidsvoorbereidend op de stuurgroep Onderwijspark Ezinge.

Samenstelling: directeur-bestuurder, directeur Onderwijs en directeur bedrijfsvoering a.i.

Frequentie: op afroep directeur Bedrijfsvoering a.i.

Directie Bedrijfsvoering

Doel: Besluitvormend op tactisch en operationeel niveau Bedrijfsvoering en beleid voorbereidend op het Kern-MT.

Samenstelling: directeur a.i., de stafhoofden Personeel en Bedrijfsvoering en hoofd FD.

Frequentie: 1 x per week.

Deelschoolleiders/Facilitaire Dienst (FD)

Doel: Besluitvormend op operationeel niveau scholen Meppel en beleidsvoorbereidend voor het LMT Meppel (Onderwijspark).

Samenstelling: deelschoolleiders per locatie + hoofd Facilitaire Dienst.

Niveau van overleg: operationeel.

Frequentie: 1 x per week.

LMT Meppel (Onderwijspark)

Doel: Besluitvormend op tactisch en operationeel niveau scholen Meppel (Onderwijspark).

Samenstelling: directeur Onderwijs, deelschoolleiders en hoofd FD.

Frequentie: 1 x per 2 weken.

4 Organisatie

LMT Diever

Doel: Besluitvormend op tactisch en operationeel niveau Diever.

Samenstelling: directeur Diever en de coördinator(en).

Frequentie: 1 x per week.

4.1.4 Tijdpad invoering nieuwe managementstructuur

In de periode tot 1 januari 2016 zullen in het licht van de nieuwe eindstructuur de volgende besluiten genomen worden.

- Met ingang van 1 februari 2013 valt het praktijkonderwijs onder de verantwoordelijkheid van de directeur vmbo.
- Met ingang van 1 februari 2013 is de vacature teamleider Zuideinde niet ingevuld. Het aantal teamleiders wordt hiermee teruggebracht van 5 naar 4.
- Met ingang van 1 augustus 2013 is Hugo van der Vlist interim-directeur bedrijfsvoering. Samen met Harry Naber, Roel Fleurke en Egbert Bakker vormt hij de directie Bedrijfsvoering.
- Teamleiders en afdelingsleiders worden per 1 augustus 2013 deelschoolleider. De functie deelschoolleider wordt een functie S13.
- Met ingang van 1 augustus 2013 wordt Jasmijn Kester directeur Onderwijs en daarmee is zij verantwoordelijk voor het primair proces, de kwaliteit van onderwijs en personeel van het praktijkonderwijs, vmbo, havo en vwo in Meppel. De functie directeur Onderwijs wordt

een functie S15.

- Met ingang van 1 augustus 2013 wordt Jaap Schipper deelschoolleider van de teams tl (mbo) en tl (havo-kans) omdat Ger Boterman het besluit heeft genomen te stoppen m.i.v. 1 augustus 2013 (Ger wordt in april 2013 65 jaar). Het samenvoegen van de beide teams vindt plaats bij de verhuizing naar Ezinge. Het aantal deelschoolleiders komt hiermee op 7.
- Met ingang van 1 augustus 2013 wordt Koos Nomden de programmamanager passend onderwijs.
- Uiterlijk eind 2015 wordt de directeur Bedrijfsvoering, verantwoordelijk voor ondersteunende processen en bedrijfsvoering, aangesteld. Deze functie wordt S13 of S14. Dit moment valt samen met de pensionering van Hugo van der Vlist als interim directeur Bedrijfsvoering.
- Uiterlijk 1 augustus 2015 wordt de business controller aangesteld. Dit wordt een functie S10.
- Eind 2015 bereikt Harry Naber de pensioengerechtigde leeftijd.
- Eind 2015 bereikt Koos Nomden de pensioengerechtigde leeftijd.

4.1.5 Ondersteunende diensten en processen

Een echte beleidscyclus ontbreekt. Beleid en plannen worden soms ervaren als een black box en de communicatie over beleid, plannen en MT besluiten is niet altijd duidelijk. Dat leidt tot veel ad-hoc werk en brengt soms frustratie en extra

4 Organisatie

kosten met zich mee. Processen zijn te weinig beschreven en te weinig bekend, De procedures, rollen en mandaten zijn vaak onduidelijk en er is weinig procesdiscipline (gedrag en cultuur). Het is nodig om de centralisatie van de ondersteunende functies en de verhuizing naar Ezinge aan te grijpen om de processen te herstructureren en te innoveren. Daarbij moet buiten de huidige kaders worden gedacht en moet suboptimalisatie worden voorkomen.

