

Strategische koers 2024-2027

VARIO
Onderwijsgroep



‘Leven Lang Leren: Samen Sterk in professionaliteit, verbinding en gelijkwaardigheid’

Vastgesteld door College van Bestuur d.d. 07-12-2023
Goedgekeurd door Raad van Toezicht d.d. 12-12-2023
Instemming van GMR d.d. 13-2-2023



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	4
1. Visie, missie en kernwaarden	6
<i>Visie</i>	6
<i>Missie</i>	6
<i>Kernwaarden</i>	6
Professionaliteit	6
Verbinding	7
Gelijkwaardigheid	7
2. Visiekwadrant VariO Onderwijsgroep	8
<i>Gezamenlijke visie op leren</i>	8
<i>Gezamenlijke visie op leren organiseren Hoe geven wij als school vorm aan het leerproces:</i>	8
<i>Gezamenlijke visie op professionaliteit</i>	9
<i>Gezamenlijke visie op verandering en verankering</i>	9
3. Onze ambities	10
<i>Gelijke kansen voor alle leerlingen</i>	10
<i>Eigentijds onderwijsmodel & effectief onderwijs</i>	10
<i>Onderwijskundige profilering van de scholen</i>	11
<i>Eigenaarschap en leiderschap</i>	11
<i>Positie van het servicebureau</i>	11
1. Ondersteuning en advisering	12
2. Kwaliteit en interne samenhang	12
3. Grenzen verleggen	12
4. Hoe maken wij onze ambities waar?	13
<i>Inspireren door HPS</i>	13

<i>Opstellen van strategisch HRM-beleid</i>	13
<i>Optimaliseren interne organisatie</i>	14
Bijlagen	15
<i>BIJLAGE I: Visie op burgerschap & sociale veiligheid binnen VariO</i>	15
<i>BIJLAGE II: Visie op basisvaardigheden binnen VariO</i>	17
<i>BIJLAGE III: Visie op digitale geletterdheid binnen VariO</i>	18

Voorwoord

Voor je ligt de strategische koers ('het koersplan') van VariO Onderwijsgroep, '*Een leven lang leren: samen sterk in professionaliteit, verbinding en gelijkwaardigheid*'.

Ons onderwijs is onderhevig aan ontwikkelingen en veranderingen. Het is onze taak om daar tijdig en op de juiste manier op te reageren en te acteren. Met ons koersplan kijken we een aantal jaren vooruit en is een plan gemaakt door en voor al onze medewerkers. Het woord zegt het al: de koers geeft richting, maar stelt geen smart geformuleerde doelen, deze staan in de jaarplannen van onze locaties en het jaarplan van het servicebureau.

Het koersplan zoals het hier beschreven is, geeft ons houvast. Met deze houvast zijn onze medewerkers en de locaties geholpen om binnen de koers eigen keuzes te maken en stappen te zetten. Het koersplan zorgt voor een kader waarbinnen iedereen in de organisatie de eigen professionele ruimte mag invullen. Dit verhoogt de professionaliteit, de kwaliteit én het werkplezier.

Maatschappelijke opgave

Als onderwijsinstelling hebben wij een belangrijke maatschappelijke opdracht; een bijdrage leveren aan de sociale en maatschappelijke competenties die onze leerlingen nodig hebben om zo optimaal mogelijk deel te nemen en bij te dragen (als actieve burgers) aan onze samenleving (zie bijlage I). Een intensieve opgave, die vraagt om een duidelijke toekomstvisie en heldere strategische kaders.

Wij helpen onze leerlingen om zichzelf beter te leren kennen en om zelfstandig keuzes te maken. Maar ook dat we hun rugzak vullen met kennis, ervaring en vaardigheden die ze in staat stellen een leven lang te leren. We willen dat ze bij het verlaten van onze school succesvol zijn in en slagen voor het vervolgonderwijs, welke richting ze ook kiezen. Het goed beheersen van de basisvaardigheden zien wij als een belangrijke basisvoorwaarde hiertoe. Zie bijlage II: onze visie op de basisvaardigheden.

Wij dragen zorg voor eerlijke kansen voor iedereen; kwalitatief goed onderwijs is de sleutel om aan dit streven inhoud te geven. Zie ook bijlage II; onze visie op de basisvaardigheden. Dit houdt in dat wij hoge verwachtingen van onze leerlingen hebben. We beseffen dat sommige leerlingen harder moeten werken of meer ondersteuning nodig hebben om succesvol door te stromen of deel te nemen aan de maatschappij.

Verbinding en samenwerken

Intern

Om onze doelen te halen en de uitdagingen van de komende jaren aan te gaan is het belangrijk dat we intensief samenwerken. We hebben elkaar nodig, zowel locatie-overstijgend als ook in de samenwerking met de medewerkers binnen het 'servicebureau'. Dit betekent duidelijke rollen, bevoegdheden en korte lijnen. We leggen verbindingen en slaan de handen ineen met het doel leerlingen maximaal voor te bereiden op de volgende stap in hun schoolcarrière.

Extern

Ook de externe (samenwerkings-)verbanden halen we aan. Door samen te zoeken naar oplossingen,

aansluiting te zoeken bij en het aangaan van convenanten zetten we stappen voor onze onderwijskundige ontwikkelingen in de komende jaren.

