

*Betrokken & Dynamisch*

**Strategisch beleid 2010-2014**

# Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	3
2.	Kaders voor beleid .....	4
2.1	Missie en visie.....	4
2.2	Verantwoordelijkheid en resultaten .....	4
2.3	Verantwoording.....	4
2.4	Verbindingen buiten de school .....	5
2.5	Nieuwe ontwikkelingen .....	5
3.	De strategiekaart 2010-2014 .....	6
3.1	De strategie in één overzicht.....	6
3.2	Nadere omschrijving van de elementen van de strategiekaart .....	7
3.3	Toelichting op de verbindingen in het overzicht.....	8
4.	Schoolbrede strategische initiatieven.....	11
5.	Relatie met locatie- en teamplannen.....	12

# 1. Inleiding

Met het strategisch beleid voor de periode 2010 tot 2014 zetten we de ontwikkeling voort die we als Calvijn College hebben doorgemaakt in de planvorming en strategie. De koers is niet nieuw, maar veel meer een verdieping van wat we tot nu toe, al werkend, met elkaar hebben geleerd.

Enkele belangrijke thema's komen deze periode bij elkaar: verantwoordelijkheid, verantwoording en verbinding. Deze zijn al aanwezig in het Calvijn College, maar behoeven nog versterking en een krachtige focus op het primaire proces in de school. Het dagelijks onderwijs aan onze jongeren, dat motiveert ons allen. Hen steunen en richting geven, en wijzen op de grote rijkdom van een leven met de Heere.

In dit document staat de strategiekaart centraal. Deze vormt als het ware het kader waarin alle medewerkers in de school hun eigen taak en verantwoordelijkheid terug kunnen vinden. Zo kunnen we elkaar steeds weer voor ogen stellen waar we ons op richten en waar we ons werk voor mogen doen. Dat verbindt ons aan elkaar en aan onze jongeren en geeft ons de vreugde van het werken aan de goede resultaten, in afhankelijkheid van Gods zegen.

De titel van dit beleidsplan geeft richting aan de cultuur waarbinnen we dit werk willen doen. 'Betrokken' verwijst allereerst naar de centrale plaats die het Woord van God heeft in onze school en naar de wijze waarop dat tot uitdrukking komt in ons handelen. Daarnaast slaat het op de betrokkenheid op het onderwijs aan onze jongeren. Dat onderwijs geven we samen vorm. Niemand staat alleen voor de taak, maar we zoeken de samenwerking. Daarbij gaat het niet alleen om samenwerking tussen medewerkers, maar we betrekken er ook de ouders en leerlingen bij. We oriënteren ons opnieuw op de verantwoordelijkheid van de ouders, die zoeken naar steun om hun doopbelofte inhoud te geven, ook als het gaat om de opleiding en vorming van hun kinderen. Daarmee is de school ook de school van de leerlingen, waar ze met plezier naartoe gaan en hun talenten leren inzetten en ontwikkelen. We bevorderen hun betrokkenheid bij het leerproces, geven leiding aan hun leren en groeien op weg naar de zelfstandigheid en bieden tegelijk ruimte, zodat ze ervaren hoe goed het is zich te richten naar het Woord van God en daarbij steun te krijgen van ieder in de school. In bredere zin geldt onze betrokkenheid ook de kerken, het onderwijsveld en de maatschappij waarin we staan. We werken vanuit de eigen grondslag, met open vensters naar de wereld om ons heen.

Op deze manier samenwerkend, is onze school ook een dynamische school, waarin er ruimte is voor ideeën en ontwikkelingen en waarin leerlingen worden gestimuleerd en aantrekkelijk onderwijs krijgen, dat voldoet aan de eisen van de tijd en voorbereidt op de vragen van de toekomst. Voor elke medewerker ligt er de uitdaging zich steeds weer af te vragen wat hij of zij kan toevoegen aan de doelen van de school en wat we daarbij voor elkaar kunnen betekenen, in teamverband en als deskundigen in het opleiden en vormen van jonge mensen.

Betrokken en dynamisch onderwijs geven, in afhankelijkheid van de zegen van de Heere. Mag daardoor de periode 2010-2014, zo de Heere ons die geeft, getekend zijn.

