



**Strategisch Beleidsplan
2020-2024**

INHOUDSOPGAVE

1. Dit is Pantarijn
 - 1.1 Locatiebeschrijvingen
 - 1.2 Terugblik schoolplan 2016-2020
 - 1.3 Missie en visie
2. Koers en ambities 2020-2024 – onderwijsvisie van Pantarijn
3. Koers en ambities 2020-2024 – visie op leidinggeven
4. Vijf programmalijnen 2020-2024
 - 4.1 Programmalijn 1: Goed onderwijs
 - 4.2 Programmalijn 2: De ontwikkeling van de leerling
 - 4.3 Programmalijn 3: De professionele ontwikkeling van medewerkers
 - 4.4 Programmalijn 4: Professionele organisatie
 - 4.5 Programmalijn 5: Interne en externe samenwerking
5. Evaluatie
 - 5.1 Samenhang tussen strategisch beleidsplan en locatiebeleidsplannen
 - 5.2 Evaluatie van het beleidsplan

Voorwoord

Het strategisch beleidsplan 2020-2024 geeft de richting aan die we de komende jaren volgen. Het beleidsplan functioneert als een sturingsinstrument (wat willen we bereiken?) voor de planperiode 2020-2024 naar de interne en externe belanghebbenden: leerlingen, medewerkers, ouders, Raad van Toezicht, samenwerkingspartners en overheid. Dit beleid is richtinggevend. Het schrijft niet precies voor wat er moet gebeuren, maar het geeft aan welke kant Pantarijn in grote lijnen opgaat. Wij geven onze medewerkers en teams op de locaties de ruimte om nadere invulling te geven aan de koers van de komende vier jaar.

1. Dit is Pantarijn

1.1 Locatiebeschrijvingen

Hieronder volgt een korte beschrijving van iedere locatie.

De locatie Pantarijn MAVO/HAVO/VWO Wageningen (MHV)

De MHV-locatie is een openbare school geïnspireerd vanuit het montessorionderwijs. De locatie bestaat uit MAVO, HAVO en VWO. Bij het VWO hoort ook het Nieuwe Gymnasium. Er is een sterk cultureel en een sterk bèta-profiel. De locatie kenmerkt zich door ruimte en aandacht voor eigen initiatief en individuele ontplooiing van leerlingen en docenten. Ondanks de grootschaligheid is het een locatie waar iedere leerling gekend en gezien wordt.

De locatie VMBO Wageningen

De locatie verzorgt het onderwijs van de leerwegen VMBO basis en kader. VMBO Wageningen is een kleinschalige locatie. De cultuur is ambitieus en de locatie loopt voorop in diverse ontwikkelingen zoals een eigen laptop in de hele school waardoor maatwerk mogelijk is. Elke leerling kan kiezen uit vier verschillende profielen met daarbij ook keuzevakken: Dienstverlening & Producten, Economie & Ondernemen, Techniek (PIE) en Zorg & Welzijn. Het behouden of verhogen van het aantal leerlingen vergt aandacht.

De locatie Praktijkonderwijs Wageningen

Op het praktijkonderwijs worden leerlingen met een lager leervermogen voorbereid op de arbeidsmarkt en begeleid naar zelfstandig functioneren in de maatschappij. De locatie Praktijkonderwijs is een kleinschalige locatie. Dat betekent dat docenten de leerlingen goed kennen.

De locatie Internationale Schakelklas Wageningen

De ISK Wageningen verzorgt onderwijs aan leerlingen die geen of weinig Nederlands spreken en die zich voorbereiden op een toekomst waarin het gebruik van de Nederlandse taal een belangrijke rol speelt, waaronder veel vluchtelingen/statushouders. Het doel is dat de leerlingen kunnen instromen in het reguliere onderwijs: elke leerling op de juiste plek is hierbij het streven. De verbinding van deze leerlingen met school is cruciaal.

De locatie VMBO Rhenen

Leerlingen krijgen in de onderbouw les in zogenaamde dakpanklassen, klassen waarin onderwijs op meerdere niveaus wordt aangeboden. In de praktijk worden de leerlingen geplaatst in een:

- HAVO kans klas: MAVO(tl)/HAVO-groep
- MAVO kans klas: kader/MAVO(tl)-groep

Na de onderbouw biedt de locatie eindonderwijs MAVO en VMBO kader aan. In klas 3 en 4 kader biedt de locatie 4 profielen aan, D&P, MVI, E&O en Z&W. VMBO Rhenen is een kleinschalige locatie.

De locatie VMBO Kesteren

De locatie Kesteren is een kleinschalige locatie gehuisvest in een prachtig nieuw schoolgebouw. Leerlingen kunnen op deze locatie een opleiding volgen met een HAVO/VWO, MAVO/HAVO- of VMBO-advies. Leerlingen worden geplaatst in een 2-jarige brugklas bk, km(MAVO), mh of hv. Aan het eind van het tweede leerjaar worden alle leerlingen

'gedetermineerd', waarbij keuzes worden gemaakt in leerniveau en uiteindelijk vervolgopleiding en beroep. Leerlingen met een bbl- of kbl-advies stromen door naar Pantarijn Rhenen (alleen kbl) of Pantarijn Wageningen. Hebben leerlingen een MAVO- advies, dan wordt er in leerjaar 3 een profiel gekozen waarna leerjaar 4 met een examen wordt afgesloten. Leerjaar 3 HAVO/VWO wordt met een profielkeuze afgesloten. De gekozen profielen kunnen in de bovenbouw voor HAVO en VWO op Pantarijn Wageningen worden vervolgd.

