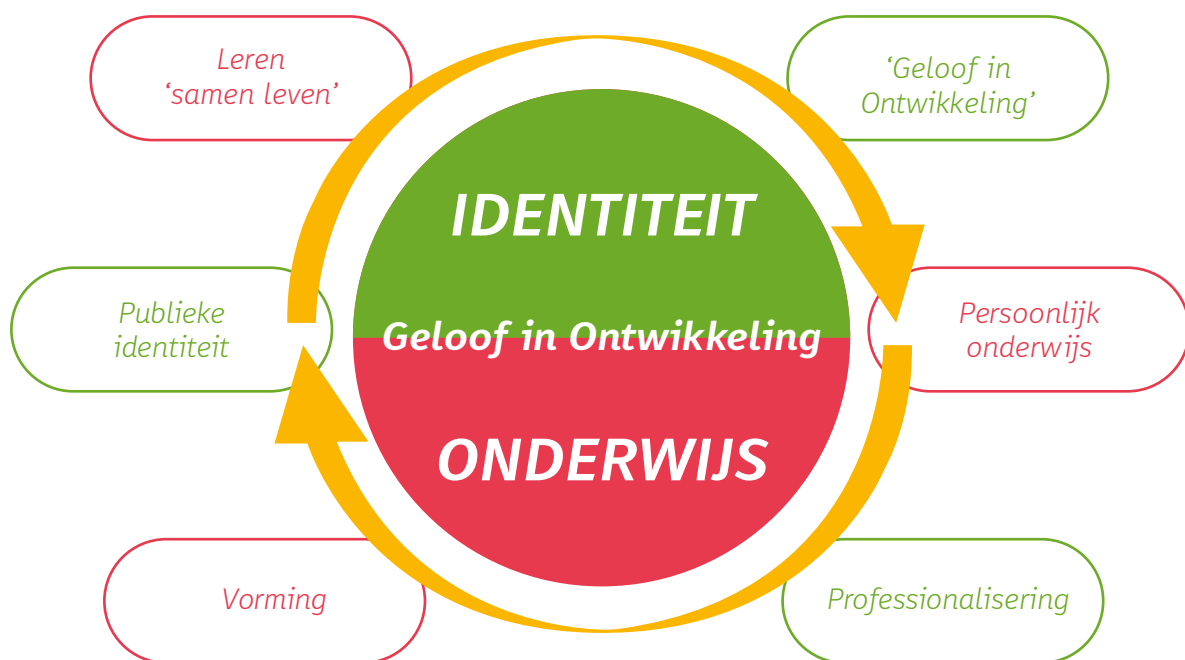


# SCHOOL IN TRANSITIE

OVER DE VERTALING VAN MISSIE EN VISIE NAAR  
CONCRETE ONDERWIJSPRAKTIJK

Versie 2022-2026



**Kwaliteitscultuur**

- Basis op orde
- Lerende/onderzoekende organisatie
- Indicatoren
- Geloof in Ontwikkeling



# INHOUD

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Strategische plannen</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Identiteit</b>	<b>5</b>
- <i>Strategisch doel 1: Schoolconcept Geloof in Ontwikkeling</i>	5
- <i>Strategisch doel 2: Publieke identiteit</i>	5
<b>2.2 Onderwijs</b>	<b>7</b>
- <i>Strategisch doel 1: Persoonlijk onderwijs</i>	7
- <i>Strategisch doel 2: Vorming</i>	7
- <i>Strategisch doel 3: De school als leefgemeenschap</i>	7
<b>2.3 Kwaliteitscultuur</b>	<b>9</b>
- <i>Strategisch doel 1: Basis op orde</i>	9
- <i>Strategisch doel 2: Realisatie van de ambitie</i>	9
<b>2.4 Personeel en randvoorwaarden</b>	<b>11</b>
- <i>Strategisch doel 1: Persoonlijke professionaliteit</i>	11
- <i>Strategisch doel 2: Organisatie bedrijfsmatig op orde</i>	11
<b>3. Acties, middelen en plannen</b>	<b>14</b>
<b>4. Bewaken en borgen</b>	<b>14</b>
<b>5. Bijlage 1: Placemat</b>	<b>15</b>
<b>6. Bijlage 2: Waar staan we nu?</b>	<b>17</b>
<b>6.1 Historie</b>	<b>17</b>
<b>6.2 Maatschappelijke ontwikkelingen</b>	<b>18</b>
<b>6.3 Relaties en partners</b>	<b>19</b>
<b>6.4 Interne analyse</b>	<b>21</b>
<b>6.5 Ontwikkeling onderwijs ‘geloof in ontwikkeling’</b>	<b>22</b>

# INLEIDING

Greijdanus is een school in transitie. Deze transitie vindt zijn oorsprong in de missie en visie, zoals vastgesteld in 2017. Deze missie en visie zijn nader uitgewerkt in een placemat (bijlage 1), waarbij zowel de professionele ruimte als de gebouwde ruimte aandacht krijgt. Deze invulling moet leiden tot een bijgesteld schoolconcept onder de noemer 'Geloof in Ontwikkeling'. De missie, visie en placemat vormen het fundament voor dit strategisch beleidsplan. Met een nieuwe bestuursperiode richt dit strategisch beleidsplan zich op verdere concretisering van het beoogde onderwijs en de daarbij behorende positionering van de organisatie. De doelen in dit plan zijn dus primair gericht op operationalisatie van de missie en visie.

## Missie

Greijdanus is een gereformeerde school voor voortgezet onderwijs en wil de ontvangen talenten en mogelijkheden van de jongeren ontwikkelen. Daardoor kunnen zij Christus volgen en zich dienstbaar inzetten. Schitteren in Zijn licht is dan ook Gods belofte aan ons en ons antwoord aan onze Vader, die naar ons omziet.

De missie van Greijdanus wordt kernachtig weergegeven door de woorden 'Schitteren in Zijn licht'.

## Visie

Om jongeren te laten schitteren in Zijn licht geven we persoonlijk onderwijs, dat we samen als christenen vormgeven.

Hierbij leggen we het accent op:

- (zelf)verantwoordelijkheid;
- verschil;
- samenhang;
- (christelijke) vorming.

Daardoor kunnen jongeren groeien als verantwoordelijke christenen om, in en voor de wereld, Christus te volgen.

Greijdanus heeft vier vestigingen: Hardenberg, Enschede, Meppel en Zwolle.

In Enschede gaan dagelijks rond de 200 jongeren naar school voor vmbo tl-onderwijs of de eerste drie jaar van de havo/vwo. In Hardenberg gaan rond de 900 jongeren naar school met examinering op vmbo, havo en vwo niveau. Ditzelfde geldt voor ongeveer 530 jongeren in Meppel, met uitzondering van het vwo. De vestiging in Zwolle verzorgt onderwijs aan ongeveer 2400 jongeren in alle richtingen. In totaal werken er circa 570 medewerkers bij Greijdanus.

Bij de uitvoering van het beleid hebben we de zegen van onze hemelse Vader nodig. We gaan vrijmoedig op pad, in een land waar je ruimte hebt en werk mag maken van goed onderwijs met een duidelijke christelijke signatuur op gereformeerde grondslag.

Ton Sebens  
Voorzitter CvB Greijdanus  
Januari 2022

## 2. STRATEGISCHE PLANNEN

Om de beoogde vormen van onderwijs te realiseren zijn de volgende hoofdthema's leidend voor het strategisch beleid:

1. **Identiteit**
2. **Onderwijs**
3. **Kwaliteitscultuur**
4. **Personeel en randvoorwaarden.**

Deze vier hoofdthema's kennen onderling samenhang en geven ook inzicht in prioritering en strategie. Zo zijn de hoofdstukken 1 en 2, identiteit en onderwijs, gericht op de inhoud. De kwaliteitscultuur in hoofdstuk 3 kan gezien worden als de belangrijkste strategische aanpak om op inhoud verder te komen. Het vierde hoofdstuk is meer randvoorwaardelijk van aard, waarbij de doelen rond personeel uiteraard ook een strategisch karakter hebben.

Bij elke thema zijn strategische doelstellingen geformuleerd die we de komende jaren willen realiseren.

### **Identiteit**

1. *Strategisch doel 1: Schoolconcept Geloof in Ontwikkeling*
2. *Strategisch doel 2: Publieke identiteit*

### **Onderwijs**

3. *Strategisch doel 1: Persoonlijk onderwijs*
4. *Strategisch doel 2: Vorming*
5. *Strategisch doel 3: De school als leefgemeenschap*

### **Kwaliteitscultuur**

6. *Strategisch doel 1: Basis op orde*
7. *Strategisch doel 2: Realisatie van de ambitie*

### **Personeel en randvoorwaarden**

8. *Strategisch doel 1: Persoonlijke professionaliteit*
9. *Strategisch doel 2: Organisatie bedrijfsmatig op orde*

Om deze doelen te realiseren wordt een aantal **operationele doelen** gesteld.

Iedere doelstelling wordt vertaald naar een aantal concrete acties in het jaarplan van CvB.

De keuze voor de doelen is gebaseerd op onze eigen missie en visie. Daarnaast is een interne en externe analyse gedaan, die ook van invloed zijn op de strategische keuzes in dit plan. Deze analyses zijn te vinden in bijlage 2.

