

 <b>de nieuwe veste</b>  <b>Algemeen</b>	<b>Strategisch beleidsplan 2015-2019</b>	<b>101.00.00-BEL</b>
		Versie: 1.0
		Datum RvT: 10-12-15

## Strategisch beleidsplan 2015-2019 De Nieuwe Veste

### **Inleiding**

Voor u ligt het strategisch beleidsplan van De Nieuwe Veste, dat beschrijft hoe de school denkt zich de komende vier jaren te ontwikkelen. De Nieuwe Veste heeft een hoofdvestiging in Coevorden (Zuidoost-Drenthe) en een nevenvestiging in het Overijsselse Hardenberg. De vestigingen liggen dicht genoeg bij elkaar om echt samen één school te vormen, maar door de verschillen in omvang en omgeving ontwikkelen ze zich deels ook in verschillende richtingen.

Er gaat in de periode 2015-2019 veel veranderen. Vier factoren zijn daarin doorslaggevend:

- 1 er ontstaat demografische krimp in de regio,
- 2 de opvattingen over wat goed onderwijs is wijzigen ingrijpend,
- 3 de invloed van digitalisering zet ook in het onderwijs echt door,
- 4 het niveau (in reguliere scholen) van de ondersteuning aan leerlingen met een specifieke zorgvraag, gaat omhoog, en er zal meer “thuisnabij” worden ondersteund.

Hieronder schetsen wij hoe De Nieuwe Veste op deze ontwikkelingen reageert, hoe wij de ontwikkelingen omzetten in een eigentijdse, eigen missie, en hoe we die missie vertalen in de praktijk van het onderwijs zelf.

### **De Nieuwe Veste: doelgericht en adaptief**

De tijd dat scholen zich konden veroorloven om eilandjes in min of meer woelig water te zijn, is voorbij. Voor het voortbestaan van de organisatie is het nodig om heel goed te weten op welke doelen we af gaan, maar ook om wendbaar te zijn.

#### *Leerlingenaantallen, marktaandeel*

Het marktaandeel van De Nieuwe Veste is in Coevorden 75%. In de periode 2015-2019 zal het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs in de regio Zuidoost-Drenthe met 10% afnemen. In Hardenberg trekt De Nieuwe Veste ongeveer 20% van de leerlingen. De krimp in Noordoost-Overijssel wordt voor De Nieuwe Veste Hardenberg in de periode tot 2019 een teruggang van 10% tot 15% voorspeld.

Als het marktaandeel van De Nieuwe Veste gelijk blijft, daalt het aantal leerlingen van de school in vier jaar tijd van ca. 2030 naar 1820. Door het bieden van nieuwe, aantrekkelijke vormen van onderwijs zal De Nieuwe Veste ervoor zorgen dat het leerlingenaantal in elk geval niet onder het statistisch voorspelde niveau daalt. Innovaties in het onderwijs worden veelal pas na enige jaren door ouders omarmd; daarom zal het marktaandeel in de komende jaren aannemelijk fluctueren. In 2019 moet stabilisatie zijn opgetreden op het niveau van 2014.

#### *Financiën*

Aan het begin van deze periode is de school financieel gezond, maar nog niet helemaal voorbereid op de combinatie van de snelle krimp en de na-ijleffecten van eerdere bezuinigingen. Het weerstandsvermogen is op peil, de reserveringen en voorzieningen eveneens. De meerjarenbegroting wordt een stuk waarin alle elementen van het strategisch beleid zijn terug te vinden. Dit komt in de plaats van de gangbare, grotendeels lineaire extrapolatie op basis van leerlingenaantallen. In de eerste jaren is een substantiële post “onderwijsontwikkeling” zichtbaar. Indien noodzakelijk wordt deze post gedekt uit het weerstandsvermogen. In 2019 is het weerstandsvermogen terug op een peil dat zorgt voor afdekking van risico's op hetzelfde niveau als in 2014. We groeien toe naar een begroting waarvan de lasten mede worden begroot op basis van initiatieven die “van onderop” zijn ondernomen en door CMT en bestuur gefiatteerd.

