

Schoolplan rsg de Borgen 2024 – 2028

In verbinding leren & ontwikkelen



Datum : 18-03-2024
Versienummer : definitief

Voorwoord

Voor u ligt het strategisch schoolplan 2024-2028 van rsg de Borgen: 'In verbinding leren & ontwikkelen'. In dit schoolplan zijn onze visie en toekomstgerichte ambities vastgelegd en die delen we graag met u. Leren, ontwikkeling en verbinding staan centraal in een organisatie waar elke leerling en medewerker over kwaliteit, talent en capaciteit beschikt. Wij geloven dat ontwikkeling ontstaat vanuit écht contact en verbinding.

Dit plan is met enthousiasme vormgegeven en verrijkt met waardevolle inzichten van leerlingen, medewerkers, ouders en samenwerkingspartners in onze omgeving. We hebben de onderliggende operationele details bij dit schoolplan vastgelegd in een brondocument. Hiermee gaan onze schoolleiders aan de slag wanneer de inhoud zich toespitst op hun vestiging. Het schoolplan is bedoeld als richtinggevende leidraad, waarbij we bewust de nadruk hebben gelegd op de strategische componenten. De vertaling daarvan wordt vervolgens geïntegreerd in de vestigingsplannen en de activiteitenplannen van de teams.

De betrokkenheid en feedback van iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de vorming van dit plan vinden vruchtbare grond bij rsg de Borgen. Samen gaan we aan de slag om onze ambities en doelen waar te kunnen maken.

Met dit schoolplan leggen we de basis voor een periode van gezamenlijke groei en ontwikkeling.

Ivo Omlo
Bestuurder rsg de Borgen

Leeswijzer

In dit nieuwe schoolplan beschrijven we onze gezamenlijke ambities van 2024 tot 2028.

Hoofdstuk 1

We beginnen met een korte terugblik op de vorige schoolplanperiode, waarin we uitleggen waar de school op dit moment staat. Dit hoofdstuk is tot stand gekomen door vele panelgesprekken met leerlingen, medewerkers, ouders en samenwerkingspartners.

Hoofdstuk 2

We beschrijven ontwikkelingen die van invloed zijn op de school en hoe we ons onderwijs daarop aan laten sluiten. Deze ontwikkelingen zijn ook besproken met de verschillende belanghebbenden.

Hoofdstuk 3

We vertellen wie we willen zijn, vanuit welke waarden we werken en welke uitgangspunten belangrijk voor ons zijn om goed onderwijs te kunnen bieden.

Hoofdstuk 4

We beschrijven onze ambities op hoofdlijnen, waaraan we blijvend werken. Vervolgens zijn de ambities vertaald in een aantal strategische doelen, een daarbij passende globale fasering en vervolgens wat leerlingen - medewerkers - ouders en de omgeving ervan gaan merken. Dit hoofdstuk geeft richting aan de vestigingsplannen die uitgebreid kunnen worden, samen met eigen vestigingsambities (dit is aan de vestiging zelf).

Hoofdstuk 5

Hier beschrijven we ons werkend stelsel van kwaliteitszorg, wat de rol van het brondocument is en hoe de vestigingen, schoolleiding en medewerkers aan de slag kunnen gaan met dit schoolplan.

Op basis van dit schoolplan maken we een schematisch overzicht ten behoeve van de vestigingsplannen. Dit helpt ons bij het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten. Daarnaast ontwikkelen we publieksvriendelijke 'praatplaten' die ons ondersteunen bij vervolgesprekken met leerlingen, medewerkers, ouders en samenwerkingspartners.

1 / Evaluatie van de afgelopen schoolplanperiode 2019-2024

Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste ontwikkelingen in de afgelopen periode op rsg de Borgen. Aan deze samenvatting liggen veel waardevolle gesprekken ten grondslag die zijn vastgelegd in een brondocument.

Waar we trots op zijn

Veel medewerkers bij rsg de Borgen zien de school als een plek waar betrokken en enthousiaste mensen werken. Er zijn genoeg kansen om te groeien, voor zowel leerlingen als medewerkers en het aanbod voor leerlingen hebben we verbreed en inclusiever gemaakt.