Een uitgebreide beschrijving van de vernieuwingen bij de ondersteunende processen: bijlage 15.

4.2 Personeelsbeleid

Wat zijn de consequenties van Stad & Esch 2.0 voor de functieprofielen, competenties, sollicitatieprocedure en bijvoorbeeld het aantal vacatures binnen Stad & Esch?

4.2.1 Meerjarenpersoneelsplanning

Vanuit de meerjarenbegroting zal een meerjarenpersoneelsplanning gemaakt gaan worden. Deze planning geeft een beeld van waar er voor de organisatie problemen (kunnen) ontstaan waar het bijvoorbeeld gaat om de vervangingsvraag bij het vertrek van medewerkers die met pensioen gaan de komende jaren. Met deze meerjaren personeelsplanning kunnen we tijdig anticiperen op ontwikkelingen die op ons afkomen.

4.2.2 Taakbeleid

Met ingang van 2013-2014 werkt de school met het formatieplanningsprogramma Foleta. Dit programma biedt de mogelijkheid het taakbeleid en de toedeling van de lessen te plannen en te koppelen met Magister en het roosterprogramma. Ten aanzien van het taakbeleid zijn er de volgende voornemens:

- Evaluatie van het huidige taakbeleid in maart.
- Herijken en harmoniseren van het taakbeleid met ingang van 2013-2014.
- Doelmatiger omgaan met de toegekende taken:
 - Herdefiniëren van de taken: rol/taak en verantwoordelijkheid.
 - Geen dubbelingen meer in het taakbeleid in Meppel en waar mogelijk in Diever.
 - Schrappen van taken.
 - Verschuiving in taken tussen de leraar en het obp. Taakdelen die niet per definitie 'leraar eigen' zijn, verschuiven naar het obp. Dit dient twee doelen: in de eerste plaats is dit doelmatig en goedkoper en in de tweede plaats houden we de leraar in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt optimaal beschikbaar voor de lesgevende taak.

Het einddoel is schooljaar 2014-2015 (verhuizing naar Onderwijspark Ezinge), maar wat in 2013-2014 gerealiseerd kan worden, wordt nagestreefd.

4 Organisatie

4.2.3 Investeren in mensen

Onze ambitie om steeds verder te groeien in de kwaliteit die wij leveren, moet worden waargemaakt in ons onderwijs. We willen excelleren door opbrengstgericht te werken en betekenisvol onderwijs te verzorgen. Dit is onderdeel van wie wij willen zijn en wat wij willen realiseren in ons dagelijks handelen, onze identiteit.

Niemand kan er in zijn eentje voor zorgen dat we die school zijn. Al zijn mensen nog zo betrokken en bevlogen, om een prestatie van formaat te leveren, moeten ze zich sámen inspannen. Samen kunnen we alles! Iedereen heeft binnen onze organisatie een eigen taak en een eigen verantwoordelijkheid. Ieder levert een eigen, unieke bijdrage. Wanneer we erin slagen alle bijdragen van alle individuele collega's perfect op elkaar af te stemmen, kunnen we alles bereiken wat we willen bereiken.

Om die reden zijn we een aantal jaar geleden gestart met Investors in People, in Nederland inmiddels omgedoopt tot Investeren in Mensen. Het uitgangspunt is dat 'verbeteren' een proces is dat nooit ophoudt, dat iedereen bijdraagt aan de resultaten en dat via evalueren wordt vastgesteld of inspanningen tot voldoende resultaten hebben geleid. Resultaten zien van je inspanningen motiveert pas echt! Binnen Investeren in Mensen wordt gewerkt op 3 niveaus:

- De leiding maakt duidelijk wat ze wil bereiken en wat ze van de mensen verwacht.
- Mensen begrijpen wat de leiding wil bereiken en welke bijdrage zij daaraan kunnen leveren.

- Leiding en medewerkers vragen elkaar voortdurend om feedback om na te gaan of zij elkaar goed begrijpen.

Deze uitgangspunten raken de kern van ons Identiteitstraject, waarbinnen we langs de assen Onderwijs, Cultuur, Communicatie en Symbool invulling geven aan wie we willen zijn, onze missie en visie. Bij het borgen van onze identiteit past Investeren in Mensen (bijlage 16) ons als een jas.

