



**Meerwegen**  
scholengroep

# STRATEGISCH BELEIDSPLAN

## 2017-2020

MEERWEGEN SCHOLENGROEP



# 1

## VOORWOORD

In dit strategisch beleidsplan presenteert de Meerwegen scholengroep haar speerpunten voor de jaren 2017 – 2020. We hebben deze gekozen op basis van een sterkte-zwakteanalyse en een inventarisatie van ontwikkelingen die op ons afkomen. Dit is een update van het bestaande strategische plan. Eind 2017 zal een volledig nieuw plan worden opgesteld voor de periode 2018 - 2021.

Voor de raad van toezicht is dit plan het kader om het beleid van het college van bestuur te beoordelen. Voor de scholen is het, samen met de beleidskaders en het toezichtkader, het raamwerk waarbinnen zij hun (meerjaren)beleid formuleren.

Meerwegen staat voor kwaliteit, op schoolniveau en op groepsniveau. Sterke scholen, omdat het sterke merken zijn en ook doordat ze onderling samenwerken. Deze samenwerking vindt plaats op basis van een gezamenlijke en gedragen meerjarenstrategie. De wisselwerking tussen de ambities op schoolniveau en op groepsniveau zal de komende jaren verder worden uitgewerkt en verbeterd. Dit zal resulteren in een volledig nieuw strategisch plan aan het eind van dit jaar.

Amersfoort, februari 2017

L.J. Kentson  
voorzitter college van bestuur

# 2

## MISSIE EN VISIE

De Meerwegen scholengroep verzorgt protestants-christelijk voortgezet onderwijs in Amersfoort, Nijkerk en Bunschoten. Onze missie en visie vormen de basis van waaruit het onderwijs op de scholen vorm en inhoud krijgt. De missie beschrijft ons bestaansrecht; in de visie geven we aan hoe we dit waarmaken. Wij zien het als onze maatschappelijke opdracht om leerlingen hun diploma te laten behalen (kwalificatie), zich te ontwikkelen als persoon (persoonsvorming) en als burger in onze maatschappij (socialisatie).

### ■ MISSIE

Wij zijn er voor het onderwijs aan onze leerlingen. In onze kennismaatschappij zijn kennis, vaardigheden en een persoonlijke levenshouding bepalend voor de mate waarin mensen maatschappelijke kansen krijgen. Dat maakt de noodzaak van kwalitatief hoogwaardig onderwijs groot.

### ■ VISIE

De samenleving wordt steeds complexer. Secularisering, globalisering en technologisering gaan gepaard met een toenemende hang naar individualisme en materialisme. Dit doet een groeiend appel op het onderwijs. Opvoedingstaken die voorheen bij het gezin thuishoorden, worden nu bij de school gelegd. De vaste kernwaarden van vroeger zijn om ons heen minder herkenbaar.

Binnen de Meerwegen scholengroep streven wij naar betrouwbaarheid, binding en integriteit. Wij zoeken de inspiratie in Gods woord zoals verwoord in de Bijbel. In dialoog met elkaar geven wij vorm aan uitdagend en eigentijds onderwijs met een open oog naar de samenleving. Persoonlijke waarden, geworteld in de protestants-christelijke traditie, vormen ons uitgangspunt. Onze leerlingen zijn de dragers van de toekomst, ieder met de talenten aan hem of haar toevertrouwd. Ons doel is het om leerlingen te helpen die talenten te ontdekken, te ontwikkelen en te leren gebruiken, zowel cognitief als sociaal-emotioneel. Wij willen dat onze leerlingen naast individuele aandacht ook aandacht voor de ander en voor de samenleving ervaren, vanuit een betrokken en kritische houding.

# 3

## STRATEGISCHE VERKENNING

Onderwijs staat in het hart van de samenleving. Maatschappelijke ontwikkelingen hebben direct of indirect gevolgen voor het onderwijs. Voor de Meerwegen scholengroep hebben we geïnterviewd welke interne en externe factoren van invloed (kunnen) zijn op de invulling van onze missie en visie.

### ■ INTERNE FACTOREN (SWOT-ANALYSE)

De interne factoren zijn in kaart gebracht met een SWOT-analyse. SWOT staat voor *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* en *threats*. De belangrijkste punten staan hieronder.