1.2 Terugblik Schoolplan 2016-2020

De koers van Pantarijn de afgelopen 4 jaren was en is "uitdagend onderwijs voor elke leerling waarbij naast het verwerven van kennis, persoonsvorming en persoonlijke ontwikkelvragen centraal staan in het onderwijsaanbod". In het schoolplan 2016-2020 is de wens om het onderwijs zo te vernieuwen dat het leerlingen sterker uitdaagt en motiveert om het beste uit zichzelf te halen en hen beter voorbereid op de veranderende samenleving en arbeidsmarkt. Er is gekozen voor vier programmalijnen die deze visie versterken, waarbij de eerste drie programmalijnen zich richten op het onderwijsproces:

- het leren van de leerling;
- het bouwen aan de leeromgeving;
- het investeren in medewerkers;
- het optimaliseren van de bedrijfsvoering.

Vanzelfsprekend is het van belang dat de basis van ons onderwijs op orde is. Daarmee wordt bedoeld dat de onderwijskwaliteit voldoende tot goed is: alle locaties ontvangen minimaal een basisarrangement van de onderwijsinspectie.

In alle locatiebeleidsplannen is de afgelopen jaren invulling gegeven aan deze koers. Op basis van de examenresultaten van schooljaar 2017-2018 hebben alle locaties voor hun onderwijssoorten van de Onderwijsinspectie in mei 2019 een basisarrangement ontvangen. Een eigen analyse van de examenresultaten van schooljaar 2018-2019 laat zien dat alle locaties ook in mei 2020 voor alle onderwijssoorten een basisarrangement van de Onderwijsinspectie zullen krijgen.

De eerste structuurwijzigingen om uitdagend onderwijs vorm te geven zijn doorgevoerd. Een voorbeeld is de Brug, waarbij PrO- en vmbo-leerlingen Wageningen in één klas zitten en de inrichting van P/Q-uren en MIJ-dagen op MHV. Binnen Rhenen/Kesteren worden meer buitenschoolse activiteiten georganiseerd, die de motivatie ten goede moet komen. In 2019 ontvangt elke leerling van elke locatie een plus-document bij haar diploma. Schooljaar 2019-2020 start op Pantarijn een VO-groep 12 tot 14 jarigen van alle niveaus. Het is de bedoeling dat in schooljaar 2020 – 2021 het PO aansluit met een groep 10 tot 12 jarigen zodat er 10-14 onderwijs in de volle breedte ontstaat waarin leerlingen hun niveaukeuze kunnen uitstellen, hun leerproces kunnen versnellen, verbreden en verdiepen.

Ondanks een veelheid aan ontwikkelingen gericht op het bieden van uitdagend onderwijs, vertalen leerlingen, maar ook ouders, dit nog niet in een hoger cijfer in de tevredenheidsonderzoeken uitgevoerd voorjaar 2019. De locaties zijn in gesprek met leerlingen en ouders om een beter beeld te krijgen van hun zienswijze. Uitdaging betekent voor leerlingen o.a. afwisseling in/tijdens de les.

Binnen locaties is de keuzevrijheid op het gebied van vakken dan wel het volgen/doen van

extra activiteiten vergroot, bijvoorbeeld 16 keuzemodulen voor vmbo-leerlingen of de mogelijkheid om informatica te kiezen. Op vakniveau onderwijs volgen en afsluitend examen doen op een hoger of lagerniveau blijven uitzonderingen. De leerling ervaart hier zelf nog geen eigenaarschap over/of weet niet dat dit soort mogelijkheden er zijn. Bestaande structuren remmen differentiëren buiten de klas.

Alle locaties werken met een ELO (Magister, Presentis voor PrO en ISK) van waaruit een groot scala aan digitale platforms vanuit uitgevers en VO content laagdrempelig zijn te bereiken. In toenemende mate worden deze digitale leermiddelen ingezet. De mate waarin de digitale platforms individuele leerroutes mogelijk maken verschilt onderling sterk per locatie. De regie binnen Pantarijn ligt bij de locaties. Inzet van deze digitale middelen en daarmee het inrichten van individuele leerroutes is echter geen garantie. Docenten worden in staat gesteld leerlingen op maat te bedienen met individuele leerroutes. Nog steeds wordt hier zowel door docent als door leerling niet optimaal gebruik van gemaakt.

Elke locatie heeft professionalisering belegd. Persoonlijke ontwikkeling is onderdeel van gesprek tijdens o.a. functioneringsgesprekken. Nog niet elke medewerker heeft een eigen professioneel ontwikkelingsplan en neemt op die manier eigen verantwoordelijkheid. In een periode van krapte op de arbeidsmarkt is het niet mogelijk om altijd volledig bevoegde docenten aan te stellen. De studieresultaten van de onbevoegde docenten die een opleiding volgen, worden door de leiding nauwgezet gevolgd en bij onvoldoende voortgang worden maatregelen genomen. Leidinggevenden faciliteren teams/medewerkers om vernieuwingen in te voeren. Bijvoorbeeld in de vorm van pilots. Hiervoor zijn in schooljaren 2018/2019 en 2019/2020 de vernieuwingsgelden ingezet. Zo is er een pilot 'formatief evalueren' en 'digitaal toetsen' gestart. Scholing wordt zo georganiseerd, o.a. met behulp van vernieuwingsgelden, dat zoveel mogelijk medewerkers aanwezig kunnen zijn.