 <b>de nieuwe veste</b> <b>Algemeen</b>	<b>Strategisch beleidsplan 2015-2019</b>	<b>101.00.00-BEL</b>
		Versie: 1.0
		Datum RvT: 10-12-15

#### *Huisvesting*

De gebouwen zijn deels in het recente verleden vernieuwd, en voor het andere deel zijn ze goed en systematisch onderhouden. Er zijn binnen vier jaar geen bijzondere situaties te voorzien. Waar mogelijk zullen inkomsten worden gegenereerd door vormen van medegebruik en gemeenschappelijke exploitatie, ook in het kader van meer samenwerking tussen school en omliggende instellingen en bedrijven. In 2019 moet de exploitatie van het gebouw vanaf 2019 sluitend zijn. Als in 2017 blijkt dat dat niet haalbaar is, worden maatregelen genomen met betrekking tot verhuur of medegebruik.

#### *Formatie*

De kostenstructuur voor wat betreft de uitgaven aan personeel, die in de jaren tot en met 2014 voldeed, zal worden aangepast om te bewerkstelligen dat de uitgaven in de komende jaren gelijke tred houden met de dalende inkomsten. Er zal in de komende jaren minder onderwijstijd worden besteed aan lessen in klassikaal verband. Met de komst van de nieuwe wet op de onderwijstijd in 2015 zullen andere, eveneens effectieve vormen van contact tussen docenten en leerlingen gelijkgesteld worden aan klassikale lessen. In combinatie met een slim gebruik van ICT en met strakkere afspraken tussen leerlingen, ouders en school over te leveren inspanningen en te behalen doelen, zullen die andere vormen de vermindering van het aantal klassikale lessen compenseren. Zo blijft de kwaliteit op peil.

Een tweede speerpunt is het efficiënter organiseren van de leerlingenzorg. Dat zal gebeuren door ondersteuning te leveren op grond van de zorgvraag van leerlingen, en minder vanuit het begeleidingsaanbod. Er blijft behoefte aan vaste aanspreekpunten voor ouders en leerlingen, maar er zal worden gezocht naar nieuwe manieren om dit vorm te geven. Dit zal leiden tot een andere inzet van formatie voor de zorg.

#### *Onderwijsopbrengsten*

De continuïteit van een school kan in gevaar komen als de opbrengsten, gecombineerd met de waargenomen onderwijskwaliteit volgens de Inspectie van het Onderwijs gedurende enkele jaren onder de maat zijn. De uitgangssituatie in 2014 is in dit opzicht nog onvoldoende stabiel. In de afgelopen tijd zijn voldoende maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat De Nieuwe Veste de komende jaren aan de landelijke normen kan blijven voldoen. Daarbij moet worden aangetekend dat de school een evenwicht zoekt tussen enerzijds kansen op ontwikkeling aan iedere leerling bieden, en anderzijds leerlingen zo veel mogelijk (onvertraagd) naar een passend diploma begeleiden. In 2019 heeft de school een eigen kwaliteitskader ontwikkeld, waarbinnen de door de inspectie op dat moment gehanteerde opbrengstcriteria een plaats hebben gekregen.

#### *Personeel, werkgeverschap*

In de jaren 2015-2019 werkt De Nieuwe Veste toe naar een modern personeelsbeleid, waarin werknemers de onderzoekers worden van hun eigen effectiviteit. Professionals worden geacht een deel van hun week- of jaartaak zelf in te vullen (in overleg met leiding en collega's). Werknemers zullen ook meer invloed krijgen op hun arbeidsvoorwaarden. Van een op "gelijkheid" gebaseerd stelsel van regels groeit de school toe naar een gedifferentieerd beleid, waarbij verschillen tussen afdelingen of locaties mogelijk zijn. De grotere "professionele ruimte" die hierdoor ontstaat, zal niet alleen een impuls geven aan de kwaliteit van de output, maar ook als aantrekkelijk worden ervaren. Daarnaast blijft de school investeren in de opleiding van jong/nieuw personeel, en zal professionele ontwikkeling sterk worden gestimuleerd.