Een belangrijk strategisch thema is de nieuwbouw; nieuwbouw voor onze vestiging in Lemmer en de nieuwbouw van de VO-Campus in Emmeloord. Met name het laatste project heeft grote gevolgen voor de afzonderlijke VariO-scholen en voor het servicebureau.

High Performing School (HPS)

De locaties zijn sinds 2020 op weg om samen vorm te geven aan het concept HPS (High Performing School). Dit werkt positief, maar vraagt om inbedding en doorontwikkeling in een nieuwe strategie voor de hele stichting. Binnen onze leidende coalities en leerteams (werkgroepen) werken we onderwijskundige vernieuwingen uit. Hierbij we ons laten leiden door onderzoek, literatuur en data.

Meedenken, meewerken en meedoen

De koers is in samenwerking met collega's van alle locaties en verschillende afdelingen binnen VariO tot stand gekomen en geschreven. Met de bekrachtiging door de GMR en de Raad van Toezicht hebben wij onze kaders neergezet voor 2024-2027.

Hans Wildeboer

Bestuurder VariO Onderwijsgroep

1. Visie, missie en kernwaarden

Onze visie stelt ons in staat de juiste keuzes te maken of te besluiten wat we juist niet gaan doen. Het vormt het vertrekpunt van ons handelen. Daarbij stellen wij onszelf continue de vraag: waarom doen we wat we doen, doen we de juiste dingen en doen we de dingen goed?

Als VariO Onderwijsgroep hebben wij een gezamenlijke visie geformuleerd, die net als de strategische kaders, het vertrekpunt vormt voor de visies van onze locaties. Onze locaties hebben elk een eigen identiteit, maar dragen bij in het zichtbaar maken van het DNA van VariO Onderwijsgroep.

Visie

De middelbare schoolperiode is geen afgesloten fase. Voor ons is deze periode onderdeel van een leven lang leren. De bouwstenen (kennis, ervaringen en vaardigheden) leggen de leerlingen in het primair onderwijs. Ze gaan vervolgens door met bouwen in het voortgezet onderwijs. Niet voor niets vormen zij samen het 'funderend onderwijs'. Wij zien het als onze taak om samen met de leerlingen verder te bouwen richting het vervolgonderwijs op het mbo, hbo en de universiteit. Daar waar mogelijk willen we werken met een uitgestelde determinatie in de onderbouw van het voortgezet onderwijs.

Naast het opdoen van kennis, vinden we het ook belangrijk om te werken aan de ontwikkeling van vaardigheden. We willen dat elke leerling zichzelf leert kennen en leert om zelfstandig keuzes te maken. Wij geven de leerlingen een basis mee om goed te kunnen functioneren in de maatschappij. Lees in dit verband ook bijlage I: onze visie op burgerschap. Leerlingen leren de regie te nemen over wat ze elke dag doen. Successen zijn er om te vieren, bij problemen zorgen we voor bemoediging.

Op onze scholen leer je elkaar kennen, de VariO-scholen zien wij als een ontmoetingsplaats. Wij willen dat de school een veilige plek is, waar het gaat om meer dan 'naar school gaan'. Zie ook bijlage I; onze visie op burgerschap en sociale veiligheid. Wij willen zorgen dat jij je thuis voelt. Alleen wanneer je goed in je vel zit kom je tot optimale leerprestaties.

De buitenwereld halen wij naar binnen door onder andere in te spelen op maatschappelijke thema's. Wij zien het belang van goede samenwerking met (lokale) ondernemers, maatschappelijke (culturele) instellingen en met de ouder(s)/verzorger(s) van onze leerlingen. Bij ons mogen onze leerlingen meedenken, meedoen en meepraten.

Missie

Wij willen onze leerlingen in staat stellen een leven lang te leren.

Kernwaarden

Onze kernwaarden, ons DNA, vindt zijn oorsprong in professionaliteit, verbinding en gelijkwaardigheid.

Professionaliteit

Bij ons heb je de regie over wat je elke dag zelf doet. Als medewerker betekent dit dat we kritisch zijn op onszelf; hoe kunnen wij het elke keer een beetje beter doen? Het betekent ook dat we onze medewerkers in staat stellen de juiste beslissingen te nemen door ze te faciliteren, te begeleiden en te inspireren. Accepteren dat we fouten maken, om er vervolgens van te leren. Zonder fouten geen vernieuwing.

Door met elkaar de dialoog aan te gaan, echt te luisteren naar wat de andere zegt, feedback te geven en kennis te delen, realiseren wij onze organisatiedoelen. Op deze manier vergroten wij de waarde van onze medewerkers. Alles wat belangrijk is voor de organisatie tonen wij, waar mogelijk, aan door onderzoek en metingen. We gebruiken bij voorkeur de kennis en kunde die in onze organisatie aanwezig is (o.a. middels de VariO-academie).