Het MT heeft op basis van bovenstaande besloten om de activiteiten van Investeren in Mensen een plek te geven binnen de kerngroep Cultuur & Communicatie.

- In het MTO (medewerkerstevredenheidsonderzoek) in 2014 zijn weer de vragen over de standaard Investeren in Mensen opgenomen.
- Alle nieuwe medewerkers ontvangen een informatieset over Investeren in Mensen.
- Vanaf het moment van borgen van onze identiteit (2014-2015) komt certificering aan de orde.

4.3 Bedrijfsvoering

Nú vinden de ondersteunende processen nog op diverse locaties plaats. Straks, in de nieuwbouw op Ezinge, worden alle ondersteunende processen samengebracht op één plaats. Het onderscheid tussen centraal en lokaal verdwijnt en door de inrichting van de werkplekken wordt

4 Organisatie

samenwerking bevorderd. Hierop vooruitlopend is in 2012 het traject van start gegaan met als werktitel 'procesinnovatie'. Het doel is te komen tot efficiënte(re) processen binnen de organisatie en tot kostenreductie. Ook is in 2012 een start gemaakt van een verkenning tussen de schoolbesturen VO en PO uit Zuidwest-Drenthe om te komen tot (verregaande) samenwerking op de bedrijfsvoering, met eveneens als doel kostenreductie en expertiseontwikkeling. Vanuit een analyse op de huidige werkwijze zijn de gewenste werkwijze en de nieuwe organisatie van de directie Bedrijfsvoering beschreven, waarbij het met name gaat om de relatie tussen de directie Bedrijfsvoering en de directie onderwijs en het management van Stad & Esch. Het is in dit kader gewenst om gelijktijdig met de vorming van de directie onderwijs, per medio 2013, de directie Bedrijfsvoering in te richten. Veel ondersteunende functies worden al centraal aangestuurd en de overige (lokale) bedrijfsvoeringsfuncties kunnen in ieder geval operationeel gemakkelijk onder centrale sturing worden gebracht. Gewenst is om naast de centralisatie van de ondersteunende functies direct ook te beginnen met het hiervoor al genoemde verbeteren en innoveren van de processen. Bij deze centralisatie wordt ook meteen een directeur Bedrijfsvoering a.i. aangesteld.

De directie Bedrijfsvoering heeft een doelmatigheidstaakstelling van 7 fte (€ 350.000,--). Voor de vergelijking van onze huidige overhead in fte's met de benchmark van Berenschot hebben we gerekend met het zgn. kwartiel,

waarbij de omvang van de ondersteuning optimaal is qua kosten en kwaliteit bij vergelijkbare scholen. Hiermee vergeleken hebben we ca. 10 fte meer overhead dan uit de benchmark naar voren komt. Vergelijken we de loon- en uitbestedingskosten, dan loopt het verschil nog verder op. Dit wordt mede veroorzaakt door hoge schoonmaakkosten voor onze oude gebouwen en de uitbesteding aan OSG. Het hogere aantal fte's tenslotte is ook niet los te zien van ons laptopbeleid en -beheer.

Het aantal van 10 fte's meer overhead dan de benchmark is inclusief onderwijsmanagement. Als we bedenken dat we gaan centraliseren, concentreren en processen gaan innoveren, dan is een reductie van 7 fte obp uiterlijk per 1-1-2015 goed mogelijk. Daarnaast is er een taakstelling van ruim 3 fte binnen het management.

Vanaf 1 augustus 2014 wordt een besparing in de energiekosten begroot van € 100.000,--, een reductie in schoonmaakkosten van € 150.000,-- en lagere uitbestedingskosten aan OSG van € 100.000,--. De effecten van de samenwerking met Dingstede en de besturen voor primair onderwijs in Meppel, Westerveld en De Wolden alsmede de effecten van de procesinnovatie zijn hierin niet opgenomen.

4 Organisatie

4.4 Performance indicatoren

Stad & Esch heeft de ambitie om steeds verder te groeien in kwaliteit. We willen excelleren op de eisen die de samenleving aan ons onderwijs stelt én we willen de leerlingen zo goed als in ons vermogen ligt voorbereiden op hun toekomst. Om dit te bereiken, gaan we sturen op die prestatie-indicatoren (KPI's) die dat met ons voor Stad & Esch mogelijk moeten gaan maken.