Zo hebben we bijvoorbeeld op de Lindenburg een speciaal traject ingericht voor hoogbegaafde en 'twice exceptional' leerlingen en zijn we op de Woldborg gestart met een Oekraïne Schakelklas in het schooljaar 2022-2023. Daarnaast heeft de Woldborg een nieuw curriculum genaamd WIJS ontwikkeld. Hierbij wordt meer vakoverstijgend lesgegeven en werken leerlingen samen aan projecten. Op de Esborg bieden we steeds meer maatwerk, hebben we de schakelklas goed gepositioneerd en is er een entreetraject met het MBO ontwikkeld. De Nijeborg werkt aan het curriculum voor basisvaardigheden en praktijkgerichte programma's. Op de Ronerborg is in schooljaar 2023-2024 gestart met bovenbouw havo en wordt er continu gewerkt aan de ontwikkeling van het daltononderwijs.

Gesprekken met medewerkers

We hebben onze medewerkers de vraag gesteld of we onze ambities in de afgelopen jaren hebben waargemaakt. Het algemene oordeel van onze medewerkers¹ is kritisch: de ambities met leerlingen zijn ten dele waargemaakt. We willen hiervan leren en ondernemen de volgende stappen:

- Omdat de ambities in het schoolplan 2020-2024 te algemeen gesteld waren, gaan we doelen stellen die realistischer en duidelijker zijn en deze vervolgens op vestigingsniveau concreter maken;
- We gaan projectmatig werken versterken en koppelen aan cyclisch werken volgens de PDCA-principes (Plan, Do, Check, Act);
- De gestelde prioriteiten in dit schoolplan bepalen de agenda, daardoor zal de waan van de dag minder leidend zijn;
- De communicatie kan beter, daarom maken we zowel intern (digitaal) als extern een verbeterslag en werken we aan een sterk imago;
- De structuren worden met regelmaat als knellend ervaren. Er is behoefte aan meer flexibiliteit: meer 'buiten de lijntjes kleuren', op zoek gaan naar creativiteit en meer ondernemerschap om zo de leerlingen meer te kunnen bieden.

Verzelfstandiging

In 2022 werd het besluit genomen om Onderwijsgroep Noord op te heffen. Dit besluit heeft bestuurlijk veel aandacht gevraagd. De ontvlechtingplannen werden ingezet om de bestuurlijke samenwerking met Terra en Trivium te kunnen beëindigen. Vanaf 1 januari 2024 is rsg de Borgen -bestuurlijk gezien- weer zelfstandig en bestaat Onderwijsgroep Noord niet meer. Terra zal voor de bedrijfsondersteuning nog faciliteren door bepaalde diensten te leveren tot uiterlijk 1 januari 2026. Ook dit vraagt veel bestuurlijke aandacht en brengt nieuwe risico's, maar ook kansen met zich mee. Tegelijkertijd brengt dit ons weer nieuwe energie en biedt het kansen om als organisatie wendbaarder te zijn en eigenstandig keuzes te maken. We zullen ons beter kunnen focussen op onze eigen ontwikkeling. We zoeken naar nieuwe samenwerkingen en verbinding met partners in onze regio. Onze bestuurlijke daadkracht willen we de komende tijd vergroten, om onze ambities waar te kunnen maken.

Nieuwbouw in Leek

De afgelopen jaren is er veel energie gestoken in de nieuwbouw/renovatie van de Campus in Leek. Helaas is dit project door marktontwikkelingen niet op gang gekomen. In 2023 is er een nieuwbouwperspectief ontstaan, samen met de gemeente wordt er onderzoek gedaan naar de haalbaarheid van dit perspectief.

¹ Zie het document evaluatie schoolplanperiode rsg de Borgen 2020-2024

Leerlingenaantal

In de afgelopen jaren is het leerlingenaantal gedaald. Deze daling is veroorzaakt door demografische ontwikkelingen en versterkt door een daling van het marktaandeel. Het marktaandeel van 70% in het verleden is gedaald naar 59%. Een daling van het leerlingenaantal leidt tot een lagere bekostiging, wat vervolgens kan leiden tot een negatief effect op het brede onderwijsaanbod en relatief hogere huisvestings- en exploitatiekosten. Tot op heden is het ons gelukt om het brede onderwijsaanbod in stand te houden. Het onderscheidend vermogen, daar zal rsg de Borgen als betrokken en thuis nabijge school met duidelijke profielen aan blijven werken. Op deze wijze blijven we een aantrekkelijk school voor elke leerling in de regio.