In de ondersteunende diensten heeft het beleid tot nu toe geleid tot het bestaan van een hoogwaardig eigen personeelsbestand met daaromheen een groot aantal werkervaringsplaatsen. Dat beleid zal worden gecontinueerd.

De Nieuwe Veste kan worden geconfronteerd met een kwalitatief personeelstekort. Vergrijzing en ontvolking kunnen, in combinatie met andere factoren die werken in het onderwijs minder

 <b>de nieuwe veste</b>  <b>Algemeen</b>	<b>Strategisch beleidsplan 2015-2019</b>	<b>101.00.00-BEL</b>
		Versie: 1.0
		Datum RvT: 10-12-15

aantrekkelijk maken, leiden tot krapte op de arbeidsmarkt. Door het personeelsbeleid tijdig te moderniseren, zal de school deze potentiële problemen het hoofd kunnen bieden, en blijven streven naar een bezetting met bekwaam en vrijwel uitsluitend bevoegd personeel.

#### *Samenwerking*

De Nieuwe Veste verkent mogelijkheden om door samenwerking met andere scholen en instellingen de kwaliteit te verhogen, en schaalvoordelen te behalen. Het betreft allereerst samenwerking met bedrijven en instellingen waardoor onderwijsprogramma's meer context kunnen krijgen. Ten tweede gaat het om scholen in het voorafgaand en vervolgonderwijs, zodat leerlingen geholpen worden om de breuken in hun schoolloopbaan te overbruggen. Voor passende zorg wordt samengewerkt met de scholen die lid zijn van de Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs; de Nieuwe Veste omarmt de visie dat zorg schoolnabij moet worden georganiseerd, maar dat expertise en kwaliteitsbewaking het beste tot hun recht komen als de krachten worden gebundeld. Ten slotte deelt De Nieuwe Veste zo veel mogelijk expertise met de scholen binnen DOVOC (Drents Openbaar VO Convenant). De Nieuwe Veste streeft, ondanks de komende krimp in de regio, vooralsnog niet naar fusie of samengaan met andere scholen; voor de komende jaren is er veel winst te halen uit het doelmatiger inrichten van het onderwijs en het flexibiliseren van het personeelsbeleid.

#### **De Nieuwe Veste: ontwikkel(t) je talent**

De "leus" die de school al enkele jaren in het vaandel heeft staan, gaat over het primaire belang van talentontwikkeling. Meer en meer wordt duidelijk dat dit uitgangspunt past in deze tijd. De bewering dat De Nieuwe Veste jouw talent ontwikkelt, en dat jij uitgenodigd wordt om dat zelf ook te doen, is niet vrijblijvend. In de komende jaren zal de school de eigen ambitie concretiseren en waarmaken.

#### *Leerlingen*

De Nieuwe Veste is eerst en vooral een instelling voor voortgezet onderwijs. De school wil ieder kind in de levensfase tussen 12 en 18 jaar, ongeacht zijn intellectuele niveau, ongeacht zijn afkomst en ongeacht zijn ondersteuningsbehoefte, de mogelijkheid bieden om bij hem of haar passend onderwijs te volgen. Een uitzondering vormen die kinderen voor wie een specifieke zorgindicatie is afgegeven.

#### *Leren*

De grote drijfveer voor de medewerkers is, het plezier in leren over te brengen op jongeren, en hen op die manier voor te bereiden op een volwassen leven met zo veel mogelijk kwaliteit. De beste kans om te leren is, te beginnen bij het ontwikkelen van het eigen talent. Dat doet De Nieuwe Veste naar vermogen en in de overtuiging dat iedereen over talenten beschikt, die het waard zijn te worden ontdekt en ontwikkeld. Leerlingen en ouders ervaren dat de medewerkers van De Nieuwe Veste oprecht in de talenten van hun leerlingen geïnteresseerd zijn, zowel als het gaat om het leren zelf, als met betrekking tot hun persoonlijke ontwikkeling in bredere zin.