Pantarijn zal naar verwachting in 2020 voldoen aan de streefpercentages voor de functiemix. De samenstelling van de functiemix hangt mede af van de prognose van het aantal leerlingen. Een model voor leerlingenprognoses is nader uitgewerkt. Met het oog op verdere krimp, is er niet overal voor gekozen de ruimte in LC-functies volledig in te zetten. Deze keuzen zijn in overleg met teams gemaakt.

Het uitgangspunt voor het Strategisch beleidsplan (schoolplan) 2020-2024 is om de ingezette beweging van de afgelopen jaren met meer focus en daardoor met meer kracht voort te zetten. Dit draagt eraanbij dat alle leerlingen in het voorgezet onderwijs uitgedaagd worden op hun niveau en eigentijds onderwijs krijgen.

1.3 Missie en visie

De **missie en visie** van heel Pantarijn is krachtig samengevat in de volgende uitgangspunten: Bij de Regionale Scholengemeenschap Pantarijn kunnen leerlingen hun talenten ontdekken en ontwikkelen. Pantarijn wil onderwijs dat:

- uitdaagt, aanspreekt, ruimte geeft en activeert,
- van hoge kwaliteit is en
- gericht is op de algehele persoonlijke ontwikkeling ("hoofd, hart en handen").

De Regionale scholengemeenschap wil een school zijn met:

- een schoolcultuur gebaseerd op ontmoeten, met respect en tolerantie,
- een veilig klimaat,
- een goede communicatie met leerlingen en ouders en
- competente medewerkers die zich blijvend ontwikkelen.

Het motto van Pantarijn is: “Pantarijn ontdek(t) je talent”.

Het onderwijs van Pantarijn wordt gegeven op verschillende locaties, waarbij steeds bovenstaande missie en visie leidend is. Als uitwerking van de koers en ambities 2020-2024 (hoofdstuk 2 en 3) staan in hoofdstuk 4 de vijf programmalijnen 2020-2024 beschreven. Elk programmalijn kent enkele ambities. Per ambitie staat cursief gedrukt een tekst weergegeven die linkt aan bovenstaande missie en visie.

2. Koers en ambities 2020-2024 - onderwijsvisie van Pantarijn

Uit missie en visie: Pantarijn wil onderwijs dat: gericht is op de algehele persoonlijke ontwikkeling (“hoofd, hart en handen”).

Pantarijn omarmt de brede – drievoudige - opdracht aan het onderwijs: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Goed onderwijs omvat volgens Biesta (2015) en de onderwijsraad (2016) drie domeinen, die niet te scheiden zijn van elkaar en waar we als school expliciet verantwoordelijk voor zijn:

- kwalificatie, ofwel het eigen maken van kennis en vaardigheden,
- socialisatie, ofwel het voorbereiden op een leven als lid van een gemeenschap en kennismaken met tradities/praktijken.
- persoonsvorming, ofwel subjectivering, zoals autonomie, verantwoordelijkheid en volwassenheid.

Het curriculum van Pantarijn doet recht aan deze drievoudige opdracht van het onderwijs. De veranderende maatschappij vraagt van het onderwijs meer evenwicht tussen de drie aspecten van onze opdracht en daarmee een groeiende nadruk op persoonsvorming (subjectivering) en socialisatie (maatschappelijke bewustwording). Oftewel in vrijheid en verbondenheid met elkaar de wereld leren kennen en ontdekken hoe je je als leerling verhoudt tot die wereld.

Pantarijn richt zich op het bieden van uitdagend onderwijs voor elke leerling dat vanuit talentontwikkeling werkt en waarbij naast het verwerven van kennis, socialisatie en persoonsvorming centraal staat. We ervaren bevestiging van onze visie in het rapport van de WRR, het sectorakkoord VO, het eindadvies Ons Onderwijs 2032 (curriculum.nu) en ook in gesprekken met onze stakeholders.

Dit vraagt om een rijk onderwijsaanbod met ruim aandacht voor de ontwikkeling van de talenten van leerlingen. Het huidige onderwijs van Pantarijn is qua talentontwikkeling nog te veel aanbod gedreven. Daarnaast is het aanbod grotendeels georganiseerd buiten de lessen om. Talentontwikkeling van leerlingen is nog geen integraal onderdeel van de lessen. Talentontwikkeling vereist een vraag- gestuurd onderwijsaanbod. De dialoog over het verbeteren en veranderen van het onderwijs vindt vooral plaats binnen de locaties met de vaksecties en/of teams als eenheid. Ouders en leerlingen moeten meer invloed uit kunnen oefenen op het onderwijsaanbod van Pantarijn. En leerlingen wordt geleerd hun talentvraag te stellen. Pantarijn wil toe naar uitdagend onderwijs dat vanuit talentontwikkeling werkt.

Leerlingen worden in staat gesteld op om binnen en buiten de schoolmuren van Pantarijn hun talenten te ontdekken, te benutten en verder te ontwikkelen. Daarvoor is het nodig steeds meer tegemoet te komen aan verschillen in persoonlijke ontwikkeling, levensfase, ontwikkelingsfase, leerstijl, motivatie, meervoudige talenten/intelligenties, voorkennis, tempo, niveau, behoeften en toekomstige rollen in de maatschappij. Aanpassingen in de leeromgeving en de ondersteunende secundaire processen dienen deze transitie te ondersteunen en te faciliteren.

De onderwijsvisie van Pantarijn komt tot uiting in hoofdstuk 4 in de programmalijnen goed onderwijs en de ontwikkeling van de leerling. Binnen deze programmalijnen zijn ambities geformuleerd die een nadere uitwerking geven van deze visie.