Verbinding

Als scholen, als medewerkers en als leerlingen staan wij dag in dag uit met elkaar en de buitenwereld in verbinding. We delen kennis, ervaring, voeren gesprekken, maken deel uit van een team, een klas, de maatschappij, de samenleving. Onze scholen zien wij als een (veilige) plaats om te ontmoeten. Sociale veiligheid vinden wij belangrijk (zie ook bijlage I). Deze verbinding maakt dat we van elkaar leren, kunnen groeien in wie wij zijn. Door elkaar formeel, maar ook informeel (sport, ontspannende activiteiten) te ontmoeten, versterken wij de verbinding.

Gelijkwaardigheid

We willen dat alle leerlingen gelijke kansen krijgen. Ieder op zijn/haar eigen niveau. Ongeacht achtergrond, gender, geloof, wie je bent of waar je vandaan komt. Je mag zijn wie je bent, zowel als leerling en als medewerker. We respecteren elkaars mening, opvattingen en ideeën en staan open voor verschillende perspectieven in ons dagelijkse werken en leren. Vanuit de positie van gelijkwaardigheid werken we aan een open feedbackcultuur met het doel onze ambities met elkaar waar te maken.

2. Visiekwadrant VariO Onderwijsgroep

Onze gezamenlijke visie beschouwen wij als het vertrekpunt voor de visies van onze locaties en het servicebureau. Met elkaar vormen wij VariO Onderwijsgroep. Door onze krachten, kennis en kunde te bundelen en te delen halen we het beste uit onze leerlingen en uit onze medewerkers. Onze scholen hebben hun eigen identiteit. Op deze manier creëren wij voor elke leerling en elke medewerker een geschikte en passende leeromgeving en/of werkplek, een plek waar de leerlingen en onze medewerkers zich thuis voelen.



Gezamenlijke visie op leren

Hoe komen leerlingen en medewerkers op effectieve, efficiënte en aangename wijze tot kennis, vaardigheden en gedragscultuur:

- Wij gaan ervan uit dat al onze leerlingen en medewerkers alles kunnen leren. Daarbij streven we naar een gegarandeerd niveau op het gebied van taal, rekenen, burgerschap en digitale geletterdheid voor alle leerlingen wanneer zij één van onze scholen verlaten. Zie ook bijlage III, onze visie op digitale geletterdheid.
- Onze leerlingen en medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen leerproces. Leerlingen zijn zich bewust van wie ze zijn en wie ze willen worden. Onze medewerkers nemen de regie over wat ze elke dag doen. Ze zijn altijd kritisch en stellen zichzelf de vraag; 'hoe kan ik het elke keer een beetje beter doen?'.
- Leerlingen die meer aankunnen dagen wij uit. Wij bieden extra begeleiding en zorg als dat nodig is.
- Kennis is voor ons meetbaar. Wij houden data bij met betrekking tot het behalen van gestelde leerdoelen.

Gezamenlijke visie op leren organiseren

Hoe geven wij als school vorm aan het leerproces:

- Wij geven les volgens de tien didactische principes van Rosenshine (2012).
- Wij maken gebruik van ambitie- en kwaliteitskaarten om regels en structuur te (waar)borgen.
- Wij komen als vak- en sectiegenoten regelmatig bijeen met het doel de inhoudelijke kwaliteit te vergroten en doorlopende leerlijnen te versterken.
- We betrekken ouders/verzorgers actief bij de prestaties van onze leerlingen door middel van systemen of direct contact.
- De docent ondersteunt de leerling om op een gecontroleerde manier zijn eigen verantwoordelijkheid te nemen.
- Wij hebben hoge verwachtingen ten aanzien van onze leerlingen en medewerkers. Omgekeerd mogen onze leerlingen hoge verwachtingen hebben van ons als medewerkers.

Gezamenlijke visie op professionaliteit

Hoe creëren wij een professionele cultuur:

- Onze medewerkers leveren een kwalitatief hoogwaardige bijdrage aan de organisatie.
- Wij onderhouden met elkaar een feedbackcultuur en reflecteren op ons eigen gedrag.
- We doen onderzoek (evidence-informed) om onze besluiten en ons beleid te onderbouwen.
- Bij het maken van keuzes staat de ontwikkeling van de leerling centraal.
- Wij zijn gemotiveerd om continue te blijven leren en we delen onze kennis met elkaar.
- Door meer verantwoordelijkheid te geven kunnen medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen.
- Medewerkers mogen onderling hoge verwachtingen van elkaar hebben.
- Wij werken samen volgens de driehoek initiator - actor- ondersteuner.

Gezamenlijke visie op verandering en verankering

Hoe blijven wij continu gelegitimeerd verbeteren, veranderen en verankeren:

- We werken samen in leerteams; kleine teams die werken met een hoge mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Professionaliteit, vakmanschap en verbetering/vernieuwing van het onderwijsprogramma staan hierbij centraal.
- We onderzoeken nieuwe inzichten op leren met onderbouwd wetenschappelijk onderzoek. Hierdoor kunnen we welbewust keuzes maken in wat we willen behouden en/of veranderen.
- We volgen de ontwikkelingen in het onderwijs en de maatschappij.
- We werken aan de hand van doelen en ambities.
- We borgen ons beleid door gebruik te maken van ambitie- en kwaliteitskaarten.

