

‘Alles wat we doen laat sporen na. Sporen die pas later duidelijk zichtbaar worden. Sporen die anderen kunnen volgen. Je print als school en docenten iets in de leerlingen en de regio.’

Fred Timmermans

# Koersplan

De laatste stap op weg naar 2021

## Voorwoord

Dit koersplan is tot stand gekomen dankzij de input van een grote groep medewerkers. In verschillende meedenk- en verdiepingssessies wisselden we met elkaar van gedachten over de koers van SVOK voor de komende jaren. En we onderzochten of we onze belofte, aantrekkelijk en modern onderwijs, in de praktijk daadwerkelijk waarmaken. Een boeiend proces met allemaal interessante ingrediënten die hebben geleid tot een gezamenlijke focus en richting voor 2021.

Daarnaast is veel inspanning verricht om SVOK 'in control' te krijgen. En met succes. Maar een systeem op orde is eveneens een dreiging tot stilstand. Iedere zeiler weet immers, dat het op orde brengen van het schip nooit het doel is, maar juist het van A naar B komen in een turbulente omgeving.

Zo is het ook met SVOK. De organisatie, de systemen, de orde kan en mag nooit het doel zijn. Het is hooguit nodig als vertrekpunt om met turbulentie en verandering om te gaan. Door de dynamiek, de creativiteit en de diversiteit, komt het leren pas echt tot bloei. Niet alleen bij leerlingen, maar ook bij onszelf.

Onze koers van A naar B wordt bepaald door onze maatschappelijke opdracht: iedere leerling de kans geven om zijn of haar beste plek in de samenleving te vinden, passend bij het eigen leervermogen en het individuele talent. Daarmee rust op ons een grote, misschien wel de grootste, verantwoordelijkheid. We staan tenslotte voor de opdracht om van leuke kleine mensen ook leuke grote mensen te maken. Door talentontwikkeling, waardengedreven onderwijs en de erkenning dat dit niet in getallen te vatten is. En bovenal, dat dit ontstaat door gebruik te maken van alle kennis, ervaring en energie die binnen onze eigen organisatie aanwezig is.

Deze kennis activeren vereist een permanente open dialoog met lef, vanuit een gedeelde opvatting over wat wij onze leerlingen willen meegeven. En vanuit de gemeenschappelijke kernwaarden: we zijn met elkaar verbindend, aanspreekbaar, ambitieus en leergierig.

Een dialoog die we wat mij betreft op alle niveaus blijven voeren. Dit koersplan geeft daarin richting; het vormt de paraplu van wat ons *samen* verbindt. Mijn ambitie is deze verbinding te versterken en kennisdeling te stimuleren, zodat we een gevarieerde leeromgeving creëren waarin jongeren leren vanuit nieuwsgierigheid, plezier en betrokkenheid. Dat onze scholen hier al intensief mee bezig zijn, laten Annemiek Steeman, Hanneke La Rivière, Peter de Goede, Jasmina Schouten en René Wellen op inspirerende wijze zien.

Fred Timmermans  
*Voorzitter College van Bestuur SVOK*

## Wie zijn wij?

Stichting Voortgezet Onderwijs Kennemerland (SVOK) is een professionele en lerende organisatie waarin vier scholen voor voortgezet onderwijs samenwerken aan uitdagend, eigentijds en betekenisvol onderwijs. Iedere school geeft hieraan op geheel eigen wijze vorm, passend bij de mogelijkheden van de individuele leerling. Alles binnen SVOK is erop gericht het leerproces en de talentontwikkeling van de leerling optimaal te laten verlopen. De scholen, het Service- en Expertisecentrum en het College van Bestuur hebben daarin elk een eigen verantwoordelijkheid en taak.

In onze besturingsfilosofie gaan we gezamenlijk uit van de volgende ankerpunten:

- De docent als professional.
- De school als lerende gemeenschap.
- Het professionele gesprek als middel om dagelijks met elkaar om te gaan, elkaar te motiveren en te versterken, en om samen de koers te bepalen.
- De relatie als voorwaardelijk voor het leren van iedereen.
- De resultaatafspraken als middel voor verantwoording.

## Waarom zijn we er?

Ieder kind heeft het recht om zich maximaal te kunnen ontwikkelen. De verschillen tussen onze scholen verbinden ons in de belofte om onze maatschappelijke opdracht in de regio waar te maken:

*We geven iedere leerling de kans om de voor hem of haar beste plek in de samenleving te vinden, passend bij het eigen leervermogen en het individuele talent. Hierbij geven wij hen ook het inzicht mee dat ze daarbij verantwoordelijk zijn voor een leefbare samenleving voor eenieder. Oftewel, SVOK wil eraan bijdragen dat leuke kleine mensen leuke grote mensen worden.*

## Wat betekent dat?

Daar waar we voor staan, waarom we iedere dag doen wat we doen, betekent dat:

- we zorgen voor hoogwaardige kwaliteit op onze scholen;
- we zorgen voor verscheidenheid in het aanbod van onze scholen;
- we zorgen voor een complementair onderwijsaanbod;
- de scholen elkaar versterken door samen te werken;
- ons onderwijs waardengericht is.