## 2.1 Identiteit

De levensbeschouwelijke identiteit van de school is onze belangrijkste reden van bestaan. Daarom is het van cruciaal belang dat deze goed vormgegeven wordt. We constateren dat Greijdanus een sterk merk is, wat blijkt uit het groeiende aantal leerlingen. We willen de herkenbaarheid van ons onderwijs vergroten en partners vinden die zich aan deze beweging verbinden. Onze samenleving kent steeds meer onzekerheden. Als school willen we rust en veiligheid bieden en meer voor jongeren kunnen betekenen door vormingsonderwijs en geïntegreerd jeugdwerk. We zien een wereld die Zijn licht nodig heeft. Greijdanus ziet 'schitteren in Zijn licht' dan ook als een belofte en een opdracht.

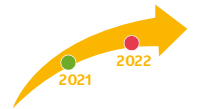
### Strategisch doel 1: schoolconcept Geloof in Ontwikkeling

Greijdanus is een school die de gereformeerde identiteit herkenbaar integreert in de inhoud en vormgeving van het onderwijs, door een herkenbaar schoolconcept Geloof in Ontwikkeling (GO). We vormen op deze manier een leer-, leef- en geloofsgemeenschap, als een passende context voor vorming. Hierdoor is de school onderscheidend voor verschillende doelgroepen (leerlingen, ouders en samenwerkingspartners).

#### Doel 1: Omschrijving 'Geloof in Ontwikkeling'

Greijdanus heeft een omschrijving van de inhoud van het concept Geloof in Ontwikkeling, wat gebruikt kan worden voor communicatie en opstellen van indicatoren.

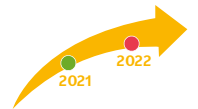
Actoren: Ondersteuningsgroep GO en afdeling communicatie ter advisering CvB



#### Doel 2: Indicatoren 'Geloof in Ontwikkeling'

Greijdanus heeft indicatoren die 'Geloof in Ontwikkeling' zichtbaar maken in de school.

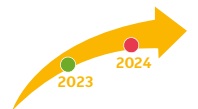
Actoren: Ondersteuningsgroep GO en ter advisering CvB



#### Doel 3: Gereformeerde identiteit

Vanuit de missie en visie wordt een uitspraak gedaan over de gereformeerde naamvoering van de school. De naamvoering verwoordt onze identiteit en de vormen van onderwijs die daarbij passen. Herkenbaarheid en aantrekkingskracht spelen hierbij een rol.

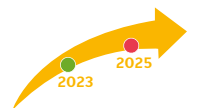
Actoren: CvB, werkgroep identiteit, afdeling communicatie



#### Doel 4: Versterking Auctoraat

Het Auctoraat heeft zich ontwikkeld tot een volwaardige vindplaats voor onderzoek en ontwikkeling rond het thema brede vorming, met een merkbaar effect op netwerkontwikkeling rondom identiteit en onderwijs.

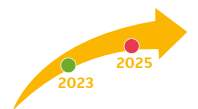
Actoren: Auctoraat, CvB, werkgroep vorming, opleidingsschool



#### Doel 5: Duurzaamheid

Natuur en klimaat, vanuit de opdracht tot duurzaamheid (onze verantwoordelijkheid met betrekking tot de levensstijl in relatie tot Gods schepping) zijn onderdeel van het vormingscurriculum.

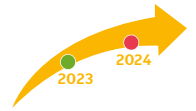
Actoren: Werkgroep vorming en vestigingsdirectie



### **Doel 6: Toelatingsbeleid**

Met herkenbaar onderwijs, vanuit onze missie en visie, zijn we onderscheidend en aantrekkelijk voor een bredere doelgroep. Deze meer diverse doelgroep verbindt zich aan de doelstellingen van ons onderwijs.

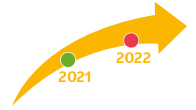
Actoren: CvB, afdeling communicatie en vestigingsdirectie



### **Doel 7: Benoemingsbeleid**

Als organisatie reflecteren we op het benoemingscriterium van 'belijdend lidmaatschap', met alternatieve criteria ten aanzien van het benoemingsbeleid als resultaat.

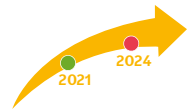
Actoren: CvB, vestigingsdirectie en afdeling P&O



### **Doel 8: CV-GO (Geloof in Ontwikkeling)**

Medewerkers volgen het scholingsprogramma CV-GO (op basis van de competenties CV-GO) en reflecteren voortdurend op hun professionele identiteitsontwikkeling. Dat wordt gedaan door een portfolio, dat tijdens waarderingsgesprekken aan de orde komt. Voor startende en nieuwe medewerkers is een scholingsprogramma ontwikkeld.

Actoren: Werkgroep CV-GO, afdeling P&O, opleidingsschool en docentenbegeleiding



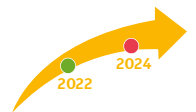
### **Strategisch doel 2: Publieke identiteit**

Greijdanus is een school die zich met een herkenbaar schoolconcept Geloof in Ontwikkeling (GO) positioneert in de maatschappij.

### **Doel 9: Burgerschap**

We hebben als organisatie een duidelijk beleid en een duidelijke praktijk met betrekking tot de manier we onze burgerschapsopdracht uitvoeren, verbonden aan ons vormingscurriculum. Dit doen we vanuit een christelijke visie op burgerschap.

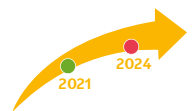
Actoren: Auctoraat, werkgroep vorming, CvB, vestigingsdirectie



### **Doel 10: Positionering publieke debat**

Als school hebben we een beleid ten aanzien van thema's als het omgaan met seksuele- en etnische diversiteit en genderdiversiteit. In het onderwijs wordt hier zichtbaar aandacht gegeven.

Actoren: CvB, werkgroep diversiteit, vestigingsdirectie



### **Doel 11: Samenwerking GOION**

Als GOION partners 'trekken we samen op rond vorming', waarmee we elkaar erkennen als natuurlijke partners. Dit uit zich in gezamenlijke taal rond vorming en versterking van de samenwerking rond onderwijsprocessen in de regio.

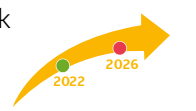
Actoren: Auctoraat, werkgroep vorming, GOION bestuurders



### **Doel 12: Externe samenwerking identiteit (2022 - 2026)**

We werken samen met organisaties die zich willen verbinden aan de beweging om het christelijk onderwijs te versterken. Dat betekent dat we elkaar ondersteunen, samen onderwijs ontwikkelen en ideeën uitwisselen. Samen met de andere scholen wordt een passende netwerkorganisatie opgericht. Hierbij wordt samengewerkt in GOION verband en de Verus-community. Met het Expertisecentrum van de Theologische Universiteit Kampen (Identiteitsplein) wordt samengewerkt op het gebied van scholing en onderzoek.

Actoren: Auctoraat, CvB, GOION medewerkers



Start		Loopt		Einde	
-------	--	-------	--	-------	--

<b>IDENTITEIT Strategisch doel: schoolconcept Geloof in Ontwikkeling</b>					
Operatieve doelen	2022	2023	2024	2025	2026
Doel 1: Omschrijving 'Geloof in Ontwikkeling'					
Doel 2: Indicatoren 'Geloof in Ontwikkeling'					
Doel 3: Gereformeerde identiteit					
Doel 4: Versterking Auctoraaat					
Doel 5: Duurzaamheid					
Doel 6: Toelatingsbeleid					
Doel 7: Benoemingsbeleid					
Doel 8a: CV-GO (Geloof in Ontwikkeling)					
Doel 8b: CV-GO Startende medewerkers					
<b>IDENTITEIT Strategisch doel: Publieke identiteit</b>					
Doel 9: Burgerschap					
Doel 10: Positionering publieke debat					
Doel 11: Samenwerking GOION					
Doel 12a: Externe samenwerking identiteit					



## 2.2 Onderwijs

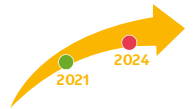
Als Greijdanus willen we vanuit onze missie ‘Schitteren in Zijn licht’ eigentijds en christelijk vormend onderwijs geven. Daarom willen we het schoolconcept ‘Geloof in Ontwikkeling’ verder ontwikkelen, als een concept voor een leer-, leef- en geloofsgemeenschap. Omdat we een lerende organisatie willen zijn, zal dit ook een continu proces zijn.

### Strategisch doel 1: Persoonlijk onderwijs

Om jongeren te laten schitteren in Zijn licht geven we eigentijds persoonlijk onderwijs vanuit de gedachte ‘Geloof in Ontwikkeling’. Het concept heeft door inrichtingskeuzes zichtbaar invulling gekregen. Alle leerlingen (ook met grote ondersteuningsbehoefte) bieden we binnen de schoolcontext onderwijs.