4.4.1 Beter presteren met behulp van KPI's

Stad & Esch wil sturen op een samenhangend geheel van KPI's en wil een (verdere en continue) professionalisering van het management hierop. We willen onze strategie operationeel maken via de route: visie-missie -> succesbepalende factoren -> (strategische) doelstellingen -> prestatie-indicatoren op tactisch (management)- en operationeel (primaire proces) niveau.

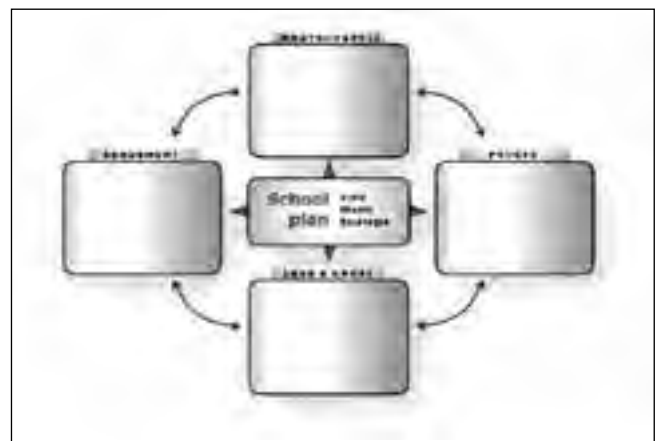
4.4.2 Het Onderwijs Dashboard

Het BeterScoren onderwijs dashboard is gebaseerd op het managementinformatiemodel van de Balanced Scorecard. De Balanced Scorecard registreert en meet resultaten van een organisatie. De Balanced Scorecard verschaft ons inzicht in de 4 basis resultaatgebieden van de Balanced Scorecard (zie onderstaand model). Binnen deze perspectieven meet Stad & Esch het volgende:

- Maatschappelijk perspectief: hoe klantgericht is Stad & Esch?
- Intern perspectief: hoe effectief werken we?
- Leer & Groei perspectief: hoe presteren we in de toekomst?

- Rendement perspectief: hoe meten we het rendement?

Het onderwijsdashboard wordt ingericht samen met de directie en de deelschoolleiders. Het onderwijsdashboard maakt gebruik van bestaande data uit onder andere Qlikview (bijvoorbeeld de kwaliteitskaart van de onderwijsinspectie). Het systeem moet mensen motiveren en stimuleren om continu oog voor verbeterpunten te hebben.



4.4.3 Opbrengstgericht werken

Vanuit het nieuwe toezichtskader zal de onderwijsinspectie in het oordeel over de school naast de rendementen ook beoordelen hoe wordt omgegaan met verschillen tussen leerlingen in een klas (bij instructie en verwerking), de mate waarin de onderwijs- en ondersteuningsbehoefte van leerlingen wordt gekend en gebruikt én de mate waarin opbrengstgericht wordt gewerkt, de analyse van de prestaties van de leerlingen en hoe deze worden gebruikt.

4 Organisatie

In het kader van opbrengstgericht werken worden de doorgaande leerlijnen per vak vastgelegd in een PTD (programma van toetsing en determinatie). In het PTO (programma van toetsing en ontwikkeling) en het PTA (programma van toetsing en afsluiting) wordt beschreven op welke wijze de kerndoelen en eindtermen van een vak aan de orde komen en worden gerealiseerd. Op het gebied van toetsbeleid wordt gewerkt vanuit een schoolbreed kader. Besloten is de methode RTTI te gaan hanteren (onderwijsbouwsteen 4 - bijlage 6, punt 7).

4.5 Medezeggenschap

Vooruitlopend op de verhuizing naar Ezinge zal met ingang van 1 augustus 2013 de medezeggenschapstructuur wijzigen. Er komt een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) die bestaat uit 10 medewerkers en 10 ouders/leerlingen. 8 van de 10 medewerkers en 8 van de 10 ouders/leerlingen vormen de deelraad Meppel. De resterende leden vormen de deelraad Diever.