Daarbij gaan we uit van de volgende **kernwaarden**:

### Wij zijn verbindend

Samen bieden we een betere garantie voor kwalitatief goed onderwijs binnen onze regio. Bovendien houden we in gezamenlijkheid binnen de regio een voor ieder kind dekkend regulier onderwijsaanbod in stand. Vanuit deze gedachte zijn we ooit opgegaan in een stichting en vanuit die gedachte werken we samen en zoeken we gezamenlijk de samenwerking met partijen die een belangrijke rol spelen bij het bevorderen van de kwaliteit van het voortgezet onderwijs, zoals de sectororganisatie, ouders en leerlingen en het aansluitend onderwijs.

### Wij zijn aanspreekbaar

Het verzorgen van onderwijs voor jonge mensen brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Bij het uitoefenen van deze taak werken we met publieke middelen. Wij zijn, door al onze stakeholders, aanspreekbaar op hoe we deze taak vervullen en verantwoorden ons over de keuzes die we maken.

### Wij zijn ambitieus

Het verzorgen van funderend onderwijs is een belangrijke maatschappelijke opdracht. Het leveren van een wezenlijke bijdrage aan de ontwikkeling van jonge mensen is wat ons drijft. Bij alle keuzes die we maken vragen wij ons af: is dit in het belang van de leerling? Daarbij hebben we de ambitie niet alleen iedere leerling maximale ontwikkelkansen te bieden, maar hen tevens uit te dagen deze kansen te benutten.

### Wij zijn leergierig

De samenleving verandert en het onderwijs dient mee te veranderen. Dit is een voortdurend proces. Wij willen eigentijds onderwijs blijven bieden en werken daarom continu aan vernieuwing. Daarbij zijn we proactief, nemen initiatief tot verbetering en denken in kansen.

*Onze ambitie is dat iedere leerling leert vanuit nieuwsgierigheid, plezier en betrokkenheid in een gevarieerde leeromgeving.*

## Wat doen we?

In ons onderwijs en de ondersteuning richten we ons op vijf belangrijke pijlers om onze maatschappelijke opdracht waar te maken:

- Eigentijds, betekenisvol en grensverleggend onderwijs
- Maatwerk in onderwijs en begeleiding
- Professionele ruimte en inspirerend leiderschap
- Samenwerken en samen leren
- Effectieve en efficiënte ondersteuning

### Eigentijds, betekenisvol en grensverleggend onderwijs

Ons onderwijs is gericht op leeropbrengsten, talentontwikkeling en burgerschapsvorming. Iedere SVOK-school staat garant voor meetbare kwaliteit, persoonlijke aandacht voor de leerling alsmede het stimuleren van gemeenschapszin.

Onze onderwijskwaliteit omvat meer dan de basiskwaliteit, bestaande uit de minimale wettelijke eisen en kaders vanuit de overheid. De leeropbrengsten liggen voor iedere SVOK-school duurzaam boven het landelijk gemiddelde. Daarbij laat elke school zien op welke wijze ze tot deze resultaten komt. Iedere SVOK-school geeft het onderwijs op zodanige wijze vorm, zodat onze leerlingen leren vanuit nieuwsgierigheid, plezier en betrokkenheid. Ook als het gaat om talentontwikkeling geeft elke school aan welke ruimte ze biedt voor de individuele leerling. In gezamenlijkheid zorgen we voor optimale mogelijkheden voor iedere leerling.

Wij willen leerlingen laten excelleren op creatief, sportief, sociaal en cognitief gebied. Binnen onze scholen is daarom sprake van 'pluskwaliteit': eigen kwaliteit die de school of instelling zelf formuleert, passend bij de populatie, profilering en (brede) identiteit. Het inspelen op de populatie betekent ook een aanbod voor die leerlingen die meer aankunnen dan het reguliere programma. Het betrekken van ouders bij het invullen en realiseren van die 'pluskwaliteit' is een vanzelfsprekende zaak.

Een belangrijke vraag die we ons steeds stellen, is wat er gebeurt met onze leerlingen na het behalen van het diploma? De verdere groei van de jonge mensen die wij "afleveren" in hun latere loopbaan is waar het ons om draait. We willen dus invloed uitoefenen op de hele onderwijsketen en, waar nodig, op de regionale arbeidsmarkt. Dit vergt een positionering van SVOK als actieve partner in de vorm van verbindingen met vervolgopleidingen en met regionale werkgevers, op een zodanige wijze dat onze leerlingen daar voordeel bij hebben. Ook vereist dit het structureel monitoren van onze (oud-)leerlingen.

De SVOK-scholen maken naast de wijze waarop ze komen tot aantoonbaar hoge leeropbrengsten, expliciet hoe ze hun bredere maatschappelijke opdracht - het verzorgen van funderend onderwijs - waarmaken. Dit betekent dat de SVOK-scholen:

- **Eigentijds onderwijs** realiseren dat voor de samenleving van morgen, de samenleving dus van de 21<sup>e</sup> eeuw, het verschil maakt. De belangrijkste vaardigheden in de 21e eeuw zijn samenwerking, communicatie, ICT-geletterdheid, sociale en culturele vaardigheden, inclusief burgerschap. Daarnaast gaat het om creativiteit, kritisch denken en probleemoplossende vaardigheden. Onze scholen houden zich voortdurend bezig met de vraag wat deze ontwikkelingen betekenen voor ons onderwijs. Hoe vlevlechten we deze competenties in het curriculum, de didactiek en de toetsing en beoordeling?