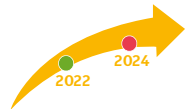
#### Doel 1: Vormgeving persoonlijk onderwijs

Er zijn meetbare en merkbare indicatoren, die richting geven aan het ontwikkelproces van het onderwijs onder de noemer ‘Geloof in Ontwikkeling’, waardoor de indicatoren zichtbaar worden in het onderwijs. Actoren: Ondersteuningsgroep GO, CvB, kwaliteitsgroep, vestigingsdirectie



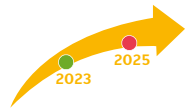
#### Doel 2: Persoonlijke leerlijn

De leerling heeft een persoonlijke leerlijn met keuzemogelijkheden op basis van leerdoelen. Er is persoonlijke aandacht, feedback en professionele begeleiding gericht op groei van zelfverantwoordelijkheid. Actoren: Vestigingsdirectie



#### Doel 3: Inrichting van het onderwijs

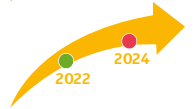
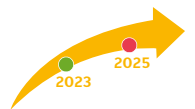
Als school geven we vorm aan een rijke leeromgeving, ingevuld met keuzes binnen en buiten de school. In het leerproces van leerlingen zijn keuzemogelijkheden, met als effect meer diversiteit in groeiperingsvormen, lesroosters en gebouwrichting. Actoren: Vestigingsdirectie, stafmedewerkers, facilitaire dienst



#### Doel 4: Inclusief onderwijs

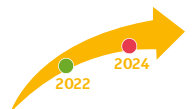
Alle leerlingen (ook met grote ondersteuningsbehoefte) willen we binnen de schoolcontext onderwijs bieden. Dat doen we door

- a. Het handelingsgericht werken, waarin niet alleen diagnoses leidend zijn;
- b. Versterking van mentoraat door professionalisering van mentoren (o.a. gericht op sociaal-emotionele ontwikkeling en leerstrategieën). Actoren: Afdeling leerling ondersteuning, CvB, vestigingsdirectie



#### Doel 5: Samenwerking jeugdzorg en gemeente

We werken samen met de gemeente om de sociale basis in de school te versterken op basis van gerichte afspraken met externe partijen in de jeugdzorg. Actoren: Afdeling leerling ondersteuning, CvB, vestigingsdirectie

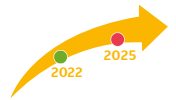


## **Doel 6: Onderwijsaanbod vernieuwen en verbreden**

We hebben een actueel en breed onderwijsaanbod, binnen de mogelijkheden van de regio. Dat doen we door:

- a. De invoering van de Nieuwe Leerweg VMBO;
- b. De mogelijkheden voor beroepsgerichte programma's in de regio te benutten;
- c. Een doorlopende leerlijn met het mbo te ontwikkelen;
- d. Het werken op verschillende niveaus en uitstel van keuze mogelijk te maken door heterogeniteit in de brugklassen;
- e. In de HAVO praktijkgerichte examenprogramma's in te voeren.

Actoren: Vestigingsdirectie, onderwijsadviseur VMBO

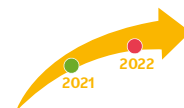


## Strategisch doel 2: Vorming

Het christelijk onderwijs op Greijdanus draagt merkbaar bij aan de vorming van jongeren.

### Doel 7: Portfolio

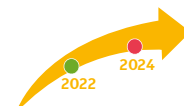
Elke jongere beschrijft en/of reflecteert op vormende ervaringen in een persoonlijk digitaal portfolio. Actoren: Auctoraat, werkgroep vorming, vestigingsdirectie



### Doel 8: Vorming integraal in curriculum

Vorming is een integraal onderdeel van het reguliere curriculum. Hierdoor kent de school een eigen curriculum onder de noemer 'Geloof in Ontwikkeling'.

Actoren: Auctoraat, werkgroep vorming, vestigingsdirectie

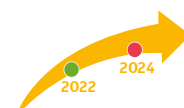


## Strategisch doel 3: De school als leefgemeenschap

In de scholen is herkenbaar dat we een leefgemeenschap vormen, waarbij leerlingen en medewerkers elkaar zien als lerende partners. De school geeft vorm aan een gezamenlijk leerproces, waarbij in wederkerigheid de stem van elke lerende (leerlingen en medewerkers) zichtbaar wordt. Jongeren worden op basis van wederkerigheid aangemoedigd om medeverantwoordelijkheid te dragen in de school door actief te participeren

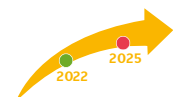
### Doel 9: Leerlingparticipatie

Leerlingen helpen, denken en beslissen in de breedte mee over hun eigen leerproces of het functioneren van de groep en de school als geheel. Leerlingen hebben formele inspraak (in leerlingraden, (V)MR en sollicitatieprocedures) en kunnen werken bij 'Het bureau van Waarden'. Actoren: Vestigingsdirectie



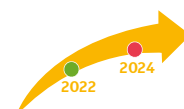
### Doel 10: Leren samenleven

Jongeren leren 'samen leven' door ontmoetingen met andere mensen, visies en culturen om volwassen christenen actief deel te nemen aan de democratische samenleving. een deel van het onderwijs wordt buiten de school georganiseerd, wat we 'Actief Burgerschap' noemen, waarmee we maatschappelijk van betekenis zijn in de regio. Actoren: Vestigingsdirectie, werkgroep vorming, Vriendenstichting



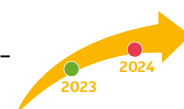
### Doel 11: Effecten Covid

De effecten van de pandemie krijgen blijvend aandacht. Het vormende karakter van ervaringen en socialiseringsdoelen hebben expliciet een plek binnen het onderwijs. De vormgeving van persoonlijk onderwijs ondersteunt het werken aan eventuele leervertraging. Actoren: Regiegroep NPO, vestigingsdirectie, Auctoraat



### Doel 12: Pedagogische samenwerking ouders

We organiseren bijeenkomsten met ouders om als school pedagogisch van betekenis te zijn. Actoren: Vestigingsdirectie



Start		Loopt		Einde	
-------	--	-------	--	-------	--

<b>ONDERWIJS Strategisch doel 1: Persoonlijk onderwijs</b>					
Operat ionele doele n	2022	20 23	20 24	20 25	20 26
Doel 1: Vormgeving persoonlijk onderwijs					
Doel 2: Persoonlijke leerlijn					
Doel 3: Inrichting van het onderwijs					
Doel 4: Inclusief onderwijs					
Doel 5: Samenwerking jeugdzorg en gemeente					
Doel 6a: Nieuwe leerweg VMBO					
Doel 6b: Beroepsgerichte programma's in de regio					
Doel 6c: Doorlopende leerlijn MBO					
Doel 6d: Heterogeniteit in brugklassen					
Doel 6e: HAVO praktijkgerichte examenprogramma's					
<b>ONDERWIJS Strategisch doel 2: Vorming</b>					
Doel 7: Portfolio					
Doel 8: Vorming integraal in curriculum					
<b>ONDERWIJS Strategisch doel 3: De school als leefgemeenschap</b>					
Doel 9: Leerlingparticipatie					
Doel 10: Leren samenleven					
Doel 11: Effecten Covid					
Doel 12: Pedagogische samenwerking ouders					

## 2.3 Kwaliteitscultuur

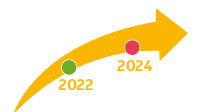
Onze school is een lerende organisatie, waarbij we werken aan een onderwijskundige ambitie en tegelijk moet onderwijs van goede kwaliteit aan leerlingen worden gegeven. Dat is complex en vraagt om een lerende manier van veranderen. Goede bestuurlijke informatie is cruciaal voor het besturen van de onderwijsorganisatie. De Onderwijsinspectie werkt met een nieuw, herzien onderzoekskader VO 2021, om het toezicht 'bestuursgericht' in te steken. Hierbij gaat het om de kwaliteit van de uiteindelijk bereikte doelen in het onderwijs en besturingsprocessen. De huidige praktijk laat zien dat het expliciete kwaliteitsdenken specifieke aandacht nodig heeft. Naast de verticale verantwoording, is ook de horizontale verantwoording richting ouders en leerlingen strategisch van groot belang. Kwaliteitszorg is meer dan een optelsom van procedures, systemen en metingen. Het is de motor van onderwijsontwikkelingen en de basis voor professionele kwaliteitscultuur. Het vraagt om een persoonlijke houding om het elke dag een stukje beter te doen, waarbij je successen kunt vieren, en durft te benoemen en te leren van de keren dat het niet lukt.

### Strategisch doel 1: Basis op orde

Greijdanus heeft een intrinsieke leer-, ontwikkel- en verbetercultuur. Hierbij is steeds 'de basis op orde' wat betreft de onderwijs en ondersteunende processen. Het lopende primaire onderwijsproces wordt door het management proactief onderzocht en geanalyseerd ten aanzien van de kwaliteit.

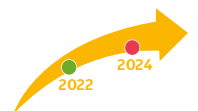
#### Doel 1: Bestuur en waarderingskader

Om de bestuurlijke verantwoordelijkheid vorm te geven, is er een werkbare cultuur en structuur van verantwoordenden met behulp van een planmatige gesprekscyclus en kwaliteitskalender. Actoren: CvB, werkgroep kwaliteit, vestigingsdirectie



#### Doel 2: Kwaliteitsstructuur

Vanuit een duidelijke kwaliteitstructuur wordt de kwaliteit van het onderwijs planmatig gemonitord, o.a. met behulp van een kwaliteitskalender in de school. De kwaliteitsgegevens vormen een permanente en geïntegreerde bron voor het lerende gesprek bij elke professional. Actoren: CvB, werkgroep kwaliteit, vestigingsdirectie



#### Doel 3: Kwaliteitsinstrumenten

Naast kwantitatieve instrumenten en verbeterde managementrapportages, worden collegiale visitaties en audits planmatig ingezet en worden andere kwalitatieve instrumenten ingezet. Ambitie-ontwikkelpunnen worden ingezet om cyclisch te werken. Ook worden kwaliteitsinstrumenten ingezet voor onze horizontale verantwoording richting ouders en leerlingen. Actoren: CvB, werkgroep kwaliteit, vestigingsdirectie

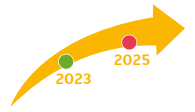


## Strategisch doel 2: Realisatie van de ambitie

De kwaliteitscultuur en –structuur ondersteunt planmatig de ontwikkeling en realisatie van de ambitie van Greijdanus.