## 2. Kaders voor beleid

Het strategisch beleid van het Calvijn College staat niet los van de ontwikkelingen in de wereld om ons heen. Onze school is een school van de 21<sup>ste</sup> eeuw. Daarbij zijn de vragen van vandaag van belang en ervaren we de rijkdom van het staan in de christelijke/reformatorische traditie. In dit hoofdstuk worden enkele hoofdlijnen geschetst die met elkaar de achtergrond vormen van de strategiekaart die in het volgende hoofdstuk zal worden neergezet.

### 2.1 Missie en visie

Onze missie is verbonden met de grondslag van de school en verwoord in de schooldoelstelling. De grondslag van de Stichting en de dragende schoolvereniging, en daarmee de grondslag van het werk in de school, is de overtuiging dat de Bijbel het Woord van God is en dat de daarop gegronde Drie Formulieren van Enigheid helder de geloofsleer uiteenzetten. Voor de vertaling daarvan naar het werk in de school is als de algemene schooldoelstelling geformuleerd:

*In afhankelijkheid van de zegen des Heeren, die opleiding en vorming verzorgen, waarin de Heere geëerd wordt, waardoor leerlingen mogen komen tot een leven in de vreze des Heeren en toegerust worden tot het functioneren overeenkomstig de Wet Gods, in gezin, kerk en maatschappij.*

Vanuit deze missie hebben we ook vooruit gekeken. Welke idealen streven we in onze school na voor de wat verdere toekomst? Daarop geeft de visie het antwoord:

*Het Calvijn College is een dynamische school waarin:*

- *het Woord van God verbindt en uitgedragen wordt;*
- *vertrouwen en verantwoordelijkheid wordt gegeven;*
- *ruimte is voor ideeën en ontwikkelingen;*
- *elke leerling er mag zijn;*
- *onderwijs van hoge kwaliteit wordt gegeven.*

*Dit alles realiseren we als betrouwbare partner voor ouders, kerken en maatschappelijke omgeving.*

De visie geeft aan wat er achter de horizon ligt en waar we ons in de dagelijkse praktijk door laten inspireren. Zo verbindt ze de vaste grondslag en doelstelling van de school met de waarden en resultaten waar we de komende vier jaar aan werken en met wat D.V. nog verder op de tijdslijn staat.

### 2.2 Verantwoordelijkheid en resultaten

Het thema verantwoordelijkheid geven staat al vele jaren op onze agenda en we menen dat er goede en verantwoorde stappen gezet zijn. Nu de school als geheel steeds meer ruimte krijgt voor eigen keuzes in het beleid en het realiseren van de doelstellingen, biedt dat ook naar binnen toe meer mogelijkheden.

Het begrip professionele ruimte zal dan ook aan betekenis gaan winnen.

Betrokken samenwerken en ruimte bieden is de spannende verbinding die we in dit beleid zien ontstaan en waar we onze schouders onder willen zetten. Dat zal ook moeten blijken uit de resultaten van het werk. Bij verantwoordelijk zijn en ruimte bieden hoort ook duidelijkheid over de resultaten die worden verwacht. Om die reden is de strategiekaart ook te lezen als een resultatenkaart. Resultaten die we niet bereiken buiten onze betrokken partners om. Daarom zal de vraag hoe we weten of we de gewenste resultaten behalen, steeds met hen in samenspraak worden bepaald. Niet alleen op het niveau van de school als geheel, maar overal en steeds weer. Uiteindelijk is het communiceren over en waarderen van de behaalde resultaten een deel van het werken geworden.

### 2.3 Verantwoording

Ouders, leerlingen en kerken zien we als belangrijke betrokken partijen bij onze school. Niet alleen in de titel van het strategisch beleid, maar ook bij het opstellen hebben we laten zien dat wij de verhoudingen

met hen op hoge prijs stellen. Naast de interne geleidingen hebben we ook ouders en leerlingen om input gevraagd voor de strategiekaart en hen laten reflecteren op de conceptversie. Ook met de kerken is de opzet besproken. Om hun betrokkenheid tot de cultuur van ieders handelen in de school te maken, is nog wel een weg te gaan. Door het zo sterk als uitgangspunt te nemen in ons strategisch beleid, geven we wel aan dat we ons ervoor zullen inspannen en erover zullen verantwoorden gedurende het hele proces. Betrokkenheid van ouders en leerlingen is daarbij onze eerste focus. Wat we daaronder verstaan en hoe we dat vorm en inhoud willen geven, zal opnieuw niet van achter een bureau, maar juist samen met deze groepen geformuleerd worden, op elk niveau in de school.