3. Koers en ambities 2020-2024 - visie op leidinggeven

Om de talenten van medewerkers goed in te kunnen zetten, is het van belang dat medewerkers voorbeeldgedrag zien bij hun leidinggevendenden. Juist vanwege de voorbeeldfunctie die leidinggevendenden hebben binnen Pantarijn, is er een visie op leidinggeven ontwikkeld. Leidinggeven vanuit autonomie, uitgaan van jezelf en je verlangen, draagt bij aan een professionele cultuur. Leiderschap vanuit autonomie betekent grenzen stellen en binnen deze grenzen ruimte nemen en laten. Grenzen makenduidelijk welke ruimte er is. Pas wanneer een leidinggevende helder is in zijn grenzen en van daaruit handelingsruimte laat aan diegenen aan wie hij leiding geeft, komt er ook ruimte voor het verlangen om iets moois te creëren. Een leider die leiding geeft vanuit autonomie is en blijft begrensd en toetst het gedrag van de ander aan de doelen van de organisatie. Bij begrenzing gaat het er om dat op een school duidelijk is wat er **moet**: de werkruimte (het hart van de onderwijsopdracht) en wat er **mag en kan**: de ontwikkelruimte (met allerhande pilots en ontwikkelgroepen). Voor Pantarijn zijn de waardes voor leidinggeven: vertrouwen, vrijheid, versterken van eigenaarschap, sturen op beweging, samenwerking en het geven en nemen van verantwoordelijkheid.

Vertrouwen

De leidinggevende binnen Pantarijn geeft en heeft vertrouwen. Belangrijke kenmerken hierbij zijn betrokkenheid, duidelijkheid, kwetsbaarheid en openheid. De leidinggevende heeft een voorbeeldrol voor medewerkers, ook in persoonlijk functioneren, door o.a. in onze lerende organisatie ook zelf te reflecteren en feedback te geven en ontvangen. Een leidinggevende heeft vertrouwen in zijn teamleden dat zij hun werk goed willen doen. Vertrouwen zorgt ervoor dat de medewerker zich veiligvoelt en kan aangeven wat nodig is om zijn werk ook goed te kunnen doen.

Professionele ruimte

De leidinggevende binnen Pantarijn laat ruimte aan medewerkers binnen zijn team. Hij geeft betekenis aan het beleid in termen van kaders. Hij stimuleert initiatieven en onderwijsinnovaties van medewerkers en stemt verwachtingen af. Hij geeft de medewerkers het vertrouwen en de ruimte om het werk binnen de professionele kaders op hun eigen manier te kunnen doen.

Eigenaarschap

Een goede leidinggevende neemt zijn eigen verantwoordelijkheid, en laat zijn teamleden ook verantwoordelijkheid nemen. Hij creëert helderheid over waar de verantwoordelijkheden liggen en wat deze inhouden. De taak van de leider is om een teamgeest te creëren waardoor de

teamontwikkeling tot gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt ervaren. Een leidinggevende heeft een voorbeeldrol, het eigen gedrag van de leidinggevende werkt motiverend. Een goed voorbeeld doet goed volgen.

Verantwoorden

Een goede leidinggevende is zichtbaar en aanspreekbaar, hij is bereid uit te leggen welke beweegredenen tot zijn keuzes hebben geleid en is bereid zich hierover te verantwoorden. Dit verwacht hij ook van zijn medewerkers. Leiderschap is niet alleen inspireren of alleen resultaatgerichtheid. Leiderschap is beide en bevat daarmee zowel de zachte als harde factoren. Verantwoording afleggen is vertrouwen bevestigen.

Alle elementen van deze visie op leidinggeven zijn ook van toepassing op individuele medewerkers.

Het verlangen naar ontwikkeling van het onderwijs, de ontwikkeling van de leerling en de ontwikkeling van de medewerkers zien wij als de intrinsieke motivatie en de innerlijke bron voor de verbinding van medewerkers, leerlingen, ouders en andere stakeholders. Om onze koers en ons verlangen inhoud te geven, formuleren we in hoofdstuk 4 verschillende programmalijnen en ambities.

4. Vijf programmalijnen 2020-2024

4.1 Programmalijn 1: goed onderwijs

Uit missie en visie: Pantarijn wil onderwijs dat: van hoge kwaliteit is.

Ambitie 1. Pantarijn streeft naar goed onderwijs

Pantarijn streeft naar uitdagend onderwijs voor elke leerling dat vanuit talentontwikkeling werkt, waarbij naast het verwerven van kennis, socialisatie en persoonsvorming centraal staan. Daar hoort bij dat Pantarijn streeft naar een zo hoog mogelijk niveau boven basiskwaliteit van de Onderwijsinspectie. Pantarijn omschrijft wat zij verstaat onder goed onderwijs of onder hoge kwaliteit van het onderwijs en toetst of deze omschrijving herkend en gevalideerd wordt door leerlingen en ouders en mogelijk andere stakeholders. Het geven van goed onderwijs of hoge kwaliteit van het onderwijs wordt door medewerkers continu nagestreefd.

Wat willen we bereiken in 2024?

Alle locaties hebben minimaal een basisarrangement. De uitvoering van de ambities kan op termijn leiden tot uitstijgen boven basiskwaliteit waardoor een eventuele aanvraag bij de inspectie van het label 'goed' bijvangst kan zijn.

Middels het uitvoeren van interne audits wordt de kwaliteit van het onderwijs gemonitord. Op deze manier wordt goed onderwijs gevalideerd. Aan de audits nemen zowel niet-locatiegebonden medewerkers als ouders en leerlingen deel. Er wordt voor het ontwikkelen van de audits samenwerking gezocht met andere scholen in de regio. De audits bevatten naast de kaders van de onderwijsinspectie ook de ambities uit het schoolplan en de locatiebeleidsplannen.