Om je talent te ontdekken moet je regelmatig in aanraking worden gebracht met voor jou minder bekende omgevingen. Leren is ook: je verbazen en je laten uitdagen. Het halen van een passend schooldiploma en het instromen in een adequaat niveau van werk of vervolgonderwijs, zijn belangrijke uitdagingen, zij het niet de enige, die de school de leerlingen voorhoudt. Voor leerlingen met een specifieke begaafdheid die tot uitzonderlijke prestaties leidt, bij voorbeeld in de sport, maakt de school extra ruimte.

#### *Kunst en cultuur*

De Nieuwe Veste is een podium voor kunst en cultuur. Dat zijn domeinen waarmee kinderen van huis uit niet vanzelfsprekend in aanraking komen. Talent op dit gebied blijft vaak verborgen. De Nieuwe Veste ziet zichzelf als een venster voor leerlingen op de niet-materiële aspecten van de samenleving. De school voert daartoe een actief leesbeleid. Door een podium te zijn vervult de

 <b>de nieuwe veste</b>  <b>Algemeen</b>	<b>Strategisch beleidsplan 2015-2019</b>	<b>101.00.00-BEL</b>
		Versie: 1.0
		Datum RvT: 10-12-15

school een, zij het bescheiden maatschappelijke rol. Daarom benut de school ook mogelijkheden om buiten het eigen schoolgebouw zichtbaar te zijn in het culturele leven van de regio.

#### *Gezondheid*

Gezondheid is een belangrijke voorwaarde om kwaliteit van leven optimaal te kunnen realiseren; de school laat jongeren niet alleen zo gezond mogelijk leven, maar de school laat hen ook ervaren dat zij aan hun eigen gezondheid en die van anderen een bijdrage kunnen leveren.

#### *Samenleven*

Bij kwaliteit hoort ook een sociaal aspect. Een openbare school als De Nieuwe Veste draagt per definitie de opdracht tot samenleven in vrede en veiligheid als kernwaarde mee. Daarvoor zijn nodig: de waarde van pluriformiteit begrijpen, inclusief kunnen denken, en jezelf in een ander kunnen verplaatsen. Enerzijds betreft het hier competenties die deels leerbaar zijn, en daarmee zijn we terug bij de eerste kerntaak van de school. Anderzijds gaat het om opvattingen en attitudes; de school is een minimaatschappij waarin de waarde van datgene wat leerlingen leren, ook wordt voorgeleefd. Dat geldt in de eerste plaats voor democratische waarden, inclusief respect voor mensen die in enig opzicht "anders" zijn dan jij zelf.

#### *Werk*

De Nieuwe Veste is ook werkgever. In Coevorden zelfs een relatief grote. Daaruit vloeien maatschappelijke verantwoordelijkheden voort, die de school erkent. In de deelregio's waarin De Nieuwe Veste locaties heeft, is een actieve betrokkenheid van zo veel mogelijk instellingen nodig bij plannen om werk te genereren en de leefbaarheid te bevorderen. Als werkgever wil de school aan de eigen medewerkers een uitdagende werkomgeving bieden, waarin zij met hun kwaliteiten tot hun recht komen. Voor benutting van het talent van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt voelt de school zich, samen met andere partijen, medeverantwoordelijk. De Nieuwe Veste zoekt actief naar mogelijkheden om bij te dragen aan de realisatie van gemeentelijke initiatieven die gericht zijn op vitaliteit van de regio, zoals "Vierkant voor werk" van de gemeenten Coevorden, Emmen, Hogeveen en Hardenberg.