Structuurwijziging GMR met ingang van schooljaar 2013-2014

GMR	pers.	ouders	leerln.	=deelraad
praktijkonderwijs Meppel	1	1	1	Meppel
vmbo Meppel	2	1	1	Meppel
havo/vwo Meppel	3	1	2	Meppel
ondersteuning Meppel	3			Meppel
Diever	3	1	1	Diever
Totaal	10	5	5	

De leden van de GMR vormen voor Meppel (8 + 8) en Diever (2 + 2) de deelraden. Deze structuur is beschreven in het reglement medezeggenschap. In de deelraad Diever is plek voor 2 ouders en 2 leerlingen die elk ½ stem hebben.

Faciliteiten

De leden van de GMR krijgen voor het werk in de GMR en de deelraad elk 120 klokuren per schooljaar. Het dagelijks bestuur van de GMR krijgt daar bovenop nog: voor de voorzitter 100 klokuren en voor de secretaris 40 klokuren per schooljaar.

Ouders en leerlingen krijgen voor het bijwonen van de vergaderingen vacatiegeld van € 30,— per bijgewoonde vergadering.

Voor de professionalisering van de leden van de GMR is jaarlijks een bedrag beschikbaar van € 300,— per lid. Dit bedrag staat ter beschikking van de GMR. De GMR legt jaarlijks verantwoording af over de bestede middelen.

5 Roadmap

De planning voor de schooljaren 2013-2014 en 2014-2015 en 2015-2016. Voor het schooljaar 2013-2014 is deze opgenomen in de gedetailleerde jaarkalender. Voor de schooljaren 2014-2015 en 2015-2016 is de planning op hoofdlijnen:

Thematisch werken

- **1 augustus 2014**
100% gereed thema's 2x2 uur leerjaar 1
- **1 september 2014**
start andere ontwikkelgroep thema's bovenbouw (3 t/m 6)
- **augustus 2015**
gereed thema's en pilots bovenbouw
100% gereed 2x2 uur leerjaar 1 en 2 + thema's 2x2
- **1 augustus 2016**
start uitbreiding thema's bovenbouw
100% gereed 3x2 uur leerjaar 1 en 2 + thema's
- **1 augustus 2017**
100% gereed 4x2 uur leerjaar 1 en 2
- **1 augustus 2018**
100% gereed 5x2 uur leerjaar 1 en 2

Bedrijfsvoering

- **november 2014**
visie op overige processen en evaluatie kritische bedrijfsprocessen
- **28 november 2014**
visie gereed
- **december 2014**
innoveren en beschrijven in MAVIM van de overige processen
- **27 maart 2015**
40% overige processen gereed
- **8 mei 2015**
80% gereed

- **26 juni 2015**
100% gereed

RTTI

september 2014-september 2015

- trainen van docenten in RTTI met behulp van Docentplus en de trainers (docenten in opleiding/Master RTTI)

september 2014 t/m december 2015

- RTTI in PW en SE's
- RTTI vormgeven in de doorlopende leerlijn
- RTTI voor diagnose en determinatie
- RTTI in de klas (feedback en reflectie)
- RTTI in de leerlingbespreking/rapportvergadering
- RTTI in de communicatie naar ouder(s) (infobijeenkomst, rapportgesprekken)

Identiteit

januari 2015

- borging identiteitstraject in Investeren in Mensen

Kwaliteitsontwikkeling

september 2014

- projectplan kwaliteitsborging

Leiderschapsontwikkeling

september 2014

- projectplan leiderschapsontwikkeling

Expert groep -2

september 2014

- start groep 2 Expertgroep

stad & esch & leidraad

5 Roadmap

Processturing en evaluatie

De hoofdprocessen van de leidraad worden planmatig uitgewerkt en ingevoerd. Deze projectplannen worden besproken met belanghebbenden, zodat deze tijdig inzicht hebben in het waarom, hoe, wat en wanneer van de activiteiten.

De programmamanager identiteit en het Kern-MT hebben een belangrijke regierol. De plannen stellen ons in staat de voortgang te bewaken.

6 Wat

De inhoud en het proces van huidige projecten maken we zichtbaar en delen we met elkaar op een speciaal daarvoor ingerichte digitale omgeving: <http://stdns.ch/>. Hiermee laten we zien wat past binnen het onderwijsconcept van Stad & Esch.

Ook willen we , in co-creatie met medewerkers, leerlingen en mensen uit de buitenwereld kijken naar slimme, creatieve, innovatieve concepten die passen bij het onderwijs van Stad & Esch 2.0. Het doel hiervan is om hiermee de pijlers van identiteit te verbinden.