Instructiemodel (Rosenshine)

Onderwijsprocessen moeten effectief zijn. Daarom willen wij het primaire proces baseren op wetenschappelijke inzichten waarin docenten instructies geven en de leerlingen opdrachten uitvoeren.

10 principes:

- Herhaal dagelijks een deel van wat eerder is geleerd.
- Presenteer nieuw leer materiaal in kleine stappen.
- Stel veel vragen.
- Wees een voorbeeld.
- Bied scaffolds voor moeilijke taken.
- (Bege)leidt leerlingen in het oefenen van nieuw materiaal.
- Ga na of leerlingen het echt begrepen hebben.
- Zorg dat leerlingen hun succes tonen.
- Eis en monitor zelfstandig oefenen.
- Activeer geleerde kennis regelmatig.

3. Onze ambities

Het aanbod van de VariO Onderwijsgroep is breed samengesteld. In uiteenlopende vormen en intensiteit is binnen al onze scholen onderwijs gerealiseerd dat is afgestemd op de leerlingen. Voor de komende jaren hebben wij een aantal ambities opgesteld. Om onze ambities waar te maken werken wij met speerpunten en vertalen wij deze naar concrete projecten en opdrachten.

Gelijke kansen voor alle leerlingen

Alle leerlingen zijn welkom! Binnen het eigen onderwijs heeft een leerling bij ons gelijke kansen op succesvolle uitstroom. Dit betekent dat wij kwalitatief goed onderwijs willen blijven bieden, waarbij we uitgaan van hoge verwachtingen. Goed onderwijs is de sleutel om leerlingen eerlijke kansen te geven t.a.v. hun schoolcarrières en het goed kunnen functioneren in de samenleving van morgen. Dit impliceert dat wij veel aandacht schenken aan de basisvaardigheden. De wettelijke (uitstroom)vereisten zijn voor ons niet het uitgangspunt, maar het vertrekpunt waarbij onze doelen hoger gesteld worden (zie ook bijlage II, onze visie op de basisvaardigheden).

Binnen VariO en samen met onze ketenpartners in het primair- en het tertiair onderwijs onderzoeken we de mogelijkheden voor doorgaande leerlijnen en aansluitmodules.

Eigentijds onderwijsmodel & effectief onderwijs

Wij streven naar een onderwijsmodel dat beter aansluit op het tertiair onderwijs. Het model dat wij nastreven omvat een stevige kennis- en vaardighedenbasis en is (deels) flexibel qua opzet en opbouw. Op deze manier willen wij de leerling in staat stellen om (aantoonbaar) succesvol de vervolgopleiding te doorlopen. Burgerschap is verweven in ons totale onderwijsaanbod (zie bijlage I).

Wij willen onderzoeken of we de interne structuur zo kunnen inrichten dat leerlingen makkelijker kunnen switchen voor wat betreft het opleidingsniveau. Wij zijn ervan overtuigd dat dit de kansengelijkheid bevordert. Daarbij bieden we maatwerk voor leerlingen die dit nodig hebben. Dit vraagt een aanpassing van onze interne structuur, de facilitering en een goede samenwerking met het primair onderwijs. Wij werken de komende jaren toe naar datagestueerd onderwijs.

Op basis van resultaten handelen wij formatief en passen wij het programma aan om de gestelde doelen te realiseren. Leerlingen gaan pas verder wanneer zij de actuele leerstof voldoende beheersen. Met deze werkwijze verbeteren wij het leerrendement. Binnen ons onderwijs staat effectieve didactiek centraal. Onder een 'effectieve didactiek' verstaan wij het weloverwogen toepassen van beproefde succesvolle methodieken (gebruik maken van de principes van Rosenshine, formatief lesgeven en evalueren, het stimuleren van een feedbackcultuur, etc.) binnen het onderwijsleerproces.

Ontwikkeling en toerusting van leerteams

In de integrale organisatievorm van professionele leerteams nemen medewerkers niet alleen individueel, maar ook collectief verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en begeleiding van groepen en individuele leerlingen. Verantwoordelijkheid nemen houdt ook verantwoording afleggen in: verticaal naar de organisatie/leidinggevende en horizontaal naar collega's en ouders van/met leerlingen. Deze wijze van

samenwerken van medewerkers is zichtbaar in gedrag, gericht op continu verbeteren en het scherp houden van elkaar.

Onderwijskundige profilering van de scholen

In de komende jaren gaan de locaties zich sterker (onderwijskundig) profileren en dus van elkaar onderscheiden. Het brede VariO-aanbod blijft in stand, maar zowel intern als extern maken we duidelijker (onderwijskundige) keuzes. Deze ontwikkelrichting is niet alleen aantrekkelijk voor de leerlingen in de regio ('er valt wat te kiezen'), maar ook noodzakelijk. Door nadrukkelijk te inventariseren wat er nodig is in de Noordoostpolder en op basis hiervan de scholen scherper te profileren en te positioneren -met inachtneming van de richting of denominatie- waarborgen we de kleurrijke verscheidenheid in de regio. Binnen de campus willen we onze kleinschaligheid en identiteit -zoveel als mogelijk is- behouden.