In de achterliggende periode hebben we leren werken met de nieuwe medezeggenschapsraad. Verantwoorden en samenwerken zullen daar de cultuur moeten kenmerken voor de komende jaren. Daarnaast hebben we een eerste publiek jaarverslag uitgegeven, dat met veel positieve waardering is ontvangen. Deze lijn willen we vasthouden en waar mogelijk versterken. Eigenlijk komt het erop neer dat we veel aandacht zullen moeten geven aan de communicatie in de school en vanuit de school. Niet in de sfeer van uitleggen alleen, maar juist ook in het luisteren en uitwisselen.

## **2.4 Verbindingen buiten de school**

Het Calvijn College benut zoveel mogelijk de kansen om de reformatorische school neer te zetten als een waardevolle toevoeging aan het onderwijsbestel. Voor zover er respect is voor onze identiteit en principiële opdracht, willen we op vele plekken tot samenwerking komen. We werken waar mogelijk binnen het verband van de VO-raad. De directe omgeving van de school is allereerst de Zeeuwse omgeving. Daarin willen we onze bijdrage leveren, als instituut en op verschillende praktische niveaus. Met dankbaarheid zien we dat de cultuur in het Zeeuwse onderwijs respectvolle samenwerking mogelijk maakt.

Primair richten we ons steeds op een goede en sterke band met het reformatorisch basisonderwijs en waar mogelijk ook met het reformatorisch mbo. Hierbij wordt vanuit het Calvijn College met open mind gekeken naar mogelijkheden die onze opdracht in de Zeeuwse samenleving versterken.

## **2.5 Nieuwe ontwikkelingen**

Nadat een plan geschreven is, staat de tijd niet stil. Ontwikkelingen kunnen snel gaan, zeker in een tijdperk van informatisering. Overigens veranderen de doelen dan vaak minder dan we wel eens denken, maar gaat het veel meer over de middelen en de route om die doelen te bereiken. In een veranderende omgeving kan een strategisch beleid niet statisch zijn. Wanneer daarvoor aanleiding is, kunnen nieuwe ontwikkelingen worden toegevoegd.

### 3. De strategiekartaar 2010-2014

#### 3.1 De strategie in één overzicht



### **3.2 Nadere omschrijving van de elementen van de strategiekaart**

In de figuur met de strategiekaart is omwille van de overzichtelijkheid een beknopte omschrijving opgenomen van de waarden, sleutelactiviteiten en randvoorwaarden. Deze paragraaf bevat de volledige formuleringen.

#### **C. Waarden en indicatoren**

- C.1. Ouders en leerlingen ervaren de school als een veilige school.
- Het certificaat 'veilige school' op basis van de quickscan wordt behouden.
  - Het pedagogisch klimaat is drager van de veiligheid. Ouders en leerlingen ervaren respect voor een ieder.
- C.2. Leerlingen zijn betrokken en goed toegerust.
- Leerlingen geven aan dat ze betrokken worden bij het leerproces en verantwoordelijkheden meedragen. Leerling-enquêtes en de bijpassende terugkoppeling zijn daarbij breed gedragen instrumenten.
  - Leerlingen geven in ruime meerderheid aan dat ze zich toegerust weten om als christen antwoorden te geven op de vragen die op hen afkomen.
  - Leerlingen geven aan gestimuleerd te worden om alle geschonken talenten te ontwikkelen.
- C.3. Het onderwijs kwalificeert voor een passend vervolg.
- Het onderwijsrendement (zowel de inspectiecijfers als de interne criteria) ligt boven het Zeeuwse en landelijk (reformatorisch) gemiddelde.
  - VSV-cijfers neigen naar 0%.
  - Schoolverlatersonderzoek en onderzoek naar de interne doorstroming toont aan dat leerlingen de aansluiting als (zeer) goed ervaren.
  - Alle leerlingen voldoen aan de bij hen passende eisen met betrekking tot de vaardigheden taal en rekenen.
- C.4. De school is maatschappelijk betrokken.
- Excellentie wordt bevorderd.
  - Burgerschap en maatschappelijke stage worden betekenisvol ingevuld.
  - Publieke verantwoording voldoet aan hoge normen.
  - Middelen worden effectief en efficiënt ingezet.
  - Er wordt voldoende gescoord op alle indicatoren van de inspectie.