2 / Ontwikkelingen in de wereld om ons heen

Tijdens de panelgesprekken over het schoolplan, hebben we ons steeds afgevraagd welke ontwikkelingen in de omgeving van rsg de Borgen essentieel zijn voor ons onderwijs. Hieronder beschrijven we de belangrijkste (maatschappelijke) ontwikkelingen die ons dwingen keuzes te maken die aansluiten bij de missie en visie van de school. Deze keuzes hebben we in dit schoolplan vertaald naar ambities en strategische doelstellingen.

- De staat van Nederland: we leven in een samenleving die politiek en maatschappelijk steeds meer versplintert en dat heeft gevolgen voor hoe onderwijsbeleid tot stand komt. Veel maatschappelijke taken komen op het bordje van het onderwijs terecht.
- Er is een zekere mate van segregatie in het Nederlandse onderwijs, op basis van sociaaleconomische achtergrond, etniciteit en postcodegebied. Dit kan resulteren in ongelijke toegang tot onderwijs, met als gevolg een negatieve invloed op de algehele onderwijsprestaties en de kansen van individuele leerlingen richting de toekomst.
- Oorlogen en conflicten in de wereld hebben geleid tot een groeiend aantal nieuwkomers in Nederland, waaronder kinderen en jongeren die specifieke onderwijsbehoeften hebben. Scholen hebben te maken met een groeiende diversiteit aan culturen en talen, ze spelen een cruciale rol bij het helpen van deze jonge nieuwkomers om een nieuw leven op te bouwen en te participeren in de samenleving.
- Jongeren voelen zich vaker eenzaam, somber en gestrest. In maart 2023 geeft 33% van de jongvolwassenen aan mentale klachten te ervaren². Social media kunnen hierin een aanjager van onzekerheid en angst vormen: leerlingen staan altijd 'aan'. De grote nadruk in de samenleving op verantwoordelijkheid voor je eigen zelfontplooiing en hoge 'doe-het-zelf' verwachtingen, zijn van invloed. De onzekerheid over het milieu en oorlog in de wereld spelen ook een rol. Daarbij heeft de Covid-pandemie geleid tot versterking van de problemen. Het onderwijs heeft niet een antwoord op alle maatschappelijke problemen, maar het is van groot belang dat jongeren zonder angst kunnen omgaan met grote veranderingen in de samenleving en kunnen blijven leren.
- Het onderwijs in Nederland heeft te maken met personeelstekorten en daar wordt onze school de komende jaren ook mee geconfronteerd. Deze tekorten kunnen invloed hebben op de onderwijskwaliteit, de ervaren werkdruk en het vermogen van de school om te voldoen aan de diverse behoeften van de leerlingen. Onze school staat voor de uitdaging hier adequaat mee om te gaan.
- In een tijdperk van voortdurende digitalisering en de opkomst van kunstmatige intelligentie (AI), bevinden we ons in een samenleving die zich snel ontwikkelt. Hoewel deze technologieën de potentie hebben om het onderwijs te verrijken, moeten we ook alert zijn op de mogelijke afleiding die ze met zich meebrengen. Als school staan we voor de uitdaging om op een zinvolle manier gebruik te maken van digitale middelen in het leerproces.
- De dynamiek van leren verandert snel, in reactie op de snel veranderende wereld. Dit vraagt van ons een flexibele en proactieve houding. Een houding die ons in staat stelt om in te spelen op de veranderende behoeften van zowel de huidige als toekomstige generaties leerlingen en ons onderwijs hierop aan te passen.

² Bron: RIVM onderzoek 2023

3 / Onze identiteit, besturingsfilosofie en visie

Onze identiteit, besturingsfilosofie en visie zijn nauw met elkaar verbonden. Ze beïnvloeden en versterken elkaar. De verbinding tussen identiteit, besturingsfilosofie en visie is cruciaal. Hierdoor creëren we een strategische richting.