- **Betekenisvol onderwijs** creëren dat waardengedreven is. Onze scholen zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid leerlingen datgene mee te geven wat hen in staat stelt en hen aanzet een waardenvolle morele bijdrage te leveren aan onze samenleving, waarbij vrijheid, verdraagzaamheid, solidariteit en duurzaamheid belangrijke waarden zijn.
- **Grensverleggend onderwijs** stimuleren om te verbinden. Onze scholen erkennen de onomkeerbaarheid van de globalisering en daarmee het gegeven dat de grote maatschappelijke vraagstukken, zoals bijvoorbeeld milieu, veiligheid e.d., niet binnen de beperktheid van landsgrenzen op te lossen zijn. Dit betekent dat ze aantoonbaar hun leerlingen voorbereiden op het wereldburgerschap dat daarbij hoort.



Lees hoe het Bonhoeffercollege invulling geeft aan deze pijler:

***“Het mooie is dat er altijd ontwikkelingen zijn”***

In de praktijk geeft de docent vaak nog veel uitleg en kiest de leerling of hij luistert of niet en de stof in zich opneemt of niet. Annemiek Steeman, docent Aardrijkskunde op het Bonhoeffercollege, houdt van haar vak, maar merkt ook dat leerlingen steeds lastiger te motiveren zijn. “Uit de bereikdiagnose op onze school bleek dat leerlingen meer dan de helft van de lessen soms best saai vinden. Dat had ik echt nooit gedacht, tegelijk bevestigt het ook onze wil om anders les te geven.” [Lees verder >>](#)

### Maatwerk in onderwijs en begeleiding

Geen leerling is hetzelfde. Elke leerling heeft unieke kwaliteiten en verschilt in niveau, tempo, interesses en onderwijs- en ondersteuningsbehoeften. Maatschappelijke ontwikkelingen als de veranderende samenstelling van de bevolking, individualisering, migratie en de invloed van de kennistechnologie, hebben daarnaast een grote invloed op de ontwikkeling van jongeren. Individualisering draagt er niet alleen toe bij dat er meer verschillen zijn tussen mensen, maar zorgt er ook voor dat verschillen meer worden benadrukt. Maatwerk is nodig om iedere leerling een gelijke kans te geven zijn of haar talenten maximaal te kunnen ontplooiën; maatwerk in onderwijs en begeleiding aansluitend bij de capaciteiten en behoeften van de individuele leerling. SVOK wil daarbij rekening houden met de verschillen tussen leerlingen door binnen én tussen de scholen grote keuzevrijheid te bieden, zodat leerlingen zich op een eigen manier kunnen ontwikkelen. Hierbij doen we, net als in de maatschappij waar we onze leerlingen op voorbereiden, een steeds groter beroep op het vermogen om het eigen leer- en werkproces te sturen.

Ook wil SVOK binnen de grenzen van haar mogelijkheden extra zorg bieden om iedere leerling een plek te geven binnen het reguliere onderwijs. Mocht dit, vanwege een te specifieke zorgbehoefte, niet mogelijk blijken te zijn, dan zorgt SVOK voor een passend aanbod elders.

Iedere SVOK-school laat in haar schoolplan zien op welke wijze zij maatwerk vormgeeft. Bij eventuele organisatorische beperkingen benutten de scholen, ieder op geheel eigen wijze, de ruimte die de regelgeving op dit punt biedt en tonen zich daarin creatief.



Lees hoe het Kennemer College vmbo/pro invulling geeft aan deze pijler:

***“Wij creëren voor onze leerlingen de beste leeromgeving”***

Het is 8.20 uur, de dagstart van de docenten is net achter de rug en het leerplein van het Kennemer College beroepsgericht stroomt vol met brugklassers. De één heeft het wekelijkse coachgesprek over zijn of haar persoonlijke leer- en werkdoelen en de ander werkt alvast aan een opdracht. Een dynamische omgeving waarin alle ingrediënten voor gepersonaliseerd leren aanwezig zijn. [Lees verder >>](#)

## Professionele ruimte en inspirerend leiderschap

De besturingsfilosofie van SVOK (zie bijlage) is ingegeven door haar visie op het docentschap. Het is de docent die de ruimte verdient én nodig heeft om invulling te geven aan de belofte van SVOK en van elke SVOK-school afzonderlijk. We willen docenten die vakbekwaam zijn, jongeren weten te raken en meenemen in hun leerproces. Iedere SVOK-school investeert daarom voortdurend en aantoonbaar in de kwaliteit van de docent en zijn docentschap. Het bestuur zet daarbij in op het versterken van een op ontwikkeling gerichte cultuur - op het niveau van de leerling, de leraar, de schoolleider en het bestuur - door werkwijzen te stimuleren die uitgaan van de professionele ruimte. Ondernemerschap, oftewel lef om nieuwe dingen te proberen, moedigen wij op alle niveaus aan. Fouten maken mag. Ons doel is duurzaam innoveren. Als middelgroot bestuur blijven we onze innovatie-ambitie oprekken. We willen op dit vlak een positie in de voorhoede, maar wel op verantwoorde wijze; soms nemen we bewust risico's en soms nemen we weloverwogen kleinere stappen.