#### **D. Sleutelactiviteiten**

- D.1. Leerlingen worden toegerust om als christen te functioneren.
- Naast de dagopeningen zijn er voor leerlingen en personeelsleden (zo veel mogelijk geïntegreerde) activiteiten die het in de praktijk vertolken van een christelijke levenswandel versterken.
  - In de relatie tussen leerling en personeel wordt persoonlijk voorbeeldgedrag getoond.
  - Toerusting vindt plaats met open vensters naar de wereld om ons heen.
- D.2. Leerlingen krijgen goede begeleiding.
- Vanuit de mentor als spil in de begeleiding wordt de handelingsbekwaamheid van docenten vergroot.
  - De informatiestromen in het elektronisch leerlingvolgsysteem worden met alle betrokkenen afgestemd en actief beheerd.
- D.3. Er wordt kwalitatief en uitdagend onderwijs verzorgd.
- In het onderwijs aan de leerlingen wordt aan informatisering en internationalisering aandacht gegeven.
  - De lespraktijk is duidelijk op de leerlinggroep afgestemd en erop gericht om hen mee te nemen en daar ook verantwoordelijkheid voor te laten dragen.

- Er worden verschillende motiverende werkvormen verkend en gebruikt. Elk team/elke sectie ziet dat als haar verantwoordelijkheid.
  - Voor elke leerling (ongeacht de hoeveelheid talenten/beperkingen) wordt gewerkt aan bij hem/haar passend onderwijs.
- D.4. Er wordt in de school transparant en communicatief gewerkt, gericht op het afleggen van verantwoording.
- De communicatie met de ouders vanuit de mentor wordt versterkt door zich te richten op verantwoording en dialoog.
  - In elk team/elke locatie wordt samengewerkt aan plannen en activiteiten met alle betrokken geledingen. Elk team wil present zijn vanuit de gedeelde plannen.

## E. Voorwaarden

- E.1. Personeel werkt vanuit gedeelde Bijbelse waarden.
- Er worden gedeelde Bijbelse kernwaarden neergezet en uitgedragen.
  - Ieder personeelslid werkt aan kennis van Schrift en belijdenis en Bijbelse normen en waarden.
- E.2. Planning- en rapportagesystemen sluiten alle op elkaar aan. Waar mogelijk is alles ondergebracht in e-systemen.
- Er is een kwaliteitszorgsysteem en alle systemen sluiten naadloos op elkaar aan.
  - Er worden geen nieuwe systemen ingevoerd voordat passende technische aansluiting is bewezen.
- E.3. Persoonlijke ontwikkeling is gericht op kennis en verbindingen leggen.
- Het personeelsbeleid voor functiewaardering en beoordeling is gebaseerd op deze twee kernpunten.
  - Het ontwikkelingsbeleid van de school houdt waar mogelijk rekening met opleiden en evidence based handelen.
  - Elke ontwikkeling (persoonlijk, als team en als school) houdt rekening met het principe train-de- trainer.
- E.4. Leiderschap is gericht op respectvolle verantwoordelijkheid en waardering voor leren en groeien.
- Resultaatgericht werken is op alle niveaus ingevoerd en werkt.
  - Op elk niveau is er de passende professionele ruimte voor handelen gecreëerd. Beoordelen sluit daar naadloos op aan.
  - Er is een gedeelde en gedragen visie op betrokkenheid van ouders, leerlingen en kerken.