### **De Nieuwe Veste: garantie voor onderwijskwaliteit**

De Nieuwe Veste is een degelijke school in die zin, dat de kaders helder zijn, dat er voldoende zorg is voor een ordelijk verloop van het leven en leren in en rond de gebouwen, en dat serieus geprobeerd wordt om ouders en leerlingen eerlijk voor te houden wat de perspectieven van een leerling zijn op een diploma. De school "garandeert" als het ware dat kinderen er in goede handen zijn, en dat moet ook zo blijven. In tijden waarin er zo veel zo snel verandert als in het eerste kwart van deze eeuw, zal De Nieuwe Veste zoeken naar nieuwe soorten "garanties".

#### *Van kwantitatief naar kwalitatief*

In de jaren die achter ons liggen is door de overheid sterk gestuurd op opbrengsten van het onderwijs. Aanvankelijk ging dit vooral over aantallen uren, rendementen en cijfers. Scholen waren traditioneel al sterk in het sturen op cijfers en gemiddelden, en pasten zich aan.

In het denken van het ministerie van OCW, de Inspectie van het Onderwijs en de sector Voortgezet Onderwijs verschuift het accent naar meer kwalitatieve criteria. Scholen ontwikkelen hun eigen opvattingen over de vraag welke criteria dat zijn. Zo ook De Nieuwe Veste.

#### *Van uniform naar gedifferentieerd*

In de wet op de nieuwe examenprogramma's voor het VMBO wordt grote nadruk gelegd op de oriëntatie van leerlingen op vervolgopleiding en mogelijk beroep. Er is een onmiskenbare tendens om de muren die tussen leeftijdsfasen, opleidingen, afdelingen staan, af te breken, en meer te gaan denken in flexibele leerroutes of leerlijnen. Die ontwikkeling in het maatschappelijk denken heeft

 <b>de nieuwe veste</b>  <b>Algemeen</b>	<b>Strategisch beleidsplan 2015-2019</b>	<b>101.00.00-BEL</b>
		Versie: 1.0
		Datum RvT: 10-12-15

eveneens zijn weerslag gevonden in de wet op Passend Onderwijs en in de nog aan te nemen wet op de onderwijstijd.

#### *Van verticaal naar horizontaal*

Het is een steeds meer geaccepteerd gegeven dat scholen te maken hebben met belanghebbenden en partners, die er recht op hebben mee te denken en aan wie verantwoording hoort te worden afgelegd. De Nieuwe Veste onderschrijft dat recht en zoekt met de stakeholders naar de meest effectieve vormen hiervoor. Deze “horizontale” manier van verantwoorden spoort met de gedachte dat ook binnen de school de lijnen niet in hoofdzaak “verticaal” lopen. Werknemers, leerlingen en deels ook ouders hebben in eerste instantie aan elkaar uit te leggen hoe zij doelen proberen te bereiken.

#### *Van binnen naar buiten*

Vanuit het besef dat de school geen monopolie heeft op “leren”, zoekt De Nieuwe Veste naar mogelijkheden om het onderwijs te verbinden met de wereld buiten school, door realistische opdrachten “binnen te halen” waaraan leerlingen werken, en door leerlingen de gelegenheid te geven bij instellingen, bedrijven of particulieren leerervaringen op te doen. Deze leerervaringen worden verwerkt in het totaalbeeld dat de school zich van de leerling vormt, en er wordt binnen de leerroutes van de leerlingen ook ruimte voor gemaakt. Zo gaan we ook om met ervaringen die leerlingen onder verantwoordelijkheid van de school mogen opdoen tijdens excursies en/of in contact met scholen in het buitenland.

#### *De 70-30 vuistregel*

In de periode 2015-2019 zal De Nieuwe Veste antwoorden zoeken en vinden op de vraag naar onderwijs “op maat van de leerling”. Daarvoor geldt als werkhypothese: het aandeel van het onderwijs dat als het ware “standaard” aan groepen leerlingen wordt aangeboden, kan worden teruggebracht worden tot ongeveer 70% van de tijd die leerlingen aan hun schoolopleiding besteden. De overige 30% wordt in overleg met leerling en ouders flexibel ingevuld vanuit een analyse van de talenten van de leerling en/of keuzes die de leerling maakt. Hierbij wordt gedacht aan extra vakken of delen van vakken op een hoger niveau, maar ook aan niet direct aan schoolvakken gerelateerde gebieden waarvoor de leerling vanuit eigen belangstelling gemotiveerd is. In het VMBO biedt de school vanaf 2016 onder het regime van de nieuwe examenprogramma’s een aantal “vaste” leerroutes aan, en worden de keuzedelen expliciet gekoppeld aan de individuele motivatie van de leerling.