#### Sterkten

- De scholen van Meerwegen behalen goede resultaten en bieden kwalitatief goed onderwijs.
- De scholen hebben een breed onderwijsaanbod, van praktijkonderwijs t/m atheneum en gymnasium. Wij hebben hierdoor veel expertise in huis en kunnen een brede groep leerlingen bedienen.
- De scholen hebben een reputatie van betrouwbaarheid en degelijkheid.
- Onze scholen hebben een eigen kleur en uitstraling. Ze kunnen zich op schoolniveau profileren op basis van uiteenlopende onderwijsscenario's.
- De betrokkenheid van medewerkers is groot. De sfeer is goed en er is ruimte voor flexibiliteit.

#### Kansen

- We kunnen het brede onderwijsaanbod versterken, onder andere door samenwerking te zoeken met anderen en oog te hebben voor nieuwe onderwijsontwikkelingen/innovatie.
- We kunnen onze besturingsfilosofie versterken en verder uitbouwen.
- We kunnen de open protestants-christelijke identiteit versterken door deze zakelijk te gebruiken als *unique selling point* voor ethisch besef en dit te blijven ontwikkelen. Daarbij moeten we oog blijven houden voor de markt en de omgeving en blijven herijken.
- Betrokkenheid en samenwerking zijn te versterken door een professionele cultuur te stimuleren en uit te bouwen.

#### Zwakten

- Onderscheidend vermogen: wat onderscheidt ons van andere scholengroepen? Waarom zijn we een scholengroep? Dat is niet altijd helder.
- Op een aantal terreinen (o.a. inkoop, ICT) voldoen we niet aan wet- en regelgeving (compliance).
- Synergie wordt vaak niet optimaal benut door een zowel concurrerende als pragmatische verbondenheid.
- Meerwegen-breed laat de professionaliteit van de financiële functie nog te wensen over en zijn we onvoldoende in control.

#### Bedreigingen

- In hoeverre kunnen we onze eigen identiteit behouden als we samenwerken met besturen van andere denominaties?
- Een te breed onderwijsaanbod is financieel gezien wellicht niet in stand te houden. Samenwerking kan dit risico verminderen.
- De beleving van de identiteit in de maatschappij neemt af, waardoor onze potentiële doelgroep kleiner wordt.
- De nadruk op resultaten en het uitdrukken van prestaties in harde cijfers kan botsten met hetgeen wij met leerlingen willen bereiken vanuit onze identiteit.
- Als we op het terrein van identiteit niet waarmaken wat we zeggen. Het is belangrijk dat medewerkers aan leerlingen laten zien wat hen beweegt in hun leefstijl.
- Door dalende leerlingaantallen kunnen bepaalde afdelingen onder druk komen te staan.

## ■ EXTERNE FACTOREN

De belangrijkste ontwikkelingen van buitenaf zijn beschreven met een DESTEP-analyse. De afkorting duidt op de categorieën waarin de ontwikkelingen zijn ondergebracht: demografisch, ecologisch, sociaal en technologisch, economisch en politiek. Een korte samenvatting staat hieronder; een uitgebreide beschrijving is in een apart document opgenomen.

### Demografisch

- De leerlingenaantallen in onze regio blijven de komende jaren stijgen. Na 2019 wordt een lichte daling voorzien.
- De achtergrondsituatie van leerlingen wordt steeds complexer.

### Ecologisch

- Steeds meer bedrijven en organisaties doen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Duurzaamheid in bouwen, inkoop van materialen en dergelijke wordt steeds belangrijker (klimaatakkoord).

### Politiek

- Er ligt meer nadruk op de leerbehoefte van de individuele leerling. Belangrijk is dat elke leerling zijn/haar talenten kan ontwikkelen.
- Onderwijs 2032 geeft een visie op meer eigentijds onderwijs en hoe daar te komen.
- Passend onderwijs aanbieden is een wettelijke resultaatverplichting voor scholen.
- Scholen en besturen moeten zich meer verantwoorden en er wordt meer opgelegd van bovenaf.
- De wet DBA maakt het voor het onderwijs moeilijker om medewerkers op tijdelijke basis in te huren.