### 3.3 Toelichting op de verbindingen in het overzicht

De pijlen in de strategiekaart geven de verbanden aan tussen waarden, sleutelactiviteiten en voorwaarden. Hieronder worden deze verbanden per waarde kort toegelicht. Vaak zijn meer verbindingen denkbaar dan in de kaart getekend; om het overzichtelijk te houden, beperken we ons echter tot de lijnen die het sterkst getrokken kunnen worden.

#### **Waarde 1: Ouders en leerlingen ervaren de school als een veilige school**

Leerlingen ontwikkelen zich het best in een sfeer waarin zij zich veilig en prettig voelen. Daarom hebben alle groepen die hebben meegedacht over de strategiekaart van het Calvijn College de veiligheid als een belangrijke waarde aangedragen (C.1). Of we deze waarde realiseren, willen we vooral afmeten aan twee indicatoren. In de eerste plaats betreft dit het behoud van het certificaat 'veilige school'. Daarnaast moet het pedagogisch klimaat drager zijn van veiligheid. Dit dient met name tot uiting te komen in het feit dat ouders en leerlingen ervaren dat er respect is voor iedereen.

De veiligheid van onze school bevorderen we in de eerste plaats doordat we aansluiten bij de opvoeding thuis en leerlingen toerusten vanuit de reformatorische identiteit (D.1). We noemen de toerusting en vorming daarom een sleutelactiviteit. Deze bestaat uit veel deelactiviteiten. We leggen de komende

periode de prioriteit bij de dagopeningen en andere identiteitsversterkende activiteiten en bij persoonlijk voorbeeldgedrag. Hiermee geven we vorm aan het één zijn in belijden en leren we jongeren als christen te functioneren. Dat laatste moeten ze ook kunnen in de maatschappij waarin ze leven. Daarom krijgen open vensters naar de wereld om ons heen eveneens prioriteit. Een belangrijke voorwaarde om dit werk goed te kunnen doen, is dat onze medewerkers uitgaan van gedeelde Bijbelse waarden (E.1). Dat willen we stimuleren door het formuleren van Bijbelse kernwaarden en het op peil houden of vergroten van onze kennis van Schrift en belijdenis.

Daarnaast kunnen we de veiligheid sterk beïnvloeden door een tweede sleutelactiviteit, namelijk een goede leerlingbegeleiding (D.2). De komende periode leggen we de prioriteiten bij de spilfunctie van het mentoraat, de versterking van de handelingsbekwaamheid van docenten en het stroomlijnen van informatie via een elektronisch leerlingvolgsysteem. We denken dat deze deelactiviteiten het meest bijdragen aan de veiligheid. Om deze sleutelactiviteit goed te kunnen uitvoeren, moeten enkele randvoorwaarden worden verbeterd. Zo zullen we de systemen die we gebruiken op elkaar aansluiten (E.2) en de persoonlijke ontwikkeling van personeelsleden meer richten op wat we belangrijk vinden (E.3). Daarvoor zijn verschillende acties gepland. Zie daarvoor onder de kopjes E.2 en E.3 in paragraaf 3.2.

### **Waarde 2: Leerlingen zijn betrokken en goed toegerust**

Een tweede waarde die alle belanghebbenden belangrijk vinden, is dat leerlingen betrokken zijn en goed toegerust (C.2). We meten het realiseren van deze waarde onder andere via leerlingonderzoek. We zijn tevreden wanneer leerlingen aangeven dat ze betrokken worden bij het leerproces en er verantwoordelijkheid voor meedragen, en dat ze gestimuleerd worden om ál hun talenten te ontplooien. Daarnaast moet de ruime meerderheid aangeven dat ze zich toegerust voelt om als christen te antwoorden op vragen die op haar afkomt.

Twee sleutelactiviteiten in de school dragen met name bij aan de realisatie van deze waarde. In de eerste plaats is dat het toerusten van leerlingen als christen (D.1). Voor de deelactiviteiten die we hierbij prioriteit geven en de voorwaarden die we scheppen om de toerusting goed vorm te geven, zie hetgeen hierover reeds geschreven is onder waarde 1.