Zelfkennis, zelfsturing, eigenaarschap, verantwoordelijkheid en de (horizontale) dialoog zijn belangrijke ankerpunten op alle niveaus binnen SVOK. Het resultaat van de toepassing van deze beginselen door met name leraren, verwachten wij terug te zien bij leerlingen. We willen voortdurend weten wat de effecten van ons handelen op het leren en ontwikkelen van leerlingen zijn. We verzamelen daarom data en analyseren onderwijsprocessen en opbrengsten op verbeterpunten en stellen daarbij ambitieuze normen. We staan open voor de inzichten die de wetenschap ons aanreikt en gaan ons daarnaar gedragen. Van alle medewerkers verwachten we verantwoordelijkheidsgevoel en een aandeel in de kwaliteitsbewaking.

Om die benodigde ruimte te kunnen borgen en de docent aan te zetten daarbinnen het beste uit zichzelf te halen, is inspirerend leiderschap nodig. Leiderschap dat niet vanuit controle, maar vanuit de permanente dialoog vorm krijgt. Leiderschap dat niet dwingt tot verantwoorden, maar aanzet tot verantwoorden. En bovenal leiderschap dat de leercultuur centraal stelt. In dit type leiderschap investeren we, zodat we over vier jaar een managementlaag hebben van professionals die de "drive" hebben om te leren; in de persoonlijke ontwikkeling, in die van (school)leider en als onderdeel van een team van leidinggevendenden.

Daarbij is het belangrijk dat we de opgedane kennis en ervaring doorgeven aan nieuwe leidinggevendenden. Dat geldt voor de bestuurder, directeuren, afdelingsleiders en medewerkers. Zo stellen leidinggevendenden hun leiderschapskennis beschikbaar binnen de SVOK Academie. Ook brengen ze inspiratie en extern opgedane expertise op het gebied van leidinggeven naar binnen. Leidinggevendenden organiseren jaarlijks hun feedback en gaan daarover in gesprek met hun direct leidinggevendende. Eindverantwoordelijke schoolleiders hebben dit jaarlijks met het bestuur.

Deze leiderschapsvorm is een essentiële randvoorwaarde bij het waarborgen van de onderwijskwaliteit door SVOK. Het investeren in en het ontwikkelen van dit type leiderschap zal daarom mede vanuit het collectief gedaan worden.



Lees hoe het Kennemer College havo-atheneum-gymnasium invulling geeft aan deze pijler:

### ***"Dromers en durvers moet je activeren"***

Een van de belangrijkste ankerpunten in de besturingsfilosofie van SVOK is de docent als professional, als hoeder van de kwaliteit van het onderwijs. Jasmina Schouten, docent Lichamelijke Opvoeding en Peter de Goede, docent Nederlands van het Kennemer College havo-atheneum-gymnasium zitten samen in het team havo 2 en 3. De één is nog jong, de ander ervaren, beiden willen vernieuwen en staan open voor verandering. Wat hebben zij nodig om vooruit te komen? [Lees verder >>](#)



## Samenwerken en samen leren

De SVOK-scholen bestaan in de regio niet alleen naast elkaar, ze bestaan ook dankzij elkaar. SVOK is een geheel en haar voortbestaan is dan ook afhankelijk van het succes van de afzonderlijke scholen. Dit betekent dat we samen werken aan de belofte die we doen. Dagelijks leren en werken meer dan 8000 mensen binnen SVOK. Jong en minder jong, aankomend talent en erkend talent, wijs en op zoek naar wijsheid, sprekers en denkers, innovatief en behoudend, enzovoort. Deze mensen verbinden tot een krachtige leergemeenschap is de bijzondere opgave, die iedere SVOK-school zichzelf elke dag stelt. Daarbij staan voor ons de relaties, de gemeenschapszin en leren door groei, begeleiding en zorg voorop.

Samenwerken en samen leren geldt ook voor SVOK als geheel. Voor iedereen binnen SVOK, of je nu leerling bent, docent, teamleider, rector of ondersteunend medewerker, willen we als organisatie van toegevoegde waarde zijn in de individuele ontwikkeling. Deze verbinding vergt ontmoeting en daarom zal SVOK de ontmoeting tussen de scholen, de medewerkers en alle lagen van bestuur en management niet alleen faciliteren, maar ook organiseren én stimuleren.

Daarnaast stelt SVOK voor haar scholen - naast de binnen de sector overeengekomen middelen voor scholing - ieder jaar opnieuw op basis van gerichte scholingsplannen extra middelen beschikbaar om zo voortdurend bij te dragen aan de genoemde individuele ontwikkeling.



Lees hoe het Jac. P. Thijssen College invulling geeft aan deze pijler:

***“Een leergemeenschap werkt fantastisch als het spontaan ontstaat”***

Werken aan de onzichtbare grenzen die mensen zichzelf stellen en leerlingen een andere kijk geven op de wereld. Dat is iets waar René Wellen zich al jarenlang hard voor maakt, als teamleider, docent Engels en binnen het tweetalig onderwijs van het Jac. P. Thijssen College. “Ik probeer de kleine muurtjes die we om ons heen opbouwen, weer weg te halen.” [Lees verder >>](#)

## Effectieve en efficiënte ondersteuning

Om de SVOK-scholen in staat te stellen hun eigen doelen en de gezamenlijke doelen te realiseren, streven we in onze ondersteuning naar hoge kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten. Immers, door een goede bedrijfsvoering kunnen (de overige) medewerkers zich richten op het primaire proces: het onderwijs aan de leerlingen.