Eigenaarschap en leiderschap

Alle medewerkers binnen VariO beschouwen we als professionals die willen samenwerken om met elkaar de organisatiedoelstellingen te behalen. Gevoeld eigenaarschap binnen de 'autonome werkruimte' is een belangrijk kenmerk binnen onze organisatie. Hierbij neemt de professional verantwoording en durft deze ook af te leggen. Leiderschap, initiatief nemen en verantwoording afleggen horen bij elkaar. Het nemen van initiatieven is dus niet alleen voorbehouden aan medewerkers in een formele leidinggevende functie. Als het gaat om sterk leiderschap in de formele zin, dan richt VariO zich expliciet op de door de VO-raad omschreven (schoolleiders)competenties. De publicatie '*Beroepsstandaard schoolleider VO*' van SRVO hanteren we hierbij als starpunt.

Positie van het servicebureau

Het servicebureau binnen VariO Onderwijsgroep is de afdeling die verschillende ondersteunende diensten biedt aan docenten, medewerkers, leerlingen en het bestuur. De diensten omvatten administratieve taken, financieel beheer, technische (ICT) ondersteuning, kwaliteitszorg, facilitaire diensten en communicatie en PR. Het doel van het servicebureau is om de locaties te helpen bij het soepel laten verlopen van haar activiteiten, zodat het onderwijzend personeel zich kan concentreren op lesgeven en de kernactiviteiten van de school.

Binnen VariO staat het onderwijs aan onze leerlingen centraal. Alle medewerkers, ongeacht rol of functie, dragen hieraan bij. De medewerkers van het servicebureau maken het geven van hoogstaand en goed georganiseerd onderwijs op onze locaties mogelijk. Binnen VariO -en na de inhuizing in de vo-campus- neemt het servicebureau een bijzondere plaats in. Om het servicebureau goed te positioneren is van het belang enkele *uitgangspunten* te formuleren die leidend zijn in het functioneren:

- Het servicebureau werkt proactief en signalerend.
- Het servicebureau werkt 'outreaching', dit wil zeggen 'is zoveel als mogelijk zichtbaar op de locatie(s) en zoekt medewerkers en/of leerlingen op'.
- Het servicebureau hanteert het principe: 'decentraal wat kan, centraal wat moet'.
- Routinematige werkprocessen zijn gedigitaliseerd, tenzij dit niet mogelijk of wenselijk is.
- Het servicebureau streeft naar spreiding van kennis (medewerkers kunnen elkaar vervangen).
- Het servicebureau wordt zo veel als mogelijk 'hiërarchisch plat georganiseerd'.
- Het servicebureau streeft naar korte functionele lijnen.

Naast de uitgangspunten ten aanzien van de positie en de (inrichting van de) werkprocessen hebben wij een drietal ambities geformuleerd:

1. Ondersteuning en advisering

Ons servicebureau ondersteunt niet alleen de locaties in de processen rondom het onderwijs, maar de medewerkers geven ook adviezen op basis van expertise op een of meerdere vakgebieden. De locaties betrekken (staf-)medewerkers van het servicebureau in een vroegtijdig stadium bij het opstellen van plannen en/of beleidsvoorbereidende activiteiten (*procesdenken*). De komende jaren werkt de afdeling toe naar bewustwording van de rollen als adviseur, ondersteuner en/of specialist.

2. Kwaliteit en interne samenhang

Er moet een solide basis van deskundigheid gaan ontstaan om de interne kwaliteit te kunnen verbeteren. De verschillende domeinen raken meer op elkaar ingespeeld en gaan meer samenwerken. Op deze wijze geven we uitvoering aan ons streven om elkaar, de medewerkers en de leerlingen op de diverse locaties professioneel te ondersteunen (*taakvolwassenheid*).

3. Grenzen verleggen

We zijn alert op samenwerkingskansen met de VO-scholen en organisaties in onze omgeving. We kijken proactief buiten de grenzen van onze eigen locaties om schaalvoordelen te behalen en kosten te besparen. Digitalisering is een belangrijk speerpunt om processen efficiënt te laten verlopen en kosten te besparen.

In nauwe samenspraak met betrokkenen in en rond het onderwijsproces zijn de ambities realistisch en haalbaar.

4. Hoe maken wij onze ambities waar?

Onze ambities vereist een organisatie waar medewerkers zich voortdurend en gericht kunnen ontwikkelen ('professionalisering'). We hebben als VariO kaders nodig waarbinnen we gezamenlijk kunnen bewegen en die ons ruimte geven. Tegelijkertijd bieden ze ook een houvast en geven ze richting aan alle medewerkers. Het is onze koers. Ons uitgangspunt blijft dat iedereen binnen de organisatie verantwoordelijk is voor zijn/haar eigen deel. De centrale vraag is daarbij 'wat kan ik betekenen voor de organisatie'. Uiteindelijk willen wij een organisatie waar horizontale verantwoording leidend is. Waar kan werken we daarom zoveel mogelijk samen op teamniveau.