De ambities liggen hoog. Om deze te kunnen realiseren is vernieuwing nodig. In de begroting reserveren we jaarlijks budget voor onderwijsvernieuwingen. Ook bij onderwijsvernieuwingen is het belangrijk te monitoren of deze bijdragen aan de kwaliteit van goed onderwijs en aan de ambities uit het schoolplan.

4.2 Programmalijn 2: ontwikkeling van de leerling

Uit missie en visie: Pantarijn wil onderwijs dat: uitdaagt, aanspreekt, ruimte geeft en activeert dat gericht is op de algehele persoonlijke ontwikkeling (“hoofd, hart en handen”).

Ambitie 2: Leerlingen ontwikkelen hun eigen talenten, doordat Pantarijn uitdagend onderwijs biedt waarbij naast het verwerven van kennis, socialisatie en persoonsvorming centraal staan.

Elke leerling heeft recht op goed onderwijs. Pantarijn streeft ernaar de leerlingen te motiveren en uit te dagen. Dit kan door het aanbieden van flexibele leerroutes en onderwijs op maat voor de leerling bij wie dit past. Pantarijn wil leerlingen meer eigenaarschap geven over het eigen leerproces en leerlingen stimuleren hun talenten te ontwikkelen of hier ondersteuning bij bieden. De locaties bieden leerlingen leerroutes die aansluiten bij het eigen niveau. Alle locaties werken aan het realiseren van het bovenstaande beeld. Daarbij kiezen ze hun eigen vorm en tempo, passend bij hun eigen context. De onderstaande leidende principes zijn bepalend voor de ontwikkeling van hun onderwijs richting 2024.

Wat willen we bereiken in 2024?

Talentontwikkeling wordt gestimuleerd.

- leerlingen krijgen de kans zich breed te ontwikkelen, qua kennis en vaardigheden, sociaal en persoonlijk;
- leerlingen krijgen persoonlijke begeleiding van de docent en mentor en feedback waarin reflectie op het leerproces centraal staat. Ouders worden bij deze begeleiding betrokken;
- leerlingen ervaren dat zij deel uitmaken van een groter geheel, de gemeenschap van de school, waarin ze hun eigen identiteit kunnen ontwikkelen.

Leerling zijn aan zet.

- leerlingen krijgen en nemen meer verantwoordelijkheid voor hun leerproces;
- leerlingen kunnen, binnen kaders, kiezen, doordat een deel van het curriculum flexibel van opzet, inhoud en uitvoering is;
- leerlingen benutten de mogelijkheden van ICT en digitale middelen die meerwaarde biedt voor hun leren;
- leerlingen maken zich 21^e-eeuwse vaardigheden eigen.

Locaties en teams vertalen deze ambitie in concrete plannen en doelstellingen, waarbij ook nadrukkelijk samenwerking tussen enerzijds andere locaties en anderzijds tussen PO, MBO, HBO en universiteit opgezocht wordt. Er is daarbij ruimte voor variëteit en diversiteit aan nieuwe initiatieven en pedagogische concepten. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat locaties beginnen met veranderingen in de dagelijkse organisatie van het onderwijs (flexibele programmering, ontschotting), terwijl anderen zich eerst richten op de mogelijkheden die digitale content en devices bieden. Locaties kunnen bijvoorbeeld ook het toetsaspect als aangrijpingspunt kiezen voor veranderingen in de didactiek en pedagogiek door formatief te gaan toetsen. Hierdoor krijgt de leerling individueel feedback waar hij in zijn ontwikkeling staat en wat hij nodig heeft voor een goed vervolg.

4.3 Programmalijn 3: professionele ontwikkeling van medewerkers

Uit missie en visie: De Regionale scholengemeenschap Pantarijn wil een school zijn met: competente medewerkers die zich blijvend ontwikkelen.

Ambitie 3: Onze medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun professionele (door)ontwikkeling
Onze medewerkers zijn verantwoordelijk en eigenaar van hun eigen ontwikkeling en mede-

eigenaar van het gezamenlijk leerproces van bijvoorbeeld een team of sectie. Zij werken individueel en gezamenlijk aan het realiseren van de ambities van Pantarijn. Daartoe benutten zij hun professionele ruimte: door ruimte en tijd te nemen om binnen gestelde kaders plannen te maken en beslissingen te nemen, om te leren en te reflecteren, om doelbewust en met focus te blijven werken. Professioneel verantwoordelijk zijn is het logische complement van het dragen van verantwoordelijkheid vanuit vertrouwen en vrijheid. Onze medewerkers zetten hun professionele ontwikkeling bewust in ten dienste van de leerling en het bieden van uitdagend onderwijs.

Medewerkers zijn individueel en in teams in staat om mede vorm te geven aan innovatie van en binnen het onderwijs. Zij hebben competenties ontwikkeld die horen bij het geven van meer gepersonaliseerd onderwijs, zoals verschillen tussen leerlingen kunnen identificeren, daarop inspelen met een passend aanbod en vervolgens vaststellen of de beoogde leerdoelen zijn bereikt. Ook beschikken zij over didactische ICT-competenties en zijn zij in staat digitaal lesmateriaal te ontwikkelen. Zij werken gericht aan het (her)ontwerpen van het curriculum. Vraaggestuurd onderwijs vraagt om het geven van feedback aan leerlingen en reflecteren van leerlingen. Pantarijn gaat inzetten op de ontwikkeling van coachingsvaardigheden van docenten.