De identiteit van onze school, gevormd door onze waarden komt tot uitdrukking in onze besturingsfilosofie. Deze identiteit fungeert als een kompas voor alle medewerkers. Het bestuur, de directie en de schoolleiding nemen beslissingen in overeenstemming met de waarden van onze scholengemeenschap. In de besturingsfilosofie ligt de richtinggevende kern voor ons gedrag opgesloten en hierin wordt de basis gelegd voor ons handelen en de verdere inrichting van de organisatie. De visie van de school wordt gestuurd en geïnspireerd door zowel de identiteit als de besturingsfilosofie.

Onze identiteit

“In verschil verbonden”

Belofte

Gewoon. Goed onderwijs in de regio.

Vijf scholen, circa 250 collega's en ruim 2200 leerlingen: WIJ ZIJN DE BORGEN.

Altijd gedreven.

Dag in dag uit, schooljaar na schooljaar, werken we keihard aan het geven en verbeteren van ons onderwijs in de regio. Met onze voeten in de klei is onze blik gericht op de ontwikkeling en ontplooiing van iedere leerling. Individueel en persoonlijk. Altijd. Gewoon, omdat dat de reden van ons bestaan is.

Echt contact!

Wij zijn ervan overtuigd dat gewoon goed onderwijs begint bij oprecht en echt contact. Echt contact vormt de sleutel tot onze Borgen gemeenschap. Onze Borgen bieden – ieder op hun eigen manier – iedereen gelijke kansen om – met vallen en opstaan – zijn/haar toekomst te ontdekken.

Onze besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie³ van rsg de Borgen wordt gevoed door de identiteit en de visie van de school. De volgende richtinggevende principes zijn leidend:

- Centraal staat de medewerker, in zijn betekenis voor leerlingen;
- Verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij het proces waar het uitgevoerd wordt;
- Samen werken = de norm = samen sterker;
- Leiderschap vanuit verschillende dimensies op alle plekken in de organisatie;
- Professionaliseren is een verantwoordelijkheid van iedere medewerker;
- Een heldere verantwoordelijkheidsverdeling en bijpassende structuur.

Onze visie

De visie op onderwijs van onze school vormt de overkoepelende leidraad die de richting aangeeft voor het gehele onderwijsproces. De visie op leren en inclusiever onderwijs bouwt vervolgens voort op onze visie op onderwijs. Onze visie op leren geeft richting aan hoe wij invulling geven aan betekenisvol onderwijs. Onze visie op passend en inclusiever onderwijs weerspiegelt het streven naar een inclusievere onderwijsomgeving.

³ Herijkte besturingsfilosofie maart 2022

Visie op onderwijs

Wij willen betekenisvol onderwijs bieden. Onderwijs dat geen andere grenzen accepteert dan de grenzen van de ambities en talenten van mensen die aan haar worden toevertrouwd. Het is onze overtuiging dat ieder mens de wens en het potentieel heeft om een waardevolle bijdrage te leveren zowel in het persoonlijke leven, tijdens de loopbaan als in de rol als burger in de samenleving.

Visie op leren– zicht op je eigen leerproces

Bij rsg de Borgen staat de brede ontwikkeling van iedere leerling centraal. Leren is bij ons meer dan presteren. Wij zorgen er daarom samen voor dat iedere leerling de ruimte krijgt om zich optimaal te ontplooien. Hierbij betrekken we onze stakeholders en partners in de regio.

Wij begeleiden leerlingen naar zelfstandigheid en daarbij is formatief handelen een inspiratiebron voor onze docenten. Deze aanpak is gericht op voortdurende ontwikkeling en blijft de komende jaren een belangrijke aanjager van ontwikkeling binnen de Borgen. Formatief handelen draait om het toepassen van didactische strategieën om leerlingen te begeleiden naar zelfstandige beheersing. Het gaat niet om het afvinken van onderwezen lesstof door de docent. Door regelmatige evaluaties kunnen docenten identificeren welke concepten of vaardigheden leerlingen beheersen en waar nog extra aandacht nodig is. De waardevolle feedback die docenten verstrekken, helpt leerlingen hun begrip te verbeteren en hun aanpak en inspanning aan te passen. Formatief handelen stelt docenten ook in staat om verschillen in leerbehoeften en -niveaus te herkennen, waardoor ze hun instructie kunnen differentiëren en aanpassen aan diverse leerbehoeften.