Een tweede sleutelactiviteit die we inzetten om betrokkenheid en goede toerusting te realiseren, is het verzorgen van kwalitatief en uitdagend onderwijs (D.3). Ook hierbij hebben we een aantal prioriteiten benoemd. We besteden onder meer aandacht aan informatisering en internationalisering. We zullen de lespraktijk duidelijk afstemmen met de leerlingengroep, hen erin meenemen en verantwoordelijkheid laten dragen. Elk team zal verschillende motiverende werkvormen verkennen en gebruiken. Daarnaast werken we aan passend onderwijs voor elke leerling.

Om deze sleutelactiviteit succesvol te kunnen uitvoeren, is de persoonlijke ontwikkeling van collega's een belangrijke randvoorwaarde (E.3). Deze zal met name gericht zijn op kennis en op het leggen van verbindingen. De strategiekaart noemt een aantal acties die we zullen uitvoeren om invulling te geven aan deze randvoorwaarde. Ook het leiderschap (E.4) is een belangrijke randvoorwaarde om deze activiteiten goed gestalte te geven. We verwachten dat een resultaatgerichte cultuur, waarin er op elk niveau voldoende professionele ruimte is, sterk zal bijdragen aan goed onderwijs.

### **Waarde 3: Het onderwijs kwalificeert voor een passend vervolg**

Het voortgezet onderwijs bereidt leerlingen voor op hun vervolgstudie of plaats in de maatschappij. Een waarde van onze school is een optimale invulling daarvan. Indicatoren die we hierbij geformuleerd hebben, zijn een bovengemiddeld onderwijsrendement, nauwelijks of geen voortijdig schooluitval en een hoge mate van tevredenheid van (oud-)leerlingen over de interne doorstroming en de aansluiting met het vervolgonderwijs. Daarnaast willen we dat alle leerlingen voldoen aan de eisen die op hun niveau gesteld worden op het gebied van rekenen en taal.

We beschouwen het verzorgen van kwalitatief, uitdagend onderwijs (D.3) en een goede leerlingbegeleiding (D.2) als twee sleutelactiviteiten die we kunnen inzetten om leerlingen voor te bereiden op hun toekomstige studie of baan. Onder waarde 2 zijn we al ingegaan op de deelactiviteiten die hierbij prioriteit krijgen en de randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn.

#### **Waarde 4: De school is maatschappelijk betrokken**

De maatschappelijke betrokkenheid van het Calvijn College willen we met name terugzien in het bevorderen van excelleren, de invulling van burgerschap en de maatschappelijke stage, de publieke verantwoording en de besteding van middelen (C.4).

Deze zaken krijgen met name vorm in de sleutelactiviteit van het verzorgen van uitdagend onderwijs (D.3). De deelactiviteiten die hierbij prioriteit krijgen en de randvoorwaarden die daarvoor ingevuld moeten worden, zijn reeds beschreven bij waarde 2. Met name bij burgerschap en maatschappelijke stage speelt ook sleutelactiviteit C.2 met betrekking tot de toerusting en vorming van leerlingen een rol. Een derde sleutelactiviteit bij waarde 4 is transparant zijn, goed communiceren en verantwoording afleggen, intern en extern. We leggen prioriteit bij het versterken van de communicatie met de ouders en de onderlinge samenwerking in de school. We denken dat dit het efficiënt werken en de effectiviteit van wat we doen ten goede zal komen.

De manier waarop we de persoonlijke ontwikkeling vormgeven (E.3) en het leiderschap in de school (E.4) dienen erop afgestemd te zijn om deze goede communicatie en samenwerking tot stand te brengen.

## **4. Schoolbrede strategische initiatieven**

Op verschillende momenten zien we dat voorwaarden, sleutelactiviteiten en de te realiseren waarden in elkaar grijpen. Om te voorkomen dat ze op elkaar wachten, worden hier de beoogde resultaten en de planning gegeven van enkele strategische initiatieven die om een schoolbrede aanpak vragen.

### **Kernwaarden**

Kernwaarden worden een begrip. Daar dienen we het eerste van deze vier jaren zicht op te krijgen, zodat elk team er vanaf het tweede jaar mee aan de slag kan gaan. Dit sluit niet uit dat binnen een team ondertussen gezocht kan worden naar en uitvoering gegeven kan worden aan een bij hen passende invulling van verdieping en versterking van het vanuit de Bijbel werken en leven.