#### *Arrangementen*

Zo ontstaat een ontwikkelperspectief per leerling, dat wordt omgezet in een arrangement. Daarin staan een basisniveau en een basispakket beschreven, van waar uit steeds “omhoog” wordt gekeken naar mogelijkheden tot verdere ontwikkeling. Ouders, leerling en school spreken af zich in te spannen om dat perspectief waar te maken. Waar nodig wordt het perspectief bijgesteld. De inspanning van de kant van de school kent twee elementen die in samenhang worden uitgevoerd: de school biedt de leerling een (context)rijke leeromgeving, en levert passende, op de afgesproken ontwikkeling gerichte, ondersteuning. Bij beide onderdelen van het arrangement dat de school biedt, wordt slim gebruik gemaakt van de mogelijkheden die digitalisering biedt.

#### *Gevolgen voor de organisatie*

De vormgeving van de schoolopleiding in een basisdeel en een flexibel gedeelte of keuzedeel, de integratie van leren en zorg, en het gebruik van digitale middelen hebben gevolgen voor de onderwijsinrichting, het handelen van docenten en begeleiders, de onderwijsprogramma’s en onderwijsruimtes, en de bedrijfsvoering. In het schoolplan en de daaruit afgeleide plannen per afdeling

 <b>Algemeen</b>	<b>Strategisch beleidsplan 2015-2019</b>	<b>101.00.00-BEL</b>
		Versie: 1.0
		Datum RvT: 10-12-15

of sector worden deze consequenties uitgewerkt. In de periode 2015-2019 is er gelegenheid om met nieuwe vormen en formats ervaring op te doen.

#### *Evalueren*

De kwaliteitszorg is erop gericht om inzicht te krijgen in de mate waarin het de school lukt om het geformuleerde beleid te realiseren. De Nieuwe Veste zal nieuwe vormen, pilots, programma's die de komende jaren hun intrede doen, steeds goed evalueren, en belanghebbenden laten delen in de conclusies die daaraan worden verbonden.

 <b>de nieuwe veste</b> <b>Algemeen</b>	<b>Strategisch beleidsplan 2015-2019</b>	<b>101.00.00-BEL</b>
		Versie: 1.0
		Datum RvT: 10-12-15