Ook willen we een aantrekkelijke werkgever zijn en duurzame voorzieningen realiseren. We staan daarom positief t.o.v. cijfers en meten. Een adequate planning- en controlcyclus biedt ons kaders en focus. De informatie die hieruit voortkomt, maakt de verbeteringen zichtbaar waar we samen aan werken. Daarnaast willen we de kosten op het terrein van administratie, beheer en bestuur laag houden. Ook hier gaat het om de hele organisatie. Daarom zetten we in op het standaardiseren en verbeteren van onze werkprocessen.

Behalve efficiënt dient de ondersteuning vooral effectief te zijn. Zo heeft een moderne en professionele organisatie behoefte aan modern en professioneel personeelsbeleid. Onder modern verstaan we personeelsbeleid dat aansluit bij de behoefte van de werknemer en dus gekenmerkt wordt door maatwerk. En onder professioneel verstaan we personeelsbeleid dat ervan uitgaat dat iedere werknemer bereid is zijn of haar verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van het eigen werk en de eigen ontwikkeling. Kortom, personeelsbeleid dat zorgt voor de optimale randvoorwaarden daartoe.



Een en ander zal in 2017 uitgewerkt worden in een personeelsbeleidsplan dat we de komende jaren aan de hand van de cyclus van "plan-do-learn-act" steeds opnieuw zullen actualiseren.

Naast personeelsbeleid is een centrale ondersteuning en monitoring op het gebied van financiën belangrijk. Wat de SVOK-scholen doen, is alleen mogelijk dankzij een grote som publiek geld. Wij zijn dus verplicht om onze uitgaven te beheersen én te verantwoorden.

SVOK wil bovenal een lerende organisatie zijn en investeert de komende jaren nadrukkelijk in goede kwaliteitszorg. Dit gebeurt centraal om de kwaliteit van de stichting als geheel continu te verbeteren en te borgen. Wij zijn als stichting daarom aanspreekbaar op de kwaliteit van het onderwijs in de regio. Daarnaast heeft iedere SVOK-school een goed functionerend kwaliteitszorgsysteem en worden jaarlijks alle processen binnen de school, onder coördinatie van de centrale afdeling kwaliteitszorg, geëvalueerd.

Modern onderwijs vraagt om moderne voorzieningen en een uitdagende leeromgeving. Goed geoutilleerde en veilige schoolgebouwen zijn voorwaardelijk voor het onderwijs dat wij willen bieden. Uiteraard hoort naast een moderne zogenoemde fysieke omgeving, een moderne virtuele omgeving. Een plek waar wij elkaar op elk willekeurig tijdstip kunnen ontmoeten en kennis kunnen delen. Ook als het gaat om het beheren van deze virtuele omgeving en het in stand houden van de fysieke omgeving, streven we steeds naar een hoge kwaliteit tegen zo laag mogelijke kosten.

## SVOK in 2021

SVOK stelt zich de komende vijf jaar een aantal doelen om haar belofte en ambitie waar te maken. De structuur en organisatie zullen zich in een daarvoor noodzakelijke richting ontwikkelen.

### Structuur en organisatie

SVOK is in 2021 een samenhangend geheel. Deze samenhang wordt bewaakt door het zogenoemde **Bestuurlijk Overleg Orgaan (BOO)**, gevormd door de eindverantwoordelijke schoolleiders en het bestuur. Dit orgaan is, onder voorzitterschap van de voorzitter College van Bestuur (CvB), verantwoordelijk voor de koers van alle SVOK-scholen, conform onze strategische visie. Zij ijkt de vastgestelde koers steeds in relatie tot externe ontwikkelingen.

Daarnaast is er een **Schooloverstijgend Managementoverleg (SMO)**, waarin schoolleiders met beheer in portefeuille en de directeur bedrijfsvoering zitting hebben. Onder voorzitterschap van de directeur bedrijfsvoering bewaakt dit SMO de kwaliteit van de ondersteuning aan de scholen en formuleert nieuwe ondersteuningsvragen. Ook is dit orgaan verantwoordelijk voor de uitvoering van de PDCA-cyclus. Het SMO adviseert het bestuur inzake alle secundaire processen en het bestuur neemt deel aan de vergaderingen.

Alle **leidinggevend**en binnen SVOK zijn in 2021 geregistreerd in het schoolleidersregister en hebben allemaal een Masteropleiding, gericht op leidinggeven, met succes afgerond. Dit kan ook de SVOK-minimaster zijn. Voor startende leidinggevend

en geldt dat een leidinggevende Master binnen drie jaar na benoeming is behaald. Voor het volgen van deze Masteropleidingen is op SVOK-niveau een voorziening getroffen.

Het (competentie)profiel voor nieuw te werven leidinggevend

en is besproken in het BOO. Een gesprek door de voorzitter CvB met een nieuw te benoemen leidinggevende, maakt deel uit van de procedure.

Twee keer per jaar is er een **bijeenkomst van alle leidinggevend**en samen met het bestuur. Deze bijeenkomsten worden voorbereid door het BOO en hebben de ene keer een inhoudelijk karakter (stand van zaken van ons onderwijs in relatie tot de strategische visie) en de andere keer betreft het een bijeenkomst waar kennis wordt opgedaan en gedeeld.