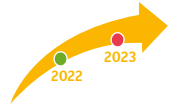
### Doel 4: Lerende organisatie

Hét instrument binnen de kwaliteitscultuur van Greijdanus is het lerende gesprek, mede gebaseerd op data en dat noemen we “tellen en vertellen”. Het doel is om verder te komen in leren, zelfreflectie, analyse, ontwikkeling en resultaat. Het leren van de medewerkers en leerlingen is een parallel proces. Actoren: CvB, werkgroep kwaliteit, vestigingsdirectie



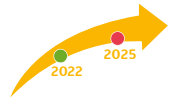
### Doel 5: Kwaliteitsindicatoren onderwijs

Er zijn herkenbare indicatoren die kenmerkend zijn voor de kern en concretisering van het onderwijs, onder de noemer ‘Geloof in Ontwikkeling’. Op basis van deze indicatoren worden kwaliteitsinstrumenten ingezet, waaronder audits, als middel om het lerende gesprek over het onderwijs te voeren. Actoren: CvB, werkgroep kwaliteit, vestigingsdirectie



### Doel 6: Onderzoek

Professionals werken vanuit een onderzoekende houding. Daarvoor zetten we vormen van praktijkonderzoek en wetenschappelijk literatuuronderzoek in. Het Auctorat en de Opleidingsschool IJssel-Veluwe hebben hierin een stimulerende, initiërende en verbindende rol. Actoren: Auctorat, werkgroep kwaliteit, vestigingsdirectie, opleidingsschool



Start		Loopt		Einde	
-------	--	-------	--	-------	--

KWALITEITSCULTUUR Strategisch doel 1: Basis op orde					
Operat ionele doele n	2022	2023	2024	2025	2026
Doel 1: Bestuur en waarderingskader					
Doel 2: Kwaliteitsstructuur					
Doel 3: Kwaliteitsinstrumenten					
KWALITEITSCULTUUR Strategisch doel 2: Realisatie van de ambitie					
Doel 4: Lerende organisatie					
Doel 5: Kwaliteitsindicatoren onderwijs					
Doel 6: Onderzoek					

## 2.4 Personeel en randvoorwaarden

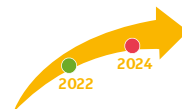
Om de missie en visie van de school vanuit de onderliggende waarden te kunnen uitvoeren, is het van groot belang dat medewerkers zich vanuit hun persoonlijke professionaliteit en passie, verbonden weten met de missie en visie van de school. Daarnaast zijn ook de financiën van belang om het onderwijs en de ondersteuning binnen de beschikbare middelen te organiseren. De nieuwe bekostigingssystematiek, de beschikbare middelen 'passend onderwijs' en het op termijn wegvallen van incidentele middelen, maken dat de financiële kaders scherper bewaakt moeten worden. Een herinrichting van school en het onderwijs kan leiden tot herinrichting van ondersteunende diensten

### Strategisch doel 1: Persoonlijke professionaliteit

Medewerkers van Greijdanus nemen verantwoordelijkheid binnen de professionele ruimte, voelen zich verbonden met de missie en visie van de school en zijn competent om de doelstellingen van de school uit te voeren.

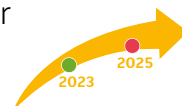
#### Doel 1: Strategisch personeelsbeleid

De basis voor het strategisch personeelsbeleid is de beleidsnotitie 'Professie en Passie' en richt zich op doorlopend ontwikkelen en leren. Dit personeelsbeleid is leidend en wordt uitgevoerd door leidinggevend (met inzet van de professionele dialoog). Hierbij is specifieke aandacht voor afstemming op onderwijskundige doelen, leiderschap, duurzame inzetbaarheid, diversiteit en professionele ontwikkeling. Elke vestiging heeft het strategisch personeelsbeleid uitgewerkt in een formatieplaatsenplan. Actoren: Afdeling P&O, vestigingsdirectie



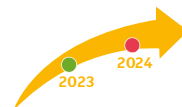
#### Doel 2: Leiderschap

Schoolleiders in de school voldoen aan de nieuwe beroepstandaard schoolleider VO 2021 en intern gestelde standaarden. Ambities met betrekking tot leiderschap worden gestimuleerd en medewerkers krijgen mogelijkheden om zich ook op dit punt te ontwikkelen. Actoren: Afdeling P&O, CvB, vestigingsdirectie



#### Doel 3: Functiemix

De functiemix leidt tot een doelgericht inzetten van functies (die nodig zijn om de ambitie te verwezenlijken) en tot aantrekkelijk werkgeverschap. Hiertoe wordt het huidige beleid geëvalueerd. Actoren: Afdeling P&O, CvB, vestigingsdirectie

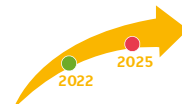


#### Doel 4: Professionalisering

Professionalisering wordt ingezet om de transitie van de school te ondersteunen, door de volgende onderdelen:

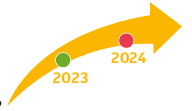
- a. medewerkers volgen het scholingsprogramma CV-GO (op basis van de competenties CV-GO) en reflecteren voortdurend op hun professionele identiteitsontwikkeling;
- b. jaarlijks volgens 18 medewerkers de incompany Master Leren en Innoveren;
- c. elke vestiging werkt met een jaarlijks scholingsplan.

Actoren: Werkgroep CV-GO, afdeling P&O, vestigingsdirectie



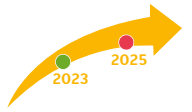
### **Doel 5: Strategisch personeelsbeleid**

Er is een uitgewerkt beroepsprofiel, op basis van competenties, voor medewerkers met onderwijstaken binnen Greijdanus. Actoren: CvB, afdeling P&O, werkgroep CVGO



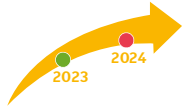
### **Doel 6: Personeelsbestand en Opleiden in de school**

In een krimpende markt zijn we een aantrekkelijke werkgever. De Opleidings-school IJssel-Veluwe wordt ingezet om mensen op te leiden die goed bij onze school passen en om de schoolontwikkeling stimuleren. Actoren: CvB, opleidingsschool



### **Doel 7: Taakbeleid**

Een nieuw taakbeleid leidt tot het flexibel inzetten van tijd en formatie, in relatie tot nieuwe onderwijsvormen. Actoren: CvB, afdeling P&O, ....

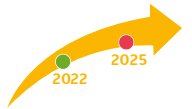


### **Strategisch doel 2: Organisatie bedrijfsmatig op orde**

De organisatie is bedrijfsmatig op orde, in control en in verbinding, waarbij de dienstverlening optimale voorwaarden schept voor het onderwijs zoals bedoeld en vormgegeven op basis van de onderwijsvisie. Samenwerking in GOION verband leidt tot efficiëntie en ondersteunt samenwerking op inhoud van onderwijs en personeel.

### **Doel 8: Financiën**

Greijdanus werkt met een sluitende begroting. Nieuwe onderwijsvormen passen bij de financiële kaders. Actoren: CvB, afdeling FA, vestigingsdirectie

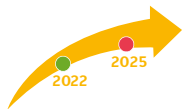


### **Doel 9: Communicatie**

De communicatie van de school kent de komende tijd vier doelen:

- a. Extern wordt de strategische positie van de school op professionele wijze gecommuniceerd en is er sprake van een goed functionerend persbeleid;
- b. Intern is de communicatie gericht op de onderwijskundige transitie van de school en goede vindbaarheid van formele beleidsdocumenten.
- c. De kwaliteit van de interne communicatie wordt door de serviceverlening vanuit de dienst professioneel ondersteund ;
- d. Doelgroepen die bij onze school passen worden bereikt.

Actoren: Afdeling communicatie, CvB, vestigingsdirecteuren

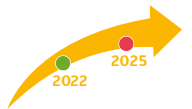


### **Doel 10: ICT beleid**

ICT ondersteunt de innovatie en uitvoering van het onderwijs.

- a. Er is een ICT beleidsplan 2020-2025 opgesteld met als hoofddoelstelling het verder verbeteren maar ook standaardiseren van de ICT-tools en ICT-processen. Onderwerpen als infrastructuur datacenter, identity management, netwerk security, ICT als regie-organisatie, leerling-participatie.
- b. Het IBP-beleid (informatiebeveiliging en privacy) wordt volgens afspraak uitgevoerd.
- c. Met betrekking tot ICT wordt ook de huidige verhouding tussen intern technisch en functioneel beheer geanalyseerd, wat leidt tot mogelijkheden om de inrichting bij te stellen.