**Bijlage: kader**

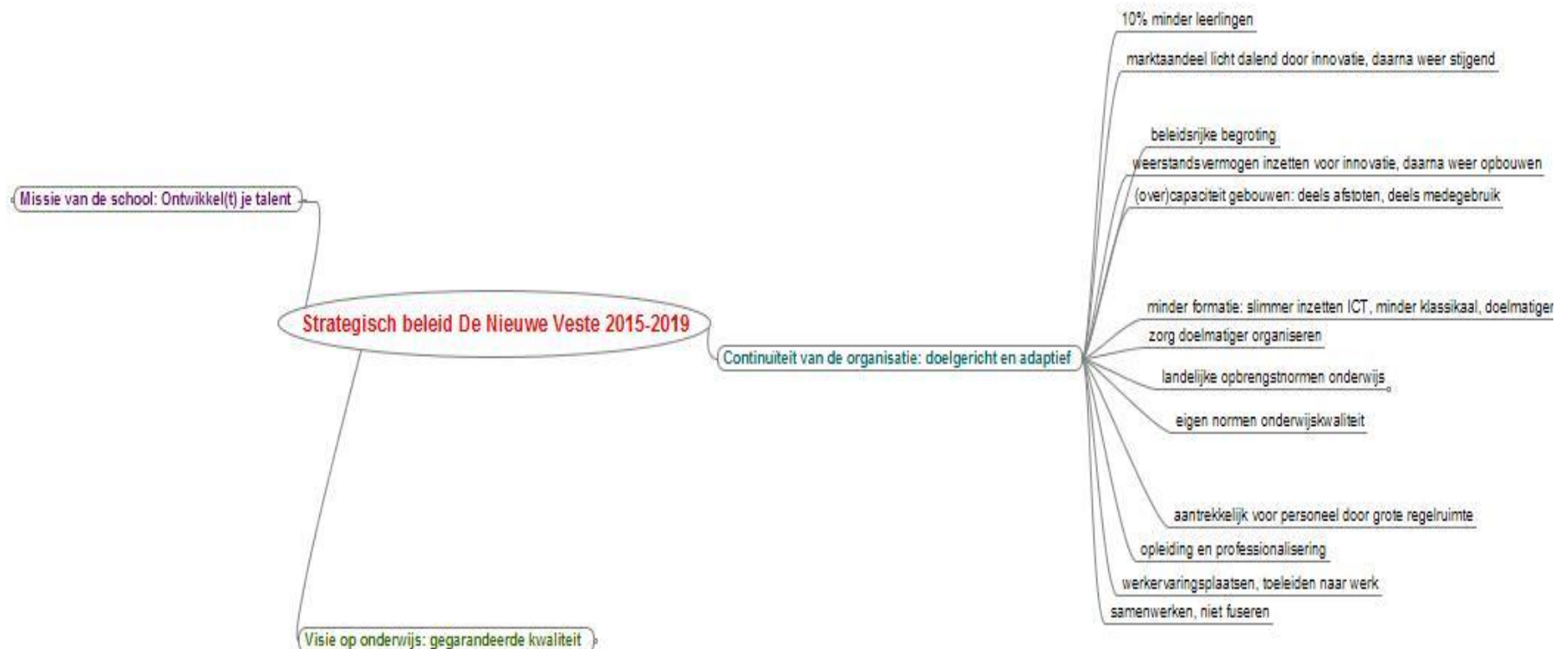
**Kwaliteit van het dagelijks handelen**

Doelen, missie en visie zijn relatief abstracte formuleringen van datgene wat belangrijk wordt gevonden. In het dagelijks handelen is het handig om een aantal normen, toetsstenen bij de hand te hebben, die de strategische koers concreet maken. Waaraan meten we de kwaliteit van handelen af?

- Is het veilig?
- Is het respectvol?
- Is het zorgzaam?
- Is het ondersteunend?
- Is het doelmatig?
- Is het uitdagend?
- Is het bij de tijd?
- Is het een bijdrage aan de ontwikkeling van talent?
- Is het contextrijk en (maatschappelijk) relevant?
- Is het gericht op leren en verbeteren?
- Is het voor 70% gebaseerd op ervaring?
- Is het voor 30% gericht op kiezen, onderzoeken en ontwikkelen?
- Is het gebaseerd op eigenaarschap en verantwoordelijkheid?
- Is het onderbouwd en waar mogelijk afgezet tegen een benchmark?
- Is het gedeeld met mogelijke samenwerkingspartners?
- Is het gedeeld met stakeholders, geledingen?
- Is het uit te leggen en te verantwoorden?