Het bestuur organiseert gerichte activiteiten om in **verbinding** te blijven met het **primaire proces** en om relevante zaken te kunnen agenderen binnen de sectororganisatie. De directeur bedrijfsvoering zorgt dat hij of zij voortdurend zicht heeft op de (veranderende) behoeften binnen het secundaire proces.

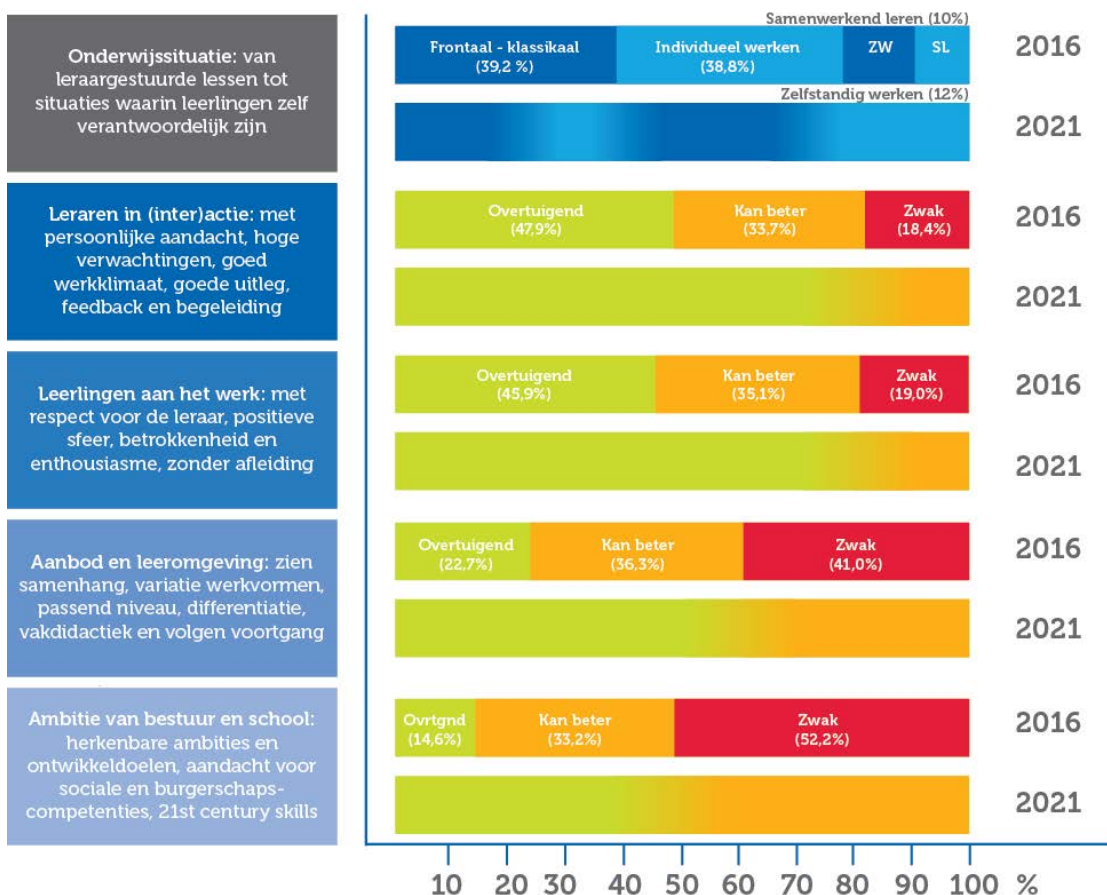
Binnen ieder onderdeel van SVOK is sprake van **het professionele gesprek**. Dit wordt geborgd in het door het bestuur - na advies vanuit het BOO - vastgesteld personeelsbeleid. Jaarlijks evalueert het BOO of het vigerende personeelsbeleid adequaat is in relatie tot de eventuele bijstelling van de visie als gevolg van externe ontwikkelingen.

De **SVOK Academie** is in 2021, nadat het BOO de visie op leren binnen de organisatie geëxpliciteerd heeft, voor alle SVOK-scholen en het SEC een belangrijk middel om de lerende cultuur binnen SVOK verder vorm te geven. Er is een eindverantwoordelijke aangesteld voor de Academie, die de scholen adviseert op het terrein van “de lerende organisatie”. Daarnaast vormen enkele docenten, een eindverantwoordelijk schoolleider en een externe stakeholder (bij voorkeur een ketenpartner) een zogenoemde **Programma-raad**.

Onder verantwoordelijkheid van het BOO onderzoekt de **interne visitatiecommissie** jaarlijks, door middel van een steekproef, de lespraktijk aan de hand van de criteria uit de bereikdiagnose. De commissie rapporteert haar bevindingen aan het BOO. Tevens ondersteunt de visitatiecommissie de scholen bij de door de inspectie gevraagde zelfevaluatie.