### Economisch

- 'Een leven lang leren' wordt gestimuleerd.
- Samenwerking met voorafgaand en vervolgonderwijs wordt steeds belangrijker.
- Scholen krijgen minder middelen.
- De aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt wordt steeds belangrijker.

### Sociaal

- Ouders zijn beter geïnformeerd en stellen hogere kwaliteitseisen. Dit is o.a. zichtbaar in de toename van het aantal ingediende klachten.
- Secularisatie/ontkerkelijking: minder mensen gaan naar de kerk en geloven.
- Multi-culturele samenleving met grote diversiteit aan vormen van geloof.
- Behoeftes aan authenticiteit. Een school moet ergens voor staan en zoveel mogelijk bij zichzelf blijven.

### Technologisch

- ICT wordt intensiever ingezet in het onderwijs.
- Wij maken deel uit van een communicatiemaatschappij. Het aantal gebruikers van digitale communicatie (o.a. social media) neemt toe.

# 4

## STRATEGISCHE SPEERPUNTEN

Kwalitatief hoogwaardig en eigentijds onderwijs geven, is onze primaire taak. Onze leerlingen staan centraal. Wij willen ze opleiden tot kritische burgers met een open oog voor de maatschappij. Om dit te kunnen blijven leveren, werken we systematisch aan verbetering van het onderwijsproces en maken we onze organisatie effectiever en efficiënter. Daarbij kiezen we voor de vier onderstaande speerpunten.

### ■ SPEERPUNT 1: IDENTITEIT, AUTHENTICITEIT & BURGERSCHAP ONTWIKKELEN

De Meerwegen scholengroep biedt protestants-christelijk voortgezet onderwijs aan. Steeds minder mensen gaan echter naar de kerk en geloven op de traditionele manier. Ouders kiezen ook steeds minder op principiële gronden voor een christelijke school. Daarnaast staat een toenemende behoefte aan waardengestuurd onderwijs, zingeving en authenticiteit. Naast de kwaliteit van het onderwijs vinden leerlingen en ouders goede relaties (verbinding) erg belangrijk. Wij zijn dat van harte met hen eens.

Wij willen met onze protestants-christelijke identiteit voorzien in de behoefte aan zingeving en authenticiteit. We zien onze levensbeschouwelijke en onderwijskundige identiteit als *unique selling point*, als ons bestaansrecht. Het verder ontwikkelen en versterken van deze identiteit is de basis voor de vernieuwing van ons onderwijs, de samenwerking met anderen en de professionalisering van onze medewerkers. Wij vullen onze protestants-christelijke identiteit niet alleen religieus in, maar ook in de omgang met elkaar. Het is een paraplu waaronder allerlei begrippen vallen: authenticiteit, burgerschap, duurzaamheid, rentmeesterschap, acceptatie van jezelf en van de ander en ontmoeting. Wij zetten onze identiteit blijvend op de agenda als gespreksonderwerp, waarbij het herijken hiervan daar ook deel van uitmaakt. Wij werken aan een gemeenschappelijk beeld van onze maatschappelijke positionering in relatie tot onze open protestants-christelijke identiteit. Scholen kunnen ondanks het gemeenschappelijke vertrekpunt van elkaar verschillen vanwege de doelgroep leerlingen die wordt bediend.

## ■ SPEERPUNT 2: ONDERWIJSKWALITEIT BEHOUDEN EN VERHOGEN

Onze scholen bieden eigentijds en kwalitatief hoogwaardig onderwijs aan en dat willen we zo houden. Wij vinden dat onderwijs meer is dan lesgeven alleen. Wij leiden leerlingen breed op tot kritische en verantwoordelijke burgers en bieden de zorg die ze nodig hebben. Wij onderzoeken permanent hoe wij het 'leren' van leerlingen beter en efficiënter kunnen organiseren. We werken toe naar meer efficiency, grotere effectiviteit en meer 'leerplezier'.

Eerst bepalen we onze visie op onderwijs. Waaraan vinden wij dat goed onderwijs in de toekomst aan moet voldoen? De volgende vraag is hoe wij dit tot op het niveau van de klas gaan waarmaken. Samenwerking, onderling en met anderen, kan onze onderwijskwaliteit versterken.