Actoren: Afdeling ICT, CvB, O-ICT, IBP medewerker



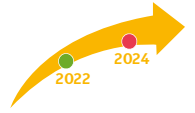


### Doel 11: Huisvesting

Ten aanzien van huisvesting hebben we de volgende doelen:

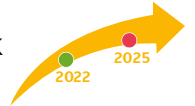
- De huisvesting van de vestigingen is ten aanzien van onderhoud op orde en past bij de omvang van de leerlingenpopulatie;
- Greijdanus heeft haar positie in de IHP's van de verschillende gemeenten op orde en benut deze.
- De huisvesting past bij het type onderwijs en de vernieuwde onderwijs vormen;
- De huisvesting voldoet aan de duurzaamheidsambities.

Actoren: Afdeling facilitaire zaken, CvB, vestigingsdirectie



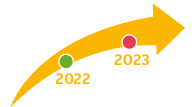
### Doel 12: Vriendenstichting

Door de Vriendenstichting van Greijdanus hebben we een functionerend netwerk ter ondersteuning van het gereformeerd onderwijs in de regio. Daarnaast wordt aan zoveel als mogelijk leerlingen, die bij ons passen, de gelegenheid geboden ons onderwijs te volgen. Door de Vriendenstichting (met behulp van een relatiebeheerder) onderhouden we relaties met maatschappelijke partners en realiseren we buitenschoolse leeractiviteiten (met nadruk op vorming), die voor de jongeren én voor de maatschappelijke omgeving van betekenis zijn. Ouders en (oud)leerlingen vormen een netwerk van ambassadeurs voor en ondersteuners van ons onderwijs. Actoren: Bestuur Vriendenstichting, relatiemedewerker, CvB



### Doel 13: Organisatiestructuur en sturing

De organisatiestructuur en de sturing in de organisatie passen bij de nieuwe vormen van onderwijs. Actoren: CvB, vestigingsdirectie, afdeling P&O



—1 De doorvertaling van de visie heeft effect op hoe het leren door leerlingen wordt georganiseerd. Het huidige taakbeleid (in de huidige versie 14 jaar oud) sluit hier in de praktijk steeds minder op aan. Daarom zal het gesprek worden gevoerd over de ruimte die het huidige taakbeleid biedt ten aanzien van, of over het aanpassen van het taakbeleid dat aansluit op de uitwerkingen die de visie krijgt in de onderwijspraktijk. Hierbij worden de eerste resultaten van een benchmark met andere scholen ook betrokken. 2 De financiële kengetallen geven aan dat financiële situatie gezond is. De komende jaren zullen de beschikbare financiële middelen afnemen. Dat komt door het wegvallen incidentele middelen, een vereenvoudiging van de bekostiging (vanuit het Ministerie van Onderwijs) en een daling van de SWV-gelden. Om de doelen van de school en de beschikbare middelen in balans te brengen worden verdere plannen uitwerkt.

Start		Loopt		Einde	
-------	--	-------	--	-------	--

PERSONEEL EN RANDVOORWAARDEN Strategisch doel 1: Persoonlijke professionaliteit					
Operat ionele doele n	2022	20 23	20 24	20 25	20 26
Doel 1: Strategisch personeelsbeleid					
Doel 2: Leiderschap					
Doel 3: Functiemix					
Doel 4: Professionalisering					
Doel 5: Beroepsprofiel					
Doel 6: Personeelsbestand en Opleiden in de school					
Doel 7: Taakbeleid					
PERSONEEL EN RANDVOORWAARDEN Strategisch doel 2: Organisatie bedrijfsmatig op orde					
Doel 8: Financiën					
Doel 9: Communicatie					
Doel 10: ICT beleid					
Doel 11: Huisvesting					
Doel 12: Vriendenstichting					
Doel 13: Organisatiestructuur en sturing					

### 3. ACTIES, MIDDELEN EN PLANNEN

Iedere doelstelling wordt vertaald naar een aantal concrete acties die nodig zijn om de betreffende doelstelling te bereiken. Daarnaast ook: wie moet wat doen en wanneer. Verder wordt benoemd welke middelen nodig zijn om de acties uit te voeren.

**De datering van de activiteiten moet leiden tot een jaarplan/planning voor het CVB en input geven aan de managementcyclus, vergaderingen en de managementdagen. Dat zal in januari worden uitgewerkt.**

### 4. BEWAKEN EN BORGEN

Het is noodzakelijk dat het bereiken van de vastgestelde strategische ambities en doelstellingen wordt bewaakt en geborgd in de organisatie. De bewaking en borging van de strategie is onderdeel van de kwaliteitscyclus van de organisatie. Het strategisch beleidsplan is geen statisch document, maar een dynamisch plan dat regelmatig herzien en bijgewerkt wordt. Deze verantwoordelijkheid ligt primair bij het CvB in samenspraak met de directie, Raad van Toezicht en MR. Binnen de organisatie is de managementrapportage een belangrijk middel voor rapportage ten aanzien van de doelstellingen en borging van resultaten. De verticale verantwoording wordt ondersteunt door een kwaliteitsagenda, om de kwaliteit van de uiteindelijke bereikte doelen in het onderwijs en besturingsprocessen te monitoren. Hierdoor wordt de voortgang bewaakt, wat eventueel leidt tot het bijsturen van de strategie.

# 5. BIJLAGE 1: PLACEMAT



# Bouwstenen GO



## Leeromgeving

We geven persoonlijk onderwijs waar de jongere wordt gezien, gehoord, leert leven, ruimte krijgt en wordt uitgedaagd.

Wie geven het onderwijs samen als christen-vorm. Het is zichtbaar in leren, leven, bidden en werken. De jongere draagt daarin verantwoordelijkheid en krijgt onderwijs vanuit onze christelijke levensovertuiging én vanuit een overvloedige vrede (Christus volgen).

Daarin leggen we een accent op onze waarden:

- **zelfverantwoordelijkheid** & de jongere ontwikkelt zich gericht op liefde, krijgt feedback gericht op groei en maakt keuzes en leert deze te verantwoorden.
- **we-macht**: de jongere leert door gedifferentieerd onderwijs, waarin hij aan de hand van leerdoelen kiest voor een persoonlijk leerproces en leert van verschillen tussen mensen.
- **samenhang**: de jongere krijgt breedte- en diepteonderwijs vanuit onze identiteit, gericht op integratie en toepassen, met doelgerichte ontwikkelingsmogelijkheden en leert van de betekenis in de maatschappij.
- **de-ruimte** (of *promissie*): de jongere wordt uitgedaagd, leert wat te denken, wat groeien als verantwoordelijke christen om, in en voor de wereld, Christus te volgen: om zich te verwonderen en te groeien, niets te slijpen op haar mogelijke- en verantwoordelijkheden en te leren 'samen leven'. Voor vorming gebruiken we het *Greijdanus Agora*-model. We ondersteunen het in dagvervingen, vakken, vakken en leer-ritueel.
- **we-sicht** en samen zijn zichtbaar in groeiprotocolen en ontmoetingsmogelijkheden.
- **leerlingvrije-omgeving** (menselijk draagvlak bij aan 'gouden uren') en veilig voelen.

(Bron: Onderwijsprijs nr 0,8; Verslag Vorming)

Capaciteiten - Vormen - Cv-GO

## Leerlingruimte

Jongeren hebben een specifieke en gewaardeerde positie in de school, volgend uit onze mensvisie. Deze ruimte vullen we heel specifiek vanuit de waarde verantwoordelijk. Niet regels staan voorop, maar het zelf- (verantwoordelijk) vorm geven van de waarden van Greijdanus. (Bron: Leerlingruimte). Dat betekent iets voor participatie op alle niveaus van de participatieladder: van gezamenlijk worden, via meespelen, meebeslissen, tot zelf verantwoordelijkheid dragen voor het leren. Jongeren worden actief ingezet als medewerker voor geschikte werkzaamheden in de school. Dit kan als onderdeel van het leerproces, op vrijwillige basis en als betaalde kracht. Het Bureau van Waarden faciliteert dit.

## Gebouwde ruimte

Het gebouw maakt ons waarden zichtbaar en ondersteunt de realisatie van onze visie.

# Schitteren in Zijn licht

Missie- en behoeften

## Wat we geloven

We geloven in een machtige God en Vader. Hij zorgt voor ons en is genadig. Hij is naar ons toegelopen in Zijn kind Jezus Christus en heeft verlossing gebracht voor Zijn kinderen door de Heilige Geest vernieuwt Hij ons. Dit is een geweldig gegeven in een wereld van getrouwheid. In onszamen met Zijn Woord, de bijbel, leren we Hem kennen. We ontkomen van luisse en onnatuurlijke waarden. We besluiten dat de ultieme levenswijze de levenswijze van Christus is. We nemen de bijbel als leidraad voor ons leven. We nemen de bijbel als leidraad voor ons leven. We nemen de bijbel als leidraad voor ons leven.

(Bron: Doelverklaring pag. 2-3)

## School identiteit

We zijn een gereformeerde school. We geloven dat we mogen en moeten 'Schitteren in Zijn licht'. We zijn een school op basis van Nederlandse rechts (o.z. WVO). We zijn meer dan een school. Wij zijn een leef- en geloofsgemeenschap. Ook voor het welzijn van jongeren (Heel de mens). We willen ervoor zorgen dat jongeren tot hun volle kunnen in een direct betrouwbare context van docent, schoolleider, leer- en leerlingruimte. We willen dat de context van gezin, leer- en maatschappij (zie methode in de missie) (Bron: Doelverklaring pag. 4-4)



## Overtuigingen

We willen werken vanuit de volgende waarden.