### SVOK in 2016 en onze doelstellingen voor 2021

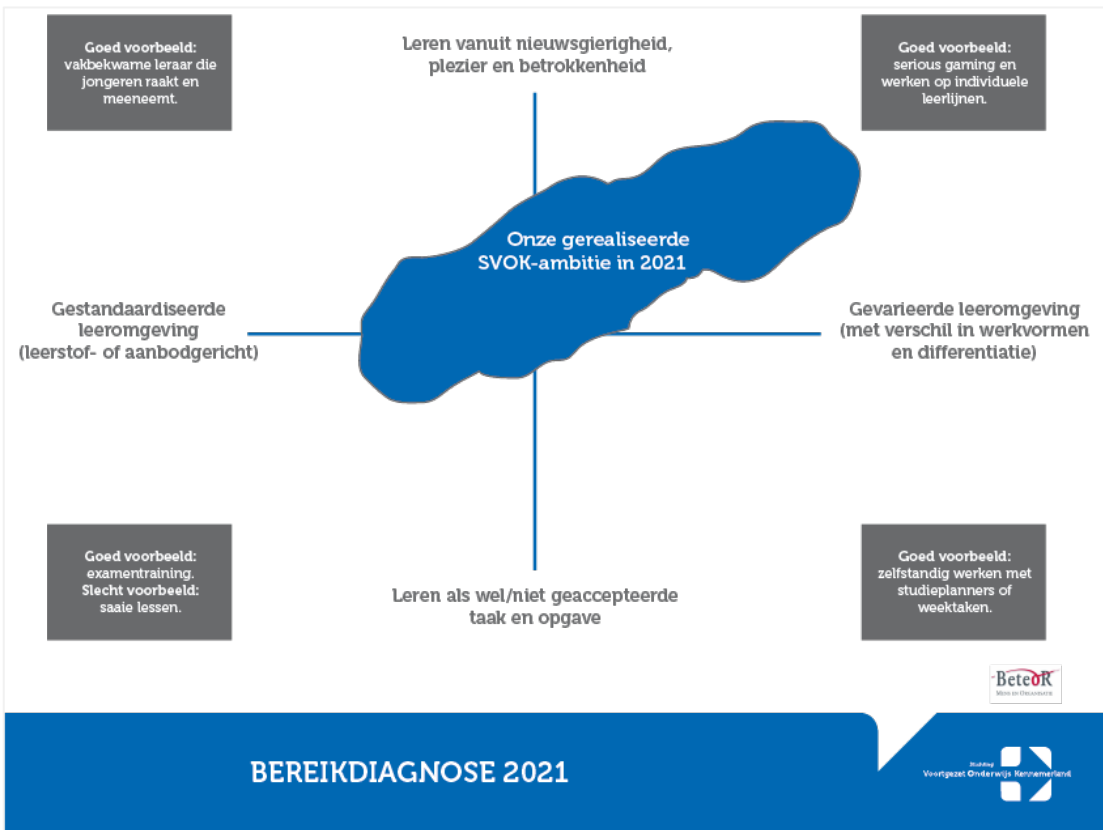
In aanloop naar dit koersplan heeft SVOK de belangrijkste onderwijssituaties vergeleken met ruim 400 lessen bij andere VO-besturen. Door dit onderzoek hebben wij onze doelstellingen voor 2021 scherp kunnen formuleren, zie onderstaande grafiek. Daarnaast heeft SVOK samen met de scholen ook een bereikdiagnose uitgevoerd om te kijken of we de belofte waarnaar we dagelijks streven waarmaken en om onze gezamenlijke ambitie voor 2021 helder te krijgen, zie grafieken op de volgende pagina. Hiervoor is de input gebruikt uit verdiepingssessies, meedenksessies en gesprekken met docenten, teamleiders, (con)rectoren, ondersteunende diensten en de Raad van Toezicht.



De onderwijssituaties voor SVOK vergeleken met 412 lessen bij andere VO-besturen



*Onze gezamenlijke ambitie voor 2021 is dat iedere leerling leert vanuit nieuwsgierigheid, plezier en betrokkenheid in een gevarieerde leeromgeving.*



## **De Besturingsfilosofie**

## Onze ankerpunten

Als we het hebben over de besturingsfilosofie, hebben we het over de wijze waarop SVOK als geheel, dus de stichting met haar scholen aangestuurd en geleid wordt. Het gaat om onze gedeelde visie daarop. Onze besturingsfilosofie is aan de hand van vijf ankerpunten geformuleerd:

### 1. De docent als professional.

We kijken altijd eerst naar de docent, omdat het uiteindelijk gaat om de kwaliteit van ons onderwijs. **De docent is als professional degene die uiteindelijk die kwaliteit voor zijn of haar leerling bepaalt.** Dit is een grote verantwoordelijkheid, die de docent alleen kan waarmaken als hij of zij professionele ruimte krijgt.

SVOK erkent dit en ziet haar docenten als professionals die ook zonder enige wet- of regelgeving gemotiveerd zijn om hun werk goed te doen en die weten hoe dat moet.

In de sturing wil SVOK aansluiten bij de docent als professional. Hij of zij neemt verantwoordelijkheid, legt de lat zo hoog mogelijk en legt verantwoording af.

### 2. De school als lerende gemeenschap.

**Behalve docenten identificeren ouders, leerlingen en overige belanghebbenden zich met de school.** Daarom is de school een tweede aangrijpingspunt voor de sturing.

De school heeft, binnen SVOK-brede kaders en binnen de kwaliteitseisen van de Inspectie, ruimte nodig om een eigen onderwijskundige koers te varen en een eigen profiel te ontwikkelen.