Wij hebben een breed gedragen gezamenlijke visie, waarin onze gezamenlijke doelen centraal staan. Een heldere visie op samenwerken stelt iedereen in staat om verantwoordelijkheid te nemen voor zijn/haar eigen rol en gezamenlijke resultaten vanuit een gelijkwaardige positie. Uiteindelijk komt dit ten goede aan het realiseren van onze organisatiedoelen. De locaties gaan ieder voor zich aan de slag met deze doelen. Ze krijgen een concrete en locatie gebonden invulling in de locatiejaarplannen. Op deze manier doen we recht aan de identiteit van de afzonderlijke scholen. Het Servicebureau ondersteunt de locaties in het bereiken van de geformuleerde doelen.

Inspireren door HPS

Wij laten ons onderwijs, de interne organisatie en ons gedrag inspireren door de methodiek die ontleend is aan het concept van de 'High Performing School'. Een High Performing School is een school die consistent uitstekende prestaties behaalt op onderwijskundig, sociaal en/of cultureel gebied. Het is een school die bekend staat om haar hoge onderwijskwaliteit, sterk leiderschap, effectieve didactiek, betrokkenheid van ouders en gemeenschap, en een positieve en stimulerende leeromgeving.

Het groeien naar een 'High Performing School' of 'Organization' vereist voortdurende inzet en samenwerking van alle interne en externe betrokkenen.

Een HPS-organisatie is gebaseerd op onderstaande principes (Bergeson, 2006):

1. Een duidelijke en gedeelde visie.
2. Hoge (kwantitatieve én kwalitatieve) normen en verwachtingen voor alle leerlingen.
3. Effectief leiderschap op verschillende lagen van de schoolorganisatie.
4. Intensief niveau van samenwerking en communicatie.
5. Curriculum, instructie en beoordelingen minimaal in overeenstemming met de overheidsnormen voor alle leerlingen.
6. Frequent monitoren van leren en lesgeven (data en observaties).
7. Gerichte professionele ontwikkeling aan de hand van geconstateerde leerproblemen.
8. Een ondersteunende leeromgeving (tijd en geld).
9. Hoge mate van betrokkenheid van families en de directe stakeholders.

Opstellen van strategisch HRM-beleid

Kwalitatief goed onderwijs is voor ons onlosmakelijk verbonden met goed opgeleide medewerkers en effectieve schoolleiders. Samen kunnen wij het verschil maken. De ontwikkelingen gaan razendsnel, daarom moeten wij ons als medewerkers continue blijven doorontwikkelen (kernwaarde 'professionalisering'). Binnen dit beleid krijgt ook de werving van (nieuw) kwalitatief goede

medewerkers een prominente plek. In de gesprekken met onze medewerkers willen wij stilstaan bij wat de medewerker beweegt en inspireert.

Optimaliseren interne organisatie

Om de (onderwijs-) doelen te bereiken is een passende (interne) organisatie noodzakelijk. De taken en rollen binnen VariO moeten duidelijker worden terwijl de samenwerking tussen de locaties en het Servicebureau wordt geïntensiveerd. Het fuwasys-proces dat begin 2023 is gestart vormt hiertoe een belangrijk startpunt.

In de komende periode wordt, mede vanwege de nieuwbouw in Emmeloord, de nodige organisatorische aanpassingen doorgevoerd. Besluiten met een grote impact of reikwijdte worden alleen genomen na een goede afstemming met de betrokken functionarissen binnen het Emelwerda College. De kenwaarden 'verbinden' en 'gelijkwaardigheid' is ook op de relatie met deze organisatie van toepassing.

De komende jaren gaat VariO zich verder ontwikkelen als een dynamische organisatie, waarbinnen we enthousiast werken en leren. Samen, in verbinding met elkaar, willen wij vanuit een gelijkwaardige positie, groeien in professionaliteit met het doel kwalitatief hoogstaand onderwijs te blijven bieden aan onze leerlingen. Op deze wijze doen wij recht aan ons bestaansrecht, onze missie: *'...onze leerlingen in staat stellen een leven lang te leren.'*

Bijlagen

BIJLAGE I:

Visie op burgerschap & sociale veiligheid binnen VariO

Scholen zijn sinds 1 augustus 2021 wettelijk verplicht om vorm en inhoud te geven aan burgerschapsonderwijs. Burgerschap in ons onderwijs omvat de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en attitudes die leerlingen in staat stellen actieve en verantwoordelijke burgers te worden. Het gaat verder dan alleen het leren van de basisprincipes van democratie en de rechten en plichten van burgers. Onze visie op burgerschap omvat de volgende elementen:

1. **Democratie en participatie:** we onderwijzen onze leerlingen in de fundamenteën van democratie, inclusief de werking van politieke systemen, de rol van verkiezingen en het belang van participatie. Ze moeten leren hoe ze kunnen deelnemen aan besluitvormingsprocessen op school- en gemeenschapsniveau, zodat ze zich bewust worden van hun recht en verantwoordelijkheid om hun stem te laten horen.
2. **Mensenrechten en diversiteit:** onze leerlingen ontwikkelen begrip voor de universele rechten van de mens en het belang van respect voor diversiteit. Ze moeten worden aangemoedigd om vooroordelen en discriminatie te herkennen en te bestrijden. Het onderwijs moet aandacht besteden aan inclusie, gelijkheid en het bevorderen van een samenleving waarin iedereen gelijke kansen heeft, ongeacht hun achtergrond.
3. **Sociale verantwoordelijkheid:** burgerschapsonderwijs moet onze leerlingen stimuleren om betrokken te zijn bij hun gemeenschap en de bredere wereld. Dit kan worden bereikt door middel van vrijwilligerswerk, maatschappelijke stages en projecten die gericht zijn op het verbeteren van de lokale omgeving. We moedigen onze leerlingen aan om zich bewust te zijn van maatschappelijke vraagstukken en na te denken over manieren waarop ze een positieve bijdrage kunnen leveren.
4. **Kritisch denken en media-geletterdheid:** onze leerlingen moeten de vaardigheden ontwikkelen om informatie kritisch te evalueren en te analyseren. Ze moeten leren om nepnieuws en misleidende informatie te herkennen, en begrijpen hoe media werken en hoe ze effectief kunnen communiceren. Door kritisch denken te bevorderen, kunnen onze leerlingen beter geïnformeerde beslissingen nemen en actief deelnemen aan het democratische proces.
5. **Duurzaamheid en milieubewustzijn:** in onze visie op burgerschap is aandacht besteed aan duurzaamheid en milieubewustzijn. Leerlingen moeten begrijpen hoe hun gedrag en keuzes van invloed zijn op het milieu en de toekomstige generaties. Wij moeten ze aanmoedigen om verantwoordelijke consumenten te zijn en na te denken over duurzame oplossingen voor mondiale uitdagingen, zoals klimaatverandering.
6. **Conflictoplossing en burgerschapsvaardigheden:** in ons onderwijs leggen we ook de nadruk op het ontwikkelen van vaardigheden voor effectieve communicatie, conflictoplossing en samenwerking. Leerlingen moeten leren hoe ze meningsverschillen op een respectvolle manier kunnen aanpakken en constructieve oplossingen kunnen vinden. Dit helpt hen om actieve en vreedzame burgers te worden in een diverse samenleving.

Kortom, onze visie op burgerschap richt zich niet alleen op kennisoverdracht, maar ook op het ontwikkelen van vaardigheden, attitudes en waarden die leerlingen in staat stellen om betrokken, verantwoordelijke en actieve burgers te worden in een democratische samenleving. Het streeft naar het creëren van bewuste en geëngageerde leerlingen/jongeren die kunnen bijdragen aan een rechtvaardige en duurzame wereld.

Actieve en verantwoordelijke leden van de samenleving

Burgerschap houdt in onze visie in dat individuen actieve en verantwoordelijke leden van de samenleving zijn, die zich bewust zijn van hun rechten en plichten en zich inzetten voor het algemeen welzijn. Sociale veiligheid omvat het creëren van een samenleving waarin mensen zich beschermd voelen tegen fysiek, psychologisch en sociaal geweld, en waarin hun basisbehoeften worden erkend en gerespecteerd. Een samenleving waarin mensen zich veilig voelen, zowel fysiek als psychologisch, biedt een basis voor individuen om actief deel te nemen aan het publieke leven en zich in te zetten voor het algemeen belang. Het waarborgen van sociale veiligheid is daarom een essentiële voorwaarde voor een bloeiende en inclusieve samenleving waarin burgerschap gedijt. Burgerschap kan dus bijdragen aan de sociale veiligheid op verschillende manieren:

Betrokkenheid

Burgerschap moedigt onze leerlingen aan om actief deel te nemen aan hun gemeenschappen en om zich bewust te zijn van wat er om hen heen gebeurt. Dit omvat het signaleren van onveilige situaties, zoals pesten, discriminatie of geweld, en het nemen van stappen om deze situaties aan te pakken. Actieve betrokkenheid van burgers vergroot de sociale controle en kan leiden tot een veiligere omgeving voor iedereen.

Waarden

Burgerschapsonderwijs legt bovendien de nadruk op waarden zoals empathie, respect en tolerantie. Door het ontwikkelen van empathie en respect voor anderen, leren mensen elkaars grenzen en behoeften te begrijpen en te respecteren. Dit bevordert een klimaat van wederzijds begrip en vermindert de kans op conflicten en onveilige situaties.

Sociale vaardigheden

Burgerschapsonderwijs bevordert de sociale vaardigheden die bijdragen aan positieve sociale interacties. Door het ontwikkelen van communicatieve vaardigheden, conflictoplossing en samenwerking, kunnen mensen effectief en respectvol met elkaar omgaan. Dit draagt bij aan een vreedzaam en veilig sociaal klimaat. Burgerschap impliceert tot slot het besef van gedeelde verantwoordelijkheid voor het welzijn van de gemeenschap. Dit omvat het actief bijdragen aan een veilige omgeving door samen te werken met anderen, instanties en autoriteiten om onveilige situaties te voorkomen of aan te pakken. Het besef van gedeelde verantwoordelijkheid motiveert individuen om op te komen voor de veiligheid van henzelf en anderen.

In deze context is de sociale veiligheid binnen VariO (t.a.v. alle betrokkenen: leerlingen, medewerkers en ouders) een noodzakelijke voorwaarde om de wettelijke plicht tot goed burgerschaps-(onderwijs) vorm en inhoud te geven.