### **Kwaliteitszorgsysteem**

Het werken aan een goed kwaliteitszorgsysteem vraagt tijd en middelen. Ieder in de school dient erop te kunnen vertrouwen dat we vanaf het derde jaar een werkend systeem beschikbaar hebben.

### **Betrokkenheid**

Het vormgeven van betrokkenheid vraagt om een gedragen visie op de positie van ouders, leerlingen en kerken. Ook andere betrokkenen hebben invloed op keuzes van de school en het werk dat wordt gedaan. In het eerste planjaar vindt de formulering van de visie op ouder- en leerlingbetrokkenheid plaats. Het tweede jaar zal gebruikt worden voor implementatie en waar nodig formuleren van de wijze waarop de invloed van andere betrokkenen gestalte kan krijgen. In het derde jaar dienen alle zaken die met horizontale verantwoording te maken hebben tot een samenhangend geheel van visie en uitwerking te worden gemaakt.

### **Resultaatverantwoordelijk werken**

Resultaatverantwoordelijk werken is een speerpunt voor de komende strategische periode. Nog lopende schooljaar 2009-2010 wordt een houtskoolschets ontworpen. Deze wordt in het eerste jaar van de nieuwe planperiode uitgewerkt tot een formeel bouwwerk van functies met bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Daarbij is er zeker aandacht voor de professionele ruimte van leidinggevend en personeelsleden. Het tweede jaar is een implementatiejaar en het derde jaar zal er voor het eerst langs deze lijn gewerkt worden. Dan komen de eerste uitvoeringsvragen aan bod en worden de rapportagelijnen zichtbaar, met de bijbehorende vragen, problemen en oplossingen. Het laatste jaar is een jaar waarin moet blijken dat de gevolgde route vruchten afwerpt voor de gehele school.

### **Personeelsbeleid**

Personeelsbeleid en de langetermijnafspraken over de ontwikkeling van personeelsleden en de stimulans van het functiebouwwerk zullen altijd blijven bewegen. Maar vanaf het allereerste begin van deze planperiode is er een samenhangend geheel aan functies en is er voldoende ruimte om daar ook werkelijk invulling aan te geven. Visie en procedures met betrekking tot begeleiden, voortgangsbespreking en beoordelen zullen al in het eerste jaar op orde zijn. In het laatste jaar is er mede op basis van de evaluatie van het vigerende beleid zicht op werkwijze en proces voor de volgende planperiode.

## 5. Relatie met locatie- en teamplannen

Het strategisch beleidsplan wordt uitgewerkt in tweejaarlijkse locatieplannen, die op hun beurt een vertaling krijgen naar teamplannen. Via al deze plannen werken we samen aan het realiseren van dezelfde waarden uit de strategiekaart, ieder op het eigen abstractieniveau. De resultaten die geformuleerd worden in de locatie- en teamplannen zullen met name betrekking hebben op de sleutelactiviteiten, waarvan we met elkaar hebben vastgesteld dat deze de waarden dichterbij brengen. De locatieplannen zullen daarbij concreter worden dan de strategiekaart en de teamplannen zullen sterker uitvoerend zijn.

Dat onderwerpen bij de sleutelactiviteiten staan, betekent dat deze belangrijk zijn voor het realiseren van de waarden. Dat hoeft niet te betekenen dat ze op dit moment niet op orde zijn of dat ze allemaal aandacht behoeven. Elke locatie resp. elk team zal in haar plan aangeven welke sleutelactiviteiten voldoen, welke sleutelactiviteiten ze de komende planperiode extra aandacht wil geven en tot welke resultaten dat wanneer zal moeten leiden.

Door samen gericht te zijn op dezelfde waarden, bevorderen we dat de verschillende lagen in de school elkaar gaan bevragen hoe ze met hun plan kunnen bijdragen aan de resultaten van de ander en hoe ze elkaar kunnen versterken, in plaats dat een cultuur ontstaat van controleren en rapporteren. Niet dat deze zaken niet nodig zijn, maar ze vormen slechts een sluitstuk. Verantwoording wordt dan een proces waar we al lerend met elkaar mee omgaan. Dat is juist ook een deel van de uitdaging van de school.