Groeten	Ouders
Verplicht	Organisatie
Samen	Nederlands leerling
Dienbaar	Christus volgen
Verantwoordelijk	
Gerechtigd	

Deze zijn van betekenis voor onze mensvisie, onze pedagogische en onderwijskundige visie onze visie op professioneel handelen en onze maatschappelijke positie. Onze mensvisie is gelijk voor iedereen in de school. Rouwen en onnatuurlijke mensen verscort-leren. We hebben extra aandacht voor mensen die het niet allemaal redden. (Bron: Doelverklaring pag. 6-7)

## DE BASIS OP ORDE

Versie 0.07, februari 2019



## School & omgeving

Als school zijn we ingebed in een bredere maatschappelijke context. Als maatschappelijke onderneming en partner (verspreid) organiseren we samen met relevante partners oplossingen (dienstbaar) voor:

- jongeren verbonden met de school (leren, vorming en welzijn).
- de opleiding van medewerkers.
- ouders met het oog op het welzijn van jongeren en gezinnen.
- ontwikkelingen in de regio en het onderwijs.
- relevante partners zijn hierin tenminste het aanspreekbaar primair onderwijs, opleidingsinstellingen, samenwerkingsverbanden, Tweede Onderwijs, staatsinstellingen, kerken, het Maresco Altime College en organisaties voor jongeren. De Vriendenkring van Greijdanus is hierin een belangrijk middel.
- (Bron: Leerplan Maatschappelijke Inbedding en het Meerjarig Beeldplan 2017-2018)

## Ruimte van de schoolleider

- We dragen zorg voor en verantwoordelijk om over:
  - een school die met elkaar van harte leeft vanuit de missie 'Schitteren in Zijn licht'.
  - een omgeving van veiligheid van de school (het werk) dat we werken vanuit de waarden op alle niveaus in de organisatie en met relevante maatschappelijke partners (congruent en consistent).
  - de wijze waarop de context van de school gebouwd wordt.
  - de basis op orde is. Het gaat over thema's als veiligheid, integriteit, kwaliteit (betrouwbaarheid), goede en voldoende medewerkers, doelmatige relaties met relevante partners.
  - de relatie met de leeromgeving.

## Professionele ruimte

- Een Greijdanus professional:
  - commiteert zich aan de doelen van Greijdanus waarvan een bijzonder onderdeel is dat wij 'Christus willen volgen' en draagt zo bij aan de overleving van leerlingen die Christus wilt volgen, liefhebben en kennen.
  - voldoet aan standaarden van de beroepsroep.
  - blijft voortdurend leren door bijscholing en reflectie (ook van anderen) op zijn handelen en heeft kennis van de actuele stand van relevante praktijken (groepen).
  - heeft dit met anderen in de organisatie vorm (samen).
  - levert vanuit zijn persoonlijke kwaliteiten (verricht) een bijdrage aan de leeromgeving (parten).
  - wil er zijn voor leerlingen, collega's, de school en de samenleving (dienstbaar).
  - handelt verantwoord, verantwoord: zich hierover en is hierop aanspreekbaar (verantwoordelijk).
  - heeft passie voor zijn werk en ervaart waardering (betreft).
  - (Bron: Profactie en Hartzel)
- Dit is zichtbaar in drie rollen:
  - rolmodel
  - leermeester
  - vertrouwenspersoon
  - (Bron: Identiteitsdocument pag. 8-9)

Capaciteiten - Vormen - Cv-GO



## 6. BIJLAGE 2: WAAR STAAN WE NU?

Om de strategische koers (die voorheen voornamelijk gericht was op ontwikkeling van de visie en nu als focus de operationalisering van de visie heeft) uit te zetten, is het van belang om zowel intern als extern te analyseren wat onze huidige positie is.

### 6.1 Historie

Als Greijdanus zijn we bezig om de gereformeerde/christelijke identiteit steeds meer te laten doorwerken in de verschillende onderdelen van de school. Ruim 60 jaar geleden zijn de verschillende vestigingen gestart als gereformeerd-vrijgemaakte scholen. In de afgelopen jaren zijn de verschillen tussen de kerken kleiner geworden en de verschillen tussen de kerkmensen, wat betreft hun opvattingen en ideeën, groter. Omdat veel gelovige ouders, leerlingen en onderwijsmedewerkers zich met de identiteit van de school konden verbinden en wij ook elkaar herkenden als christenen die Christus willen volgen, is in 2015 de binding met een aantal specifieke kerkgenootschappen losgelaten en is het spectrum verbreed. In een eigen identiteitsdocument maken we duidelijk waar we voor staan. Hierin is duidelijk verwoord wat we geloven, welke waarden en overtuigingen ten grondslag liggen aan ons handelen in het onderwijs. Vanuit een basis waarin we Christus willen volgen, werken we met de waarden groeien, verschil, samen, dienstbaar, verantwoordelijk en genieten richting jongeren, medewerkers, in het onderwijs en als school. Op deze manier werken we aan waardengedreven onderwijs en zien we het ook als onze maatschappelijke opdracht christelijke waarden toe te voegen aan een seculiere samenleving. We streven in school naar een zichtbare verbinding tussen de grondslag, de identiteit van de school – (veel breder dan de levensbeschouwelijke identiteit), de waarden en zichtbaar en merkbaar gedrag. Deze eerste drie zijn uitgewerkt in ons identiteitsdocument. Zichtbaar en merkbaar gedrag zijn beschreven langs plekken die we in de school tegenkomen: de professionele ruimte, de ruimte van de schoolleider, de school en omgeving, de leeromgeving, de leerlingruimte en de gebouwde ruimte (zoals op onze placemat samengevat weergegeven). Onze missie en visie hebben we verwoord in o.a. de onderwijsvisie die leidend is voor ons beleid en handelen in de komende jaren. In de afgelopen jaren zijn veel onderwijskundige ontwikkelingen in de school op gang gekomen, die ons veel hebben geleerd. Daarom is de inschatting dat veel bouwstenen aanwezig zijn om de onderwijsvisie onder de noemer van ‘Geloof in Ontwikkeling’, steeds meer te operationaliseren. Punt van aandacht hierbij is dat de veranderende opvattingen over de manier waarop we school willen zijn, de beroepsidentiteit van medewerkers raakt. Er wordt ander gedrag van medewerkers gevraagd en dat internaliseringsproces heeft expliciete aandacht nodig. We willen als professionals kwaliteitsbewust een lerende organisatie vormgeven. Het is onze intentie ‘Geloof in Ontwikkeling’ te vertalen naar herkenbaar christelijk onderwijs, onder andere op basis van kwaliteitscriteria. Hierbij zijn vormkeuzes bij de inrichting van de school belangrijk. We geloven dat geen enkele vormkeuze waardenvrij is.

## **6.2 Maatschappelijke ontwikkelingen**

Voordat we overgaan tot het uiteenzetten van de ambitie en strategische doelen, staan we stil bij de trends en ontwikkelingen in de maatschappij en het onderwijs die van invloed zijn op de koers van Greijdanus.

### **Maatschappelijke onzekerheid**

Scholen maken onderdeel uit van een maatschappelijke context en hebben een maatschappelijke opdracht. In onze samenleving zijn feiten en meningen steeds moeilijker te onderscheiden en zijn er steeds meer onzekerheden richting de toekomst. We hebben een snel veranderende arbeidsmarkt en een onzekere wereld die ook steeds complexer wordt. Daarom hebben jongeren behoefte aan een stabiele omgeving waarin zij zich kunnen ontwikkelen. We zien een toename van eenzaamheid en angst- en depressiestoornissen bij jongeren. Dit ondanks het feit dat we de gelukkigste jeugd van de wereld hebben, ondanks een toenemende competitie tussen mensen onderling en met zichzelf. We zien dat de samenleving door de vergaande individualisering als gevolg van een liberaal overheidsbeleid, steeds sneller, harder en digitaler wordt. Het effect is onder andere dat personen verantwoordelijk zijn voor hun eigen succes en daarmee ook voor hun eigen falen. Dat legt een hoge druk op ouderen, maar vooral ook op jongeren. We zien dat een toenemend aantal ouders voor hun kinderen het hoogst (of te hoog) haalbare kiest in het onderwijs, ondersteund door commerciële huiswerkbegeleiding. We zien een groeiende kansenongelijkheid tussen arm en rijk, tussen hoog- en laagopgeleiden, tussen nieuwkomers en mensen die er al waren, tussen gezonde mensen en mensen met een beperking. Dit uit zich ook in de opkomst van meer privéonderwijs en persoonlijke begeleiding. Dat is een maatschappelijke trend waar we niet in meegaan, maar vanuit de waarde verschil juist een alternatief willen bieden in de vorm van inclusief onderwijs. De uitdagingen in deze wereld zijn groot. De problemen met ons klimaat zullen alleen maar toenemen en vragen om fundamentele keuzes. Migratiestromen leiden tot een verandering van de samenstelling van de bevolking. Fragmentatie en individualisering nopen tot een collectieve zoektocht naar waarde en betekenis. In de maatschappij is een toenemende behoefte aan zingeving, bezinning en religie. Het betekent iets voor de school en de maatschappelijke opdracht, om rust en veiligheid te bieden. Ook willen we in ons vormingsonderwijs jongeren vaardiger maken om in en voor de wereld Christus te volgen. Voor een gereformeerde school is er de kans om de behoefte aan zingeving invulling te geven. Scholen zijn in de toekomst plekken waar welzijns- en jeugdwerk zijn geïntegreerd met onderwijs. Bovendien is er een ontwikkeling gaande waarbij het speciaal onderwijs op termijn geheel zal gaan verdwijnen. Dit resulteert in scholen als instellingen die werken aan de totale ontwikkeling van jonge mensen. De ontwikkeling dat de maatschappelijke opdracht van de school groter wordt, ziet het Greijdanus niet als een bedreiging, maar als een vanzelfsprekende ontwikkeling om meer voor jongeren te kunnen betekenen door vormingsonderwijs en geïntegreerd jeugdwerk.