Deze sturingsopvatting beoogt dus de individuele professional en de school een sterkere positie te geven. Het is daar waar de verbinding met leerlingen en ouders plaatsvindt. Bovendien is de complexiteit van het moderne onderwijs niet beheersbaar met nog meer regels en protocollen.

### 3. Het professionele gesprek als middel om met elkaar om te gaan, elkaar te motiveren en te versterken, en om samen de koers te bepalen.

Alleen professionele docenten en leidinggevendenden, die beschikken over hoogwaardige en brede kennis en die kunnen putten uit verworven praktische wijsheid, zullen de complexiteit aan kunnen. Dit is een derde aangrijpingspunt voor sturing. **SVOK wil minder sturen met regels en protocollen en meer met het voortdurende professionele gesprek**, de systematische gedachtewisseling, het organiseren van het leren.

### 4. De relatie als voorwaardelijk voor het leren van iedereen.

Onderwijs is geen consumptiegoed. Onderwijs komt tot stand in de interactie en is daarmee een zogenaamd vertrouwensgoed. Dat wil zeggen: het is wezenlijk relationeel; de kwaliteit staat niet op voorhand vast, het is een kwestie van vertrouwen. Ouders en leerlingen vertrouwen op onze belofte. Die moeten we nakomen, professionele adeldom verplicht.

Leerlingen zijn aan ons toevertrouwd, ouders zijn onze partners. Wij zien de school daarom als een lerende gemeenschap van mensen met allemaal hun eigen waarden en talenten die gericht is op één ideaal: het beste onderwijs voor onze leerlingen, onderwijs dat deugt.

Dit is een vierde aangrijpingspunt voor sturing. **Met ouders en andere partners willen we een intensieve relatie onderhouden.** Die kenmerkt zich door: duidelijke verwachtingen, openheid en aanspreekbaarheid, en zo mogelijk een bijdrage aan het onderwijs en de school zelf.

#### 5. De resultaatafspraken als middel voor verantwoording.

Het werk van de leidinggevenden staat in dienst van onderwijs dat goed en relevant is en in dienst van professionele groei. De leidinggevende heeft de taak de permanente professionele dialoog tot resultaten te laten leiden. Dit is als het ware de sturing van onderop. Er is ook sturing van en door de instelling. Door middel van de planning- en controlcyclus worden taakstellende afspraken gemaakt. Het systeem van kaderbrief, jaarplannen, team- en afdelingsplannen en voortgangsgesprekken zorgt ervoor dat kaders worden vastgesteld en dat resultaten worden afgesproken. Het oordeel over de resultaten is in sommige gevallen een zaak van gezamenlijk professioneel beraad, in andere gevallen, bijvoorbeeld bij de beoordeling van het begrotingsresultaat, is de systematiek van 'meten is weten' meer adequaat.

Deze 'harde' en de 'zachte' kant van de sturing gaan hand in hand. Ze hebben elkaar nodig en mogen niet tegen elkaar worden uitgespeeld. Een goede leidinggevende weet ze te onderscheiden en te gebruiken waar en wanneer dat nodig is. **De koers van SVOK bepaalt uiteindelijk het belang van de 'harde' en de 'zachte' kant van de sturing.** Dat is een vijfde aangrijpingspunt voor sturing.

#### Dit betekent:

1. Verantwoordelijkheden beleggen we zo laag mogelijk in de school.
2. Uitgaande van docenten als professionals en uitgaande van de school als lerende gemeenschap, is de voortdurende professionele dialoog het belangrijkste middel om dagelijks met elkaar te verkeren en de koers te bepalen.
3. Leidinggevenden hebben drie taken:
  - Ze bevorderen de professionele dialoog en zorgen ervoor dat die tot richtinggevende conclusies leidt.
  - Ze bepalen, rekening houdend met de eisen van de tijd en de koers en karakteristieken van de school en het team, de coördinaten van het speelveld en de spelregels.
  - Ze verbinden deze activiteiten op een voor betrokkenen betekenisvolle manier met de afspraken die in het kader van de sturing op instellingsniveau gemaakt worden.
4. De scholen worden sterker door de krachten te bundelen. Ze kunnen hun missie en hun beloften beter waarmaken. Om deze reden werken wij o.a. samen op de volgende domeinen: financiën, personeel en organisatie, kwaliteitszorg, de kennis- en ontwikkelingsfunctie, communicatie en



marketing en ICT. De ondersteuning op stichtingsniveau is zo ingericht dat de scholen optimaal kunnen profiteren van hoogwaardige expertise op deze terreinen.

5. De school krijgt, binnen kaders, veel ruimte om een eigen koers te varen. Dat brengt de ereplicht met zich mee om over die koers verantwoording af te leggen, vooraf en achteraf, aan de collega-scholen en aan het College van Bestuur.

Tenslotte...

Elk van de scholen kent een geschiedenis waarin geëngageerde en geïnspireerde mensen zich verbonden hebben met (de voorgangers van) onze scholen. Wij staan op hun schouders. Na ons komen weer anderen. Wij hebben geërfd en geven die erfenis weer door. Alleen al daarom moeten wij zo sturen dat we ruimte laten. Wij moeten hier en nu het goede doen. Niet meer, niet minder. Wij moeten het hebben van dienstbaar leiderschap. We willen dat zo doen, dat na ons anderen een uitnodigende erfenis aantreffen.