We realiseren een congruente aanpak: personaliseren voor de leerling geldt ook voor onze medewerkers. In teamverband en met hun leidinggevendenden voeren zij het gesprek over hun persoonlijke ontwikkeling in het licht van de ambities van het team en de locaties. In de gesprekken met de leidinggevende zijn daarnaast drijfveren en motivatie, inzetbaarheid en benodigde competenties thema's.

Pantarijn heeft een lerende cultuur. Voor de kleine locaties gaan we met de sector op zoek naar oplossingen binnen het bevoegdheidsstelsel. De rol van de docent verandert. Naast kennisoverdrager is de docent ook begeleider/coach/mentor. De docent stelt de leerling in staat zijn eigen leerroute te doorlopen, waarbij de leerling (onder andere door activerende werkvormen) geprikkeld wordt tot leren.

Wat willen we bereiken in 2024?

Medewerkers van Pantarijn hebben een professionele ontwikkeling doorgemaakt. Dat blijkt uit:

- Medewerkers vervullen een cruciale rol in het bijdragen aan het realiseren van de onderwijsvisie. Zij ondersteunen leerlingen bij hun ontwikkeling. Aan medewerkers wordt de professionele ruimte geboden om het onderwijsproces met behulp van moderne middelen te laten evolueren naar steeds meer maatwerk. Zij worden gefaciliteerd om te leren van en met elkaar. Pantarijn wil toe naar een school waar de verschillende onderwijstalenten van de docenten ook op de juiste plek worden ingezet.
- de professionele ruimte is ingebed: beslisruimte en eigen regie op individueel én collectief niveau (als lid van een team) zijn vanzelfsprekend;
- het effect van het gebruik van professionele ruimte leidt zichtbaar tot leren en verantwoorden;
- het leren – op individueel, team en locatieniveau – krijgt vorm vanuit het stellen van ambitieuzedoelen. Op deze doelen wordt gereflecteerd onder meer door het organiseren van feedback;
- er is aandacht voor iedere medewerker, diens welbevinden en diens ontwikkeling, waarbij maatwerk het uitgangspunt is (personaliseren);
- leren wordt breed benaderd (scholing is daarbij één van de mogelijke vormen).

Strategisch HR beleid ondersteunt de bovengenoemde doelstellingen en daarmee de ontwikkeling van medewerkers en is daarmee afgestemd op de onderwijsvisie. De ontwikkeling van medewerkers en van teams draagt immers bij aan de ontwikkeling van Pantarijn. Voornaamste doel bij professionele ontwikkeling is het verder verbeteren en borgen van de onderwijskwaliteit. Leidinggevenden hebben een belangrijke rol om alle activiteiten op het gebied van onderwijskwaliteit te bevorderen en resultaten te behalen. Van de leidinggevende wordt verwacht in de volle breedte te sturen op onderwijskwaliteitsverbetering en op een kwalitatieve en kwantitatieve goede personeelsbezetting. Pantarijn maakt gebruik van de HR gesprekkencyclus om medewerkers te stimuleren zich verder te professionaliseren. Goede HR-gesprekken waarin wordt uitgewisseld wat iemand heeft bijgedragen aan de doelstellingen, de nadruk wordt gelegd op talenten en verbinding leggen met organisatieontwikkeling. Daarnaast zijn loopbaan en vitaliteit een belangrijk thema in de HR-gesprekken. Met een strategische personeelsplanning- en ontwikkeling wordt beoogd om de personeelsbezetting nu en in de toekomst kwalitatief en kwantitatief op pijl te houden.

Pantarijn gaat er vanuit dat met een toenemende aandacht voor inzetbaarheid en vitaliteit de betrokkenheid en werkplezier toeneemt. De inzet ligt verder op het ontwikkelen en borgen van beleid en activiteiten gericht op duurzame inzetbaarheid. Voor de huidige medewerkers, maar ook voor toekomstige medewerkers wil Pantarijn een aantrekkelijke werkgever zijn. Verder wordt de status als opleidingschool benut om nieuwe jonge startende collega's aan Pantarijn te binden. Dit doet Pantarijn door actief opleidingsplaatsen voor krapte-vakken open te stellen voor studenten, die intensieve begeleiding krijgen zodat zij in hun ontwikkeling volop kunnen groeien.

Om zowel de onderwijsvisie als de visie op leidinggeven vorm te geven, dient aan een aantal randvoorwaarden voldaan te worden. Deze randvoorwaarden zijn uitgewerkt in de programmalijs professionele organisatie.

4.4 Programmalijn 4: professionele organisatie

Ambitie 4. De basis op orde

Het op orde hebben van de basis is randvoorwaardelijk voor het kunnen geven van goed onderwijs. In dat opzicht is deze ambitie geen ontwikkeldoel. Onder de basis op orde verstaat Pantarijn dat;

- alle opleidingen hebben minimaal een basisarrangement van de Inspectie van het Onderwijs
- de organisatie beschikt over een kwaliteitszorgstelsel;
- het personeel bevoegd en bekwaam is en zich verantwoordt over zijn professionalisering;
- de gesprekscyclus consequent uitgevoerd wordt;
- de organisatie zich richt op het faciliteren van het leren van leerlingen en medewerkers en de voorzieningen en randvoorwaarden daarvoor (onder andere lokalen, ICT, roosters) op orde zijn;
- onze ondersteuning in het kader van passend onderwijs aan de gemaakte afspraken in het samenwerkingsverband voldoet;
- communicatie en PR erop gericht is belanghebbenden op tijd en transparant te informeren, zowel intern (personeel) als extern (leerlingen, ouders, andere belanghebbenden).
- de PDCA-cyclus op de verschillende niveaus (docent, op lesniveau, sectie, team,

locaties, Pantarijn-breed) volledig gevolgd en professioneel toegepast wordt. De beoogde resultaten worden vooraf geformuleerd, activiteiten worden planmatig uitgevoerd, evaluaties worden uitgevoerd en er vinden bijstellingen plaats, ten einde te leren en door te ontwikkelen;