## **Digitalisering**

In de toekomst zijn een aantal trends te verwachten, die zich nu al aftekenen en van invloed zijn op de manier waarop we school kunnen zijn. Hierbij kan vooral worden gedacht aan de toenemende digitalisering en verspreiding van kennis via internet. Dat betekent dat digitalisering van het onderwijs zal toenemen en dat voorzieningen en competenties op niveau moeten zijn. De digitalisering biedt voor het onderwijs veel kansen, maar er moet ook aandacht zijn voor de technische en sociale digitale veiligheid. Onze jongeren zijn voortdurend digitaal verbonden met elkaar en de wereld om hen heen. Dat maakt het noodzakelijk om wat betreft inhoud en vorm van het onderwijs hiermee rekening te houden.

## **Politiek**

Specifiek voor onze school, met een uitgesproken identiteit en daarmee samenhangend toelatingsbeleid van leerlingen en benoemingsbeleid van medewerkers, is ook de politiek van belang. Op dat punt is te constateren dat, mede door de toenemende secularisatie, de vrijheid van onderwijs steeds meer onder druk komt te staan. In de toekomst zal dit naar verwachting resulteren in een toelatingsplicht van leerlingen. Dat betekent dat we ons daarop moeten voorbereiden aan de hand van twee aandachtspunten. De identiteit van ons onderwijs is niet alleen een formele richting, maar moet ook een daadwerkelijke praktijk (inrichting) zijn. We zien kansen een open en herkenbare school te zijn, waarbij onze waarden zichtbaar zijn in de onderwijspraktijk. We geloven dat dit doelgroepen aantrekt, maar ook doelgroepen afstoot. Daarnaast moeten we de uitdaging oppakken om een open en betrokken christelijke school te zijn, waar ook 'de seculiere gelovige' welkom is. Dit vanuit de visie (geïnspireerd door de theoloog Thomás Halík) van 'verbonden christendom': het aangaan van dienstbare, duurzame en inspirerende relaties. De school is dan ook een (geloofs)gemeenschap waarin mensen samen de waarheid zoeken, reflecteren op religie en waarin leerlingen actief en liefdevol relaties aangaan in de samenleving. Verder is het van belang om te participeren in netwerken van christelijke scholen om elkaar te ondersteunen in de ontwikkeling en positionering van christelijk onderwijs. In verband met deze positionering is deelnemen aan een organisatie als de VO-Raad van belang.

## **Klimaat en duurzaamheid**

Overheden, bedrijven en burgers raken er meer en meer van doordrongen dat onze huidige beslaglegging op energie, grondstoffen en de natuur op lange termijn niet houdbaar is. De groeiende aandacht voor duurzaamheid wordt steeds vaker omgezet in regelgeving, subsidiemogelijkheden en andere prikkels om gedragsverandering te stimuleren. Op deze manier wordt gestreefd om andere huisvesting zo duurzaam en klimaatneutraal mogelijk in te richten en is er meer aandacht voor gezonde voeding, ook voor kinderen. Voor onderwijsinstellingen betekent dit dat zij hun bedrijfsvoering vanuit een duurzaamheidsperspectief zullen moeten wegen. Ook moet duurzaamheid, een prominentere rol in het curriculum krijgen. Als christelijke school zien we hierin ook een opdracht, o.a. om jongeren als christenen te stimuleren tot respectvol en duurzaam gedrag, ook ten aanzien van de schepping.

### **6.3 Relaties en partners**

Als Greijdanus hebben we te maken diverse belanghebbenden. Hieronder wordt geanalyseerd in hoeverre ontwikkelingen bij deze belanghebbenden van invloed zijn op het strategisch beleid van Greijdanus.

#### **Ouders**

De invloed van ouders is vooral informeel. De identiteit van de school is voor ons het 'trademark', waarbij van belang is om op te merken dat dit niet de statutaire identiteit is (hoewel juridisch en beleidsmatig van belang), maar vooral de 'narratieve identiteit': welke verhalen worden er over de school verteld? Kwaliteitsbeleving van het onderwijs komt voort uit de verwachting die de ouders en jongeren hebben en de ervaringen die daarna worden opgedaan. De verwachtingen komen voor een belangrijk deel voort uit wat Greijdanus zelf communiceert. Daarnaast wordt de ervaring in belangrijke mate gekleurd door de kwaliteit van de interactie en het daarmee samenhangende imago. De informatie, de beeldvorming en het oordeel over de school, vinden door de opkomst van de sociale media nu voor een belangrijk deel ook buiten de organisatie plaats. Het gaat niet meer zozeer om informatie, maar om reputatie. In het communicatieplan zal aan dit aspect aandacht worden besteed. Daarnaast willen we dat ouders zich betrokken voelen bij de school en eventuele participant zijn binnen de school. Hiervoor kan de Vriendenstichting faciliterend zijn.

#### **Primair onderwijs**

De samenwerking tussen het primair onderwijs en het voortgezet onderwijs is een belangrijk thema geworden voor de overheid en beroepsverenigingen. Omdat het belangrijk is met partners in het primair onderwijs de samenwerking te zoeken, is het samenwerkingsverband GOION (Gereformeerd Onderwijs Oost Nederland) opgericht. De doelstelling van GOION was het versterken van herkenbare christelijk onderwijs in de regio. Gaandeweg is meer gestuurd op de samenwerking van de diensten, vanuit de gedachte dat praktische samenwerking leidt tot inhoudelijke samenwerking. Het is gebleken dat de (inhoudelijke) samenwerking met de partners in GOION niet vanzelfsprekend is. De bestuurders van GOION hebben met elkaar de intentie uitgesproken de komende tijd stappen te zetten om de inhoudelijke samenwerking met als focus het thema 'vorming' inhoud te geven. Het is van groot belang om op inhoud de krachten te bundelen, in verband met de toenemende maatschappelijke druk op het christelijk onderwijs. We constateren ook dat de zogenaamde trekkingspercentages van de gereformeerde basisscholen een dalende trend laten zien. In GOION willen we hierover het gesprek voeren en daarbij is speciale aandacht voor de vestiging Enschede noodzakelijk. We bereiken hiermee een deel van de PO-scholen waar onze leerlingen vandaan komen. Het is dus van belang ook goede relaties met andere PO-scholen te onderhouden.



## **Leermiddelen**

De aanbieders van de leermiddelen worden steeds meer een factor van betekenis en als scholen zijn we van deze leveranciers afhankelijk. Tegelijk is het een markt die erg onder druk staat, bijvoorbeeld door vergaande digitalisering. Leermiddelen hebben een groot maatschappelijk belang, dat in handen is van een beperkt aantal aanbieders. Reden om de aanbesteding blijvend te organiseren met een grotere groep van scholen. Bovendien wil Greijdanus bij de verdere inrichting van het onderwijs minder afhankelijk worden van de regulier aangeboden leermiddelen. Sturen op zelfverantwoordelijkheid op basis van leerdoelen heeft in zich dat we minder methodevolgend zullen zijn.

## **Regio**

Omdat de vanzelfsprekendheid om op basis van de gereformeerde identiteit te kiezen voor Greijdanus voorbij is, is het van belang voor Greijdanus om zich te profileren. Doordat Greijdanus zich binnen de onderwijsmarkt op het gebied van identiteit kan profileren en andere scholen daar meer moeite mee hebben, is de profilering op dit moment niet problematisch. Maar identiteit is niet meer de enige factor op basis waarvan de keuze voor Greijdanus wordt gemaakt. Onze opdracht is dan ook kwalitatief goed onderwijs én een herkenbare identiteit aan te bieden. Ook is de verwachting dat de bereidheid om vanuit de wijde regio naar Greijdanus te reizen zal afnemen. Dit betekent dat Greijdanus op korte termijn zal blijven investeren in vervoersmogelijkheden, maar op langere termijn mogelijkheden tot onderwijs in de regio zal moeten onderzoeken of rekening moeten houden met een afname van de instroom uit de wijdere regio. Daarom zal er een analyse moeten plaatsvinden van de huidige doelgroepen en een onderzoek naar eventuele nieuwe doelgroepen, die zich aangesproken voelen door wie wij als school zijn. De demografische ontwikkelingen laten zien dat Meppel en Hardenberg in zogenaamde krimpregio's gevestigd zijn. De scholen zullen hierop moeten anticiperen. Meppel heeft al met behulp van een subsidie de samenwerking met partners in de regio gezocht. Verder wordt in Meppel vwo-onderwijs in de bovenbouw aangeboden.