Visie op passend en inclusiever onderwijs

Onze visie op onderwijs vormt de basis voor onze visie op ondersteuning en passend en inclusiever onderwijs zoals vastgelegd in het ondersteuningsplan⁴ van rsg de Borgen: Elke leerling heeft recht op passend onderwijs dat zoveel mogelijk thuisnabij gerealiseerd wordt.

Wij vinden dat alle kinderen en jongeren recht hebben op kwalitatief hoogwaardig onderwijs, ongeacht hun achtergrond, beperkingen of speciale behoeften. Hierdoor verzekeren we dat alle leerlingen gelijke kansen krijgen om te leren en zich te ontwikkelen. Daarnaast draagt inclusiever onderwijs bij aan het verminderen van ongelijkheden in de samenleving en biedt het leerlingen de kans om te leren in diverse en inclusieve(re) omgevingen. Dit bevordert begrip, respect en acceptatie van diversiteit en helpt leerlingen zichzelf te ontwikkelen tot tolerante en empathische burgers. Het bereidt leerlingen voor op een diverse samenleving waarin ze moeten samenwerken en communiceren met mensen van verschillende achtergronden en vaardigheden.

Binnen rsg de Borgen vinden we het belangrijk dat leerlingen successen kunnen behalen in een best passende onderwijssituatie. Om dit te kunnen bieden hebben we, samen met het samenwerkingsverband, een ondersteuningsstructuur ingericht zodat een leerling die ondersteuning nodig heeft, dit zo dicht mogelijk bij huis kan krijgen. We werken hiervoor nauw samen met ouders, scholen in de regio, het samenwerkingsverband, hulpverleningsinstanties en de gemeente.

⁴ Ondersteuningsplan 2021

4 / Wat we willen bereiken met en voor onze leerlingen en medewerkers

In dit hoofdstuk wordt de uitwerking van ons schoolplan gepresenteerd in vijf kernthema's. Onze ambities binnen deze thema's, samen met de resultaatgerichte strategische doelen, vormen de leidraad voor onze ontwikkelingen in de periode 2024-2028. Op deze manier geven we concreet invulling aan onze visie op onderwijs, leren en passend en inclusiever onderwijs.

Thema 1: Onze gemeenschap

Ambitie: We ontwikkelen in verbinding, zodat leerlingen, medewerkers en ouders zich gezien, gewaardeerd en betrokken voelen en zich optimaal kunnen ontplooiën binnen een veilige lerende en uitdagende gemeenschap.

Thema 2: Ons onderwijs

Ambitie: We bieden thuisnabij onderwijs zodat alle leerlingen vanuit een veilige en vertrouwde omgeving zich kunnen ontwikkelen en leren om in hun leven de juiste stap op het juiste moment te zetten.

Thema 3: Onze medewerkers

Ambitie: We hebben passie voor ons vak, plezier in ons werk, zijn vitaal en beschouwen ons werk, elke dag, als betekenisvol.

Thema 4: Onze organisatie

Ambitie: We creëren, als randvoorwaarde om goed onderwijs te kunnen blijven bieden, een effectieve en efficiënte organisatie en versterken onze organisatiecultuur.

Thema 5: Onze regio

Ambitie: We verbinden onze samenwerkingspartners in de regio met ons onderwijs en zorgen ervoor dat leerlingen hier optimaal van profiteren.

Uitwerking ambities en daaruit voortkomende strategische doelen

Thema 1: Onze gemeenschap

We ontwikkelen in verbinding, zodat leerlingen, medewerkers en ouders zich gezien, gewaardeerd en betrokken voelen en zich optimaal kunnen ontplooiën binnen een veilige lerende en uitdagende gemeenschap.

Echt contact vormt de sleutel tot onze Borgen gemeenschap. Om leerlingen te kunnen laten uitgroeien tot 'vaardige, aardige en waardige'⁵ burgers die willen bouwen aan de samenleving van de toekomst, creëert rsg de Borgen een schoolklimaat waarin dit mogelijk is. De school is een 'oefenplaats voor de samenleving' met duidelijke verwachtingen van leerlingen. We willen van 'samen alleen' naar écht samenwerken in een onderwijsgemeenschap waar ook ouders als essentiële partners betrokken zijn. Het is ons streven dat er een constructieve samenwerking is met ouders waarin voortdurend de balans gezocht wordt tussen 'vasthouden en loslaten' en 'afstand en nabijheid', zodat leerlingen zich voldoende gesteund voelen om uiteindelijk als individu de samenleving in te gaan.