## ■ SPEERPUNT 3: INTERNE EN EXTERNE SAMENWERKING VERSTERKEN EN UITBOUWEN

Het voortgezet onderwijs werkt in een veranderende en veeleisende omgeving, tegen de achtergrond van ontgroening en vergrijzing. Dat vraagt om onderwijs dat beter aansluit op de vragen van ouders en leerlingen, de maatschappij, het vervolgonderwijs en de arbeidsmarkt. Dat vraagt om scholen die midden in de samenleving staan en een duurzame verbinding met de omgeving hebben.


Ouders kunnen bij Meerwegen kiezen uit een breed aanbod van protestants-christelijk onderwijs, van praktijkonderwijs tot en met gymnasium. Om dit brede onderwijsaanbod te kunnen blijven aanbieden, werken onze scholen samen, zowel onderling als met andere scholen(groepen). Samenwerken is ook nodig om doorlopende ontwikkelijnen te realiseren en goede zorg te kunnen bieden aan leerlingen die dat nodig hebben.

Wij werken op strategisch niveau samen. Wij maken daarin keuzes onder andere vanuit onze protestants-christelijke identiteit. Dit waardenbesef moet ook tot uiting komen in de onderlinge samenwerking met, en tussen de scholen.

Ook willen we meer profiteren van het feit dat we een scholengroep zijn. Door samen te werken in vernieuwende projecten en middelen efficiënt te besteden (onder meer door gezamenlijke inkoop) kunnen onze scholen zich meer richten op het primaire proces, het onderwijs.

## ■ SPEERPUNT 4: MEDEWERKERS PROFESSIONALISEREN ZICH

De kwaliteit van ons onderwijs hangt in hoge mate af van de kwaliteit van onze medewerkers. De combinatie van toenemende kwaliteitseisen in een sterk veranderende wereld, maakt dat van leraren en onderwijsondersteuners veel wordt verwacht. Zij moeten in staat zijn het onderwijs te ontwikkelen en te verbeteren (onder meer met behulp van ICT) en intensievere zorg te verlenen aan leerlingen die dat



nodig hebben (passend onderwijs). Wij vinden het belangrijk dat onze medewerkers ondernemerschap tonen, met anderen kennis delen en van elkaar leren.

Professionalisering zien wij in het kader van een leven lang leren. Wij bieden medewerkers binnen onze professionele leergemeenschap de professionele ruimte die zij daarvoor nodig hebben.

Professionalisering is de basis voor onderwijsontwikkeling en -verbetering. Wij willen vanuit goed werkgeverschap onze medewerkers duidelijkheid verschaffen wat wij hun kunnen bieden en wat wij van hen verwachten (op onderwerpen zoals professionaliseringsactiviteiten, leraren- en schoolleidersregister).





# 5

## RISICO-INVENTARISATIE

Wat kan ons belemmeren in het bereiken van onze doelstellingen? Met die factoren moeten wij rekening houden in ons beleid en ons handelen. Het onderstaande vormt een eerste aanzet die we verder uitbouwen en aanvullen in een afzonderlijke risico-inventarisatie. De opsomming is willekeurig en geeft geen indicatie van het belang van het risico.

### ■ RISICO 1: FINANCIËLE RESULTATEN ZIJN ONVOLDOENDE

Onze plannen kunnen we alleen realiseren als onze financiële situatie toereikend is. De afgelopen jaren was er een negatieve trend zichtbaar die we nu aan het ombuigen zijn. Het is erg belangrijk dat we die omslag tijdig maken.

### ■ RISICO 2: GEBREK AAN GEKwalificeerd personeel

In een krappere wordende onderwijsarbeidsmarkt is strategische personeelsplanning belangrijk. Lukt het ons niet om tijdig over voldoende, goed gekwalificeerde medewerkers te beschikken, dan komt onderwijsontwikkeling onder druk te staan.



# 6

## TEN SLOTTE

Dit strategisch beleidsplan is geformuleerd op hoofdlijnen. Het moet de scholen tegelijkertijd voldoende richting én ruimte geven. Uiteraard zijn we er dan nog niet; een concrete uitwerking is nodig. Dit gebeurt in het jaarplan.