BIJLAGE II:

Visie op basisvaardigheden binnen VariO

Wij zien kwalitatief hoogstaand onderwijs als een belangrijke voorwaarde wanneer het gaat om eerlijke kansen, succesvolle schoolcarrières en het goed kunnen functioneren als burger in de samenleving. In dit verband verwijzen we ook naar bijlage I van dit koersplan.

Onze visie op basisvaardigheden omvat de erkenning van de essentiële vaardigheden die leerlingen nodig hebben om succesvol deel te nemen aan de maatschappij en om hun persoonlijke groei en ontwikkeling te bevorderen. Deze basisvaardigheden vormen de basis voor verdere leerervaringen en zijn van toepassing op verschillende vakgebieden en contexten. Voor verschillende elementen ten aanzien van onze visie op de basisvaardigheden zijn beleidsplannen, waarbij we in de locatieplannen verwijzen naar de concrete uitwerking van de vervolgcacties.

Taal

Taal is de sleutel tot communicatie, begrip en kennisverwerving. Het ontwikkelen van sterke taalvaardigheden, zowel mondeling als schriftelijk, is cruciaal. Leerlingen moeten effectief kunnen lezen, schrijven, luisteren en spreken, en ze moeten leren om taal op een kritische en creatieve manier te gebruiken. Taalvaardigheid is van toepassing op alle vakgebieden en speelt een belangrijke rol bij het verwerven en presenteren van kennis. Onze locaties beschikken over taalbeleidsplannen.

Rekenen

Het ontwikkelen van een stevige basis in rekenvaardigheid en wiskundig inzicht is van essentieel belang. Leerlingen moeten numerieke concepten begrijpen, kunnen werken met getallen, patronen herkennen, logisch redeneren en probleemoplossende vaardigheden ontwikkelen. Dit stelt hen in staat om kritisch te denken, gegevens te analyseren en complexe problemen aan te pakken, zowel binnen de wiskunde als in andere disciplines. Onze locaties beschikken over rekenbeleidsplannen.

Digitale vaardigheden

Vaak worden 'digitale vaardigheden', 'probleemoplossend vermogen' en 'sociale en emotionele vaardigheden' ook gerekend tot de basisvaardigheden. In tegenstelling tot de basisvaardigheden 'taal en rekenen' zijn hiervoor geen separate beleidsplannen geschreven, maar worden deze vaardigheden geoefend binnen vakken, projecten en overige curriculumonderdelen.

BIJLAGE III:

Visie op digitale geletterdheid binnen VariO

Onze visie op digitale geletterdheid is gebaseerd op het idee dat het niet alleen een verzameling vaardigheden is, maar eerder een holistische benadering van het voorbereiden van onze leerlingen op een wereld die steeds meer wordt beïnvloed door technologie. Door deze visie na te streven, willen we onze leerlingen uitrusten met de middelen die ze nodig hebben om te gedijen in de digitale samenleving van vandaag en de toekomst.

Binnen VariO erkennen we de essentiële rol van digitale geletterdheid in de persoonlijke, academische en professionele ontwikkeling van onze leerlingen. Onze visie is om een inclusieve, verrijkende leeromgeving te creëren waarin we digitale geletterdheid als een integraal onderdeel van het curriculum beschouwen. We streven ernaar om onze leerlingen te voorzien van de kennis, vaardigheden en mindset die nodig zijn om succesvol en verantwoordelijk te kunnen navigeren in de digitale wereld van vandaag en morgen. Onze visie is gebaseerd op de volgende punten:

Digitale vaardigheden voor iedereen

We geloven in gelijke toegang tot digitale geletterdheid voor al onze leerlingen, ongeacht hun achtergrond. We willen ervoor zorgen dat elke leerling over de nodige basisvaardigheden beschikt om digitale hulpmiddelen effectief te gebruiken.

Kritisch denken en ethisch gebruik

We moedigen onze leerlingen aan om kritisch na te denken over de informatie die ze online tegenkomen en om ethische digitale burgers te worden. Dit omvat bewustzijn van online veiligheid, privacy en cyberethiek.

Integratie in het curriculum

We gaan digitale geletterdheid integreren in alle vakgebieden, maar dit kan ook als aparte les op het rooster worden geplaatst. Onze leerlingen gaan digitale tools en technologie gebruiken om complexe problemen op te lossen en hun creativiteit te uiten.

De 21e-eeuwse vaardigheden

We gaan onze leerlingen voorbereiden op de toekomst door hen te onderwijzen in samenwerking, communicatie, kritisch denken en probleemoplossing, en creativiteit. Deze vaardigheden zijn essentieel in een snel veranderende digitale wereld.

Ondersteuning van onze docenten

We gaan onze docenten voorzien van de nodige training en ondersteuning om effectief digitale geletterdheid in hun lessen te integreren. Dit omvat mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en het delen van best practices.

Samenwerking met ouders en de gemeenschap in de Noordoostpolder/De Fryske Marren

We willen samenwerken met ouders en de bredere gemeenschap om ervoor te zorgen dat digitale geletterdheid zowel thuis als op school wordt bevorderd. Dit omvat ouderavonden, workshops en samenwerking met lokale bedrijven en maatschappelijke (culturele) organisaties.