Als school streven we naar een dekkend onderwijsaanbod in de regio, bijvoorbeeld door een onderzoek naar het verbreden van het aanbod in het vmbo met een extra profiel MVI in Hardenberg. Daarnaast wordt samenwerking binnen het onderwijs en met partijen om het onderwijs heen steeds belangrijker, zodat er een ruimer aanbod ontstaat van combinaties van binnen- en buitenschools leren en een effectievere jeugdzorg mogelijk is. Met het MBO, HBO en de universiteiten zullen we steeds meer werken aan doorlopende leerlijnen en maatwerkoplossingen, aansluitend op ons persoonlijk onderwijs. Met het MBO zijn plannen voor een doorlopende leerlijn.

## **6.4 Interne analyse**

De huidige stand van zaken is het vertrekpunt voor het strategisch beleid. Daarom is een interne risicoanalyse van belang. Hierbij is al genoemd dat de school nu als focus de operationalisering van de visie heeft.

### **Diensten**

Over het algemeen kunnen we constateren dat de ondersteunende diensten bedrijfsmatig op orde en in control zijn. De ingezette onderwijskundige koers zal andere zaken vragen van de diensten. Flexibilisering en innovatie van het onderwijsaanbod kan in een aantal gevallen botsen met (noodzakelijk) standaardisering van processen. Innovatieve processen leiden in aantal gevallen tot verstoring van bestaande bedrijfsprocessen. Het gesprek en de afstemming hierover zijn van groot belang en kunnen wellicht leiden tot een andere inrichting van de diensten. Hierbij is het naar verhouding juist inzetten van de middelen tussen het onderwijs en de diensten een onderwerp van gesprek.

De personeelsadministratie verdient de komende tijd extra aandacht en ondersteuning van het CvB.

### **Onderwijs**

Met betrekking tot de onderwijskundige ontwikkelingen van de organisatie kunnen we constateren dat er een grote mate van verbondenheid en loyaliteit ten aanzien van de school is. De onderwijsvisie heeft draagvlak in de organisatie. In de praktijk zien we mooie voorbeelden van kwalitatief goed onderwijs, waarin (belangrijke) delen van onderwijsvisie worden gerealiseerd. Sturen op zelfverantwoordelijkheid vraagt echter wel een andere beroepsopvatting. Het raakt onze visie op jongeren, de manier waarop we willen samenwerken, de manier waarop de we school als gemeenschap willen zien en de verantwoordelijkheid aan leerlingen willen geven. De indruk is dat dit aspect van de beroepsidentiteit nog niet in alle geledingen in voldoende mate aan de orde is geweest. Uit diverse gesprekken in de organisatie blijkt dat een duidelijke omschrijving van de 'stip op de horizon' wordt gemist. Om het lerend vernieuwen meer te sturen, is een omschrijving van de onderwijsvisie en het schoolconcept Geloof in Ontwikkeling aan de hand van indicatoren noodzakelijk, zodat medewerkers in de school hun professionele verantwoordelijkheid kunnen nemen. Het is van belang een goede balans te zoeken tussen onze ambitie en de draagkracht van de organisatie, o.a. door focus aan te brengen ten aanzien van de ingezette ontwikkelingen. Als organisatie hebben we veel vastgelegd in beleidsdocumenten, die in meer of mindere mate bekend zijn. Nu is de fase aangebroken om de energie te richten op het uitvoeren wat we hebben verwoord met behulp van duidelijke doelstellingen. Ons onderwijs is, op basis van onderwijsresultaten volgens de Inspectie, ruim voldoende van niveau en daar zijn we dankbaar voor. Dat willen we ook graag zo houden en daarom verdient de kwantitatieve informatie in de organisatie meer aandacht. De analyse, interpretatie en het gebruik van de bestuurlijke informatie moeten worden versterkt. Daarom én om het leren van de organisatie vorm te geven, zal de kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur de komende jaren extra aandacht krijgen.

Ons onderwijs is, op basis van onderwijsresultaten volgens de Inspectie, ruim voldoende van niveau en daar zijn we dankbaar voor. Dat willen we ook graag zo houden en daarom verdient de kwantitatieve informatie in de organisatie meer aandacht. De analyse, interpretatie en het gebruik van de bestuurlijke informatie moeten worden versterkt. Daarom én om het leren van de organisatie vorm te geven, zal de kwaliteitszorg en de kwaliteitscultuur de komende jaren extra aandacht krijgen. De huidige praktijk laat zien dat het expliciete kwaliteitsdenken nog specifieke aandacht nodig heeft. Het eerste jaar zal de focus liggen op de organisatie en vormgeving van de kwaliteitszorg, om van daaruit te werken aan een verbetering van de kwaliteitscultuur, zowel op bestuursniveau als vestigingsniveau

### **Leiderschap**

Het onderwijskundig leiderschap voor een school in transitie is van groot belang, omdat medewerkers de onderwijsvisie in de praktijk waar moeten maken. Daarom zijn leiders nodig die medewerkers stimuleren, ondersteunen en aanspreken. Hierbij is het onderwijskundig leiderschap gericht op het vertalen van een onderwijsvisie naar concrete vormen van onderwijs. Daar zijn leiders voor nodig die de visie kunnen uitdragen, kunnen sturen op concretisering en veranderkundig onderlegd zijn. Gerichte persoonlijke ontwikkeling van onderwijskundige leiders aan de hand van het beroepsprofiel voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs is cruciaal. De kwaliteit van het leiderschap heeft zich door verschillende studies zich in positieve zin ontwikkeld. Maar verdere professionalisering van leiderschap is gewenst.

## 6.5 Ontwikkeling onderwijs 'Geloof in Ontwikkeling'

Voor de verdere doorvertaling van onderwijsvisie naar de praktijk van het onderwijs, is een aantal overlegorganen opgericht. Voor de korte termijn is onder leiding van het CvB een werkstructuur opgesteld, waarin expertise (operationeel, tactisch en strategisch), participatie (collega's, ouders en leerlingen) en kritische massa zijn georganiseerd rond het CvB ten behoeve van de kwaliteit van samenhangende besluitvorming bij de implementatie van de onderwijsvisie en het schoolconcept Geloof in Ontwikkeling. Hierbij is gekozen voor een vertegenwoordiging van het middenmanagement, omdat zij direct leiding geven aan de ontwikkeling van onderwijs.

De verandering wordt gestuurd door in de lijn van verantwoordelijkheid per vestiging door de vestigingsdirecteur en het vestigingsmanagement. Om inhoudelijk en in tempo krachtig sturing te geven aan de implementatie en het ontwikkelen van indicatoren, is een ondersteuningsgroep voor het CvB in het leven geroepen, die de bestuurder adviseert.

De ondersteuningsgroep CvB heeft de volgende samenstelling:

Voorzitter	(adjunct – Klaas Arkema)
Onderwijskundig leiderschap	(adjunct – Karine Vreugdenhil)
Kwaliteitscultuur	(directeur – Esther den Ouden)
Onderwijs / GO-team	(docent – Corine Hijmissen)
Onderwijs	(docent – Ria Pouwels)
BC-benadering	(controller – Herman Rozemuller)
Schrijver en beleidsbewaker	(beleidsadviseur CvB – Gerrit van der Meulen)
Externe Adviseur	(vanuit pilot OCW – Clarien Veltkamp)

De ondersteuningsgroep heeft een flexibele schil (docenten, beleidsmakers, stafhoofden op basis van functie, rol, specifieke kennis) die op afroep beschikbaar kan zijn.

Daarnaast is er een team samengesteld, bestaande uit onderwijskundig gerichte docenten uit alle vier de vestigingen als platform voor ondersteuning bij implementatie van onderwijskundige principes van de onderwijsvisie en het schoolconcept Geloof in Ontwikkeling op de vestigingen. Die doen ze door signalering van (gemeenschappelijke) vraagstukken, aandragen van oplossingsrichtingen ten behoeve van (en onder eindverantwoordelijkheid van) de vestigingsdirecteuren. Verder is er een werkgroep Kwaliteit, onder leiding van Esther den Ouden, die zich richt op de kwaliteitstoetsing van de basis op orde en het ontwikkelen van kwaliteitsdenken, kwaliteitscultuur en kwaliteitsinstrumenten gericht op de onderwijsvisie en het schoolconcept. Geloof in Ontwikkeling.

Ten slotte is er een vormingsgroep onder leiding van de Auctor Hans Vogelzang. In deze groep is elke vestiging vertegenwoordigd.

Het overleg tussen de vestigingsdirecteuren en het CvB (Directeurenoverleg) is een belangrijk orgaan ter advisering en voorbereiding op besluitvorming. De MR wordt met wederzijdse initiatie meegenomen in het ontwikkelingsproces rondom de onderwijsvisie en het schoolconcept 'Geloof in Ontwikkeling'.



**Zwolle**

038 - 4 698 698

[zwolle@greijdanus.nl](mailto:zwolle@greijdanus.nl)

**Enschede**

038 - 4 698 530

[enschede@greijdanus.nl](mailto:enschede@greijdanus.nl)

**Hardenberg**

038 - 4 698 500

[hardenberg@greijdanus.nl](mailto:hardenberg@greijdanus.nl)

**Meppel**

038 - 4 698 550

[meppel@greijdanus.nl](mailto:meppel@greijdanus.nl)