We geloven in de kracht van 'samen' en de synergie die dit kan opleveren. Hoewel elke vestiging zijn eigen 'couleur locale' heeft, willen we profiteren van onze collectieve kracht en meer synergie uit samenwerking halen.

Strategisch doel 1.1: *Een veilig pedagogisch klimaat.*

We ontwikkelen, vanuit dit omschreven klimaat, het schoolveiligheidsbeleid en monitoren de voortgang. We hebben een continue dialoog met leerlingen, ouders en medewerkers, waarbij we zorgen voor beleid ten aanzien van leerling- en ouderparticipatie. We bevorderen voorspelbaarheid door uniformiteit in regels en afspraken zonder rigide te worden. In 2026 ervaren leerlingen een verhoogd gevoel van gezien en gehoord worden.

⁵ https://www.maatschappijenpolitiek.nl/wp-content/uploads/2016/01/MP1601_Schnabel.pdf

De schoolveiligheid is verhoogd en er zijn gezamenlijke richtinggevende uitgangspunten ten aanzien van het pedagogisch klimaat op rsg de Borgen vastgesteld. Dit meten we door middel van tevredenheidsonderzoeken en leerlingpanels.

Strategisch doel 1.2: *De versterkte ondersteuningsstructuur heeft een positief effect op het sociaal emotioneel welbevinden van onze leerlingen.*

We verbeteren de Borgenbrede ondersteuningsstructuur en leggen een nauwe verbinding tussen jeugdzorg en de school. De ontwikkelingen zijn verbonden aan de inclusieve agenda en er zijn verschillende nieuwe ondersteuningsroutes voor onze leerlingen ontwikkeld met de daarbij passende uitstroomprofielen. We hebben een effectieve ondersteuningsaanpak voor leerlingen met intensieve behoeften en er is een sterke verbinding tussen school, gemeente en jeugdzorg ten aanzien van de beschikbare ondersteuning in de regio. In 2026 zullen we in onze onderzoeksresultaten kunnen zien dat het sociaal emotioneel welzijn van onze leerlingen significant verbeterd is.

Strategisch doel 1.3: *Kennisdeling en samenwerking als lerende en inspirerende gemeenschap.*

We delen onze praktijkervaringen, verbinden vakgroepen en vestigingen. Mede hierdoor identificeren en delen we onze expertise en kunnen er vernieuwde vormen van onderwijs ontstaan. In 2027 is er kennisdeling en -creatie tussen medewerkers en een geïntegreerde samenwerking tussen de vestigingen met regelmatige uitwisseling van expertise. We zijn een lerende gemeenschap en hebben een professionele organisatiecultuur met voelbare energie bij leerlingen, ouders en medewerkers.

Strategisch doel 1.4: *Werken vanuit een gezamenlijke richtinggevende identiteit en onze waarden actief uitdragen binnen onze gemeenschap.*

We zijn ons bewust van de betekenis om een algemeen bijzondere scholengemeenschap te zijn en verbinden dit met onze waarden. Medewerkers dragen de identiteit en waarden uit, voeren gesprekken over de identiteit van de school en handelen dagelijks vanuit die waarden. We hebben processen en procedures gebaseerd op onze identiteit en filosofie. In 2028 dragen medewerkers de identiteit actief uit.

Thema 2: Ons onderwijs

We bieden thuisnabij onderwijs zodat alle leerlingen vanuit een veilige en vertrouwde omgeving zich ontwikkelen en leren om in hun leven de juiste stap op het juiste moment te zetten.

In de regio zijn wij dé school die de meeste leerlingen op één van onze vestigingen goed thuisnabij onderwijs kan bieden. Vanuit nabijheid, die vertrouwd is en veiligheid biedt, willen we dat leerlingen zich zodanig ontwikkelen dat ze leren om op het juiste moment de juiste stap in hun leven te zetten. We willen dat leerlingen bewuste keuzes maken op grond van wie ze zijn of willen worden, gedreven door de waarden die ze bij zichzelf ontdekt hebben. Dat lukt ons