- Pantarijn financieel gezond is, zodat de continuïteit verzekerd is en er tegelijk ruimte is om te investeren in innovatie;
- de digitale omgeving een eenduidige, samenhangende en veilige plaats is, waar de leerling alle nodige informatie kan vinden. Ook voor medewerkers is er een eenduidige en samenhangende plaats waar hij/zij alle nodige informatie kan vinden;
- informatiebeheer ingericht is om de toename van de hoeveelheid gegevens en systemen onder controle te houden;
- wij 'Agile' kunnen reageren op veranderende wet- en regelgeving (accountancy, AVG, ontwikkelingen in onderwijsland, HR, ...).

Wat willen we bereiken in 2024?

In 2024 is nog steeds de basis op orde, een proces waaraan continue verbetering in aangebracht wordt. Deze verbeteringen staan omschreven in beleidsstukken op de diverse deelgebieden (onder andere financiën, kwaliteitszorg, PR en communicatie). Voor de basiskwaliteit van het onderwijs vormt het Onderzoekskader van de Inspectie van het Onderwijs het uitgangspunt.

Ambitie 5. De fysieke en digitale leeromgeving is zo ingericht dat het leren van de leerling optimaal gefaciliteerd wordt

Uitdagend onderwijs dat werkt vanuit talentontwikkeling vraagt om een flexibel onderwijsaanbod dat leerlingen meer keuzevrijheid biedt, meer variëteit in diplomering en digitaal studiemateriaal. Dit vraagt om denken en werken vanuit het perspectief van de leerling in plaats van vanuit de school/leerkracht. Kortom, van aanbodgedreven onderwijs naar vraaggestuurd leren. Hoe wil de leerling leren en werken en hoe geeft het onderwijs hier gehoor aan? En welke rol kunnen facilitair en ICT hierin spelen? De onderwijslokalen en -pleinen en overige kamers, zalen en gangen dienen qua ruimte en inrichting optimaal plaats te bieden aan de groeiende diversiteit aan leer- en werkmethoden. Dat vergt zowel van de facilitaire dienst als van de locaties een goede en vooruitziende blik op de ontwikkelingen in de onderwijspraktijk en de facilitaire markt. Goede samenwerking tussen de facilitaire dienst en de locaties is vereist.

Dankzij de inzet van digitale leermiddelen kunnen leerlingen individuele, passende leerroutes doorlopen. ICT is geen doel, maar een middel om gepersonaliseerd leren te ondersteunen en meer maatwerk te realiseren. Het dagelijkse leven is geheel doordrongen van ICT, daardoor is ICT ook onderwerp voor het onderwijs. De digitale omgeving dient derhalve naadloos aan te sluiten op de buitenwereld ten behoeve van de brede vorming voor alle leerlingen.

Wat willen we bereiken in 2024 ?

- De fysieke ruimten en de inrichting bieden uitstekende mogelijkheden voor de diverse leer- en werkvormen. De ontwikkeling van diversiteit in het onderwijs wordt door de inrichting gestimuleerd.
- De digitale leeromgeving biedt volledige ondersteuning aan de diverse vormen van leren en werken. Zij is stabiel, betrouwbaar, veilig, effectief, efficiënt en sluit goed aan op de ICT die in hetdagelijkse en het werkende leven gebruikt wordt.
- Pantarijn biedt de leerling goede mogelijkheden de digitale leeromgeving voor zichzelf aanvullend naar wens in te richten. Docenten kunnen leerlingen daar uitstekend bij begeleiden, mede dankzij de passende digitale onderwijsomgeving waar zij over beschikken.
- Er is goed zicht op de landelijke en internationale ontwikkelingen op het facilitaire vlak en het terrein van ICT. Pantarijn heeft zicht op de mogelijkheden die daaruit ontstaan voor het onderwijs binnen Pantarijn. Pantarijn heeft visie en beleid op het toepassen van die mogelijkheden.

4.5 Programmalijn 5: interne en externe samenwerking

Ambitie 6. Locatie-overstijgend uitdagend onderwijs door samenwerking

Er worden meer projecten locatie-overstijgend benaderd. We gaan voor verandering van de structuur/ontschotting binnen een locatie en tussen locaties ten behoeve van uitdagend onderwijs en ten behoeve van het onderwijsaanbod. Een voorbeeld hiervan is de praktijkgerichte component in de nieuwe leerweg GTL. Hiermee wordt beoogd dat alle VMBO-leerlingen in een praktijkgerichte context kennis en vaardigheden aanleren waarbij ze zich tegelijkertijd oriënteren op verschillende sectoren en beroepsmatige contexten. Doel hiervan is de aansluiting op het vervolgonderwijs in mbo of hbo (via de HAVO) te verbeteren. De invoering van de nieuwe leerweg met een praktijkgerichte component vraagt om wetswijziging. Daar is tijd voor nodig. Vooruitlopend daarop is het advies scholen alvast de mogelijkheid te bieden aan de slag te gaan. Het is duidelijk dat er nog wel het nodige ontwikkeld en/of uitgedacht en uitgewerkt moet worden. Pantarijn wil, locatie overstijgend, op termijn graag starten met een (ontwikkel-)pilot.

Wat willen we bereiken in 2024?