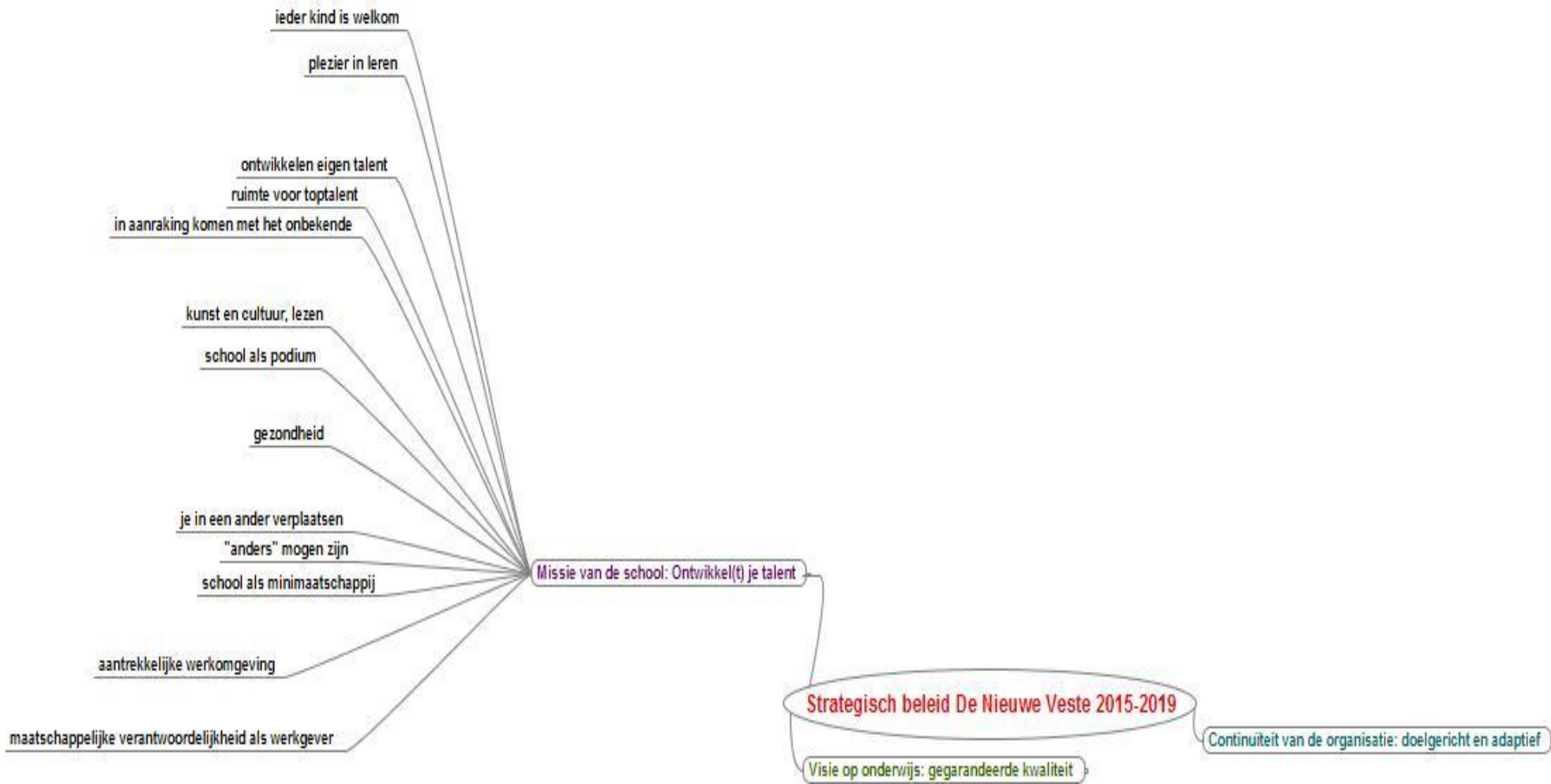
 <p><b>de nieuwe veste</b></p> <p><b>Algemeen</b></p>	<p><b>Strategisch beleidsplan 2015-2019</b></p>	<p><b>101.00.00-BEL</b></p>
		<p>Versie: 1.0</p>
		<p>Datum RvT: 10-12-15</p>

Het plan in trefwoorden..... (1)





Het plan in trefwoorden..... (2)



 <p><b>de nieuwe veste</b></p> <p><b>Algemeen</b></p>	<p><b>Strategisch beleidsplan 2015-2019</b></p>	<p><b>101.00.00-BEL</b></p>
		<p>Versie: 1.0</p>
		<p>Datum RvT: 10-12-15</p>

Het plan in trefwoorden..... (3)