Er wordt meer locatie overstijgend samengewerkt, in projecten/pilots/initiatieven die heel Pantarijn raken. Bij elke initiatief vragen we ons af of een locatie overstijgende benadering wenselijk is.

Ambitie 7. samenwerking met PO, MBO, HBO en universiteit

We gaan voor ontschotting en samenwerking met PO, MBO, HBO en universiteit (verticale integratie). We ontwikkelen doorlopende leerlijnen. We gaan voor regionale samenwerking. In de komende periode willen we samen met het PO verschillende samenwerkingsvormen opzetten waaronder 10-14 onderwijs en de doorlopende leerlijn hoogbegaafden (HB) onderwijs. : *"Sommige kinderen zijn gebaat bij een meer geleidelijke overgang van het basisonderwijs naar het voortgezet onderwijs. De 10-14 scholen, een samenwerkingsvorm tussen basisscholen en scholen voor voortgezet onderwijs, voorzien in zo'n behoefte. Voor dergelijke vormen van samenwerking komt meer experimentele ruimte (regeerakkoord 2017-2021).* In de komende periode willen we samen met het vervolgonderwijs kijken hoe we de aansluiting

tussen VO en het vervolgonderwijs verder kunnen verbeteren.

Wat willen we bereiken in 2024?

Interne en externe samenwerking krijgt concreter vorm. Dat blijkt uit:

- een doorgaande leerlijn vanuit het basisonderwijs en een goede aansluiting op het vervolgonderwijs.
- de samenwerking in de regio leidt tot een passend aanbod en passend onderwijs voor leerlingen.
- instellingen en bedrijfsleven en Pantarijn werken samen ten behoeve van elkaar.

5. Evaluatie

Dit strategisch beleidsplan biedt de locaties richting én ruimte. De koers en de ambities zijn algemeen geformuleerd en richtinggevend tegelijk. Het is duidelijk welke kant Pantarijn op wil.

5.1 Samenhang tussen strategisch beleidsplan en (locatie)beleidsplannen

De nadere concretisering en operationalisering van het Strategisch beleidsplan 2020-2024 vindt plaats op de afdelingen, de locaties en in de teams. Het betreft de afdelingen ICT, Financiën, HR, facilitair, communicatie & PR en kwaliteitszorg. Afdelingen en locaties moeten in hun (locatie)beleidsplan eigenplannen en doelen formuleren die in lijn zijn met de ambities en tegelijk recht doen aan de situatie op de locatie/afdeling. Het strategisch beleidsplan is daarmee de basis en het vertrekpunt voor beleidsvorming en uitwerking op de afdelingen en de locaties. De ambities vanuit het strategisch beleidsplan worden jaarlijks door de afdelingen en locaties uitgewerkt in (locatie)doelen, in het licht van het beeld waar de locaties in 2024 willen staan. In de doorvertaalde plannen worden de doelen en opbrengsten voor de korte(re) termijn vastgelegd. Bij het vaststellen van de doelen per (school)jaar vragen bestuur en directie zich af of de doelen aan de ene kant realistisch zijn en aan de andere kant 'spannend' genoeg (wordt ontwikkeling voldoende zichtbaar). De locaties zorgen voor de vertaalslag in acties, rekening houdend met de eigen populatie leerlingen en draagvlak en –kracht binnen het team.

5.2 Evaluatie van het beleidsplan

Het strategisch beleidsplan is geslaagd als de leerlingen, ouders en medewerkers in 2024 zeggen dat we onze doelen hebben waargemaakt. Dat is een uitdaging daar leerlingen, ouders en medewerkers in 2024 andere verwachtingen hebben dan nu wanneer ze denken aan 2024. Zelfreflectie, feedback, verantwoord zijn noodzakelijk om de ambities te kunnen toetsen en om te zetten in handelen en ontwikkeling. Zo kunnen we tijdig bijsturen indien daar aanleiding toe is en zorgen we er bovenal dat de strategische doelen uit dit plan in 2024 behaald worden.

We sturen erop om met elkaar in gesprek te gaan in plaats van onze verantwoording alleen in documenten af te leggen. De dialoog over wat we hebben geleerd, hoe we hebben gehandeld en tot welke resultaten dit heeft geleid, willen we zowel intern (op de diverse niveaus) en extern voeren. Deze verantwoording past binnen onze op ontwikkeling gerichte cultuur.

Veel effecten van ons onderwijs zijn niet zonder meer meetbaar. Het verhaal achter de cijfers geeft inzicht en helpt om onze opbrengsten en processen te verbeteren. We streven ernaar de ervaringen en intuïtie serieus mee te wegen bij het maken en interpreteren van analyses. Onze medewerkers handelen planmatig en cyclisch, individueel en in teamverband. Zij nemen eigenaarschap voor hun taken en leggen hierover verantwoording af. Zo ontstaat een cultuur

waarin het vanzelfsprekend is te sturen op resultaten (opbrengsten en processen), verantwoording af te leggen en in gesprek te gaan over onze kwaliteit. Vanuit het besef dat kwaliteit en kwaliteitsborging een intrinsiek onderdeel zijn van de professionaliteit.

Het streven is om met ingang van het schooljaar 2020-2021 te werken we met een zelfevaluatiekader waarin we onze eigen ambities monitoren. Bij dit monitoren wordt beoogd om de ontwikkelingen zichtbaar en merkbaar te maken, en waar dat kan en zinvol is, meetbaar. Met het zelfevaluatiekader kunnen we de voortgang van de onderwijskundige ambities monitoren en jaarlijks evalueren, zowel Pantarijn breed als op de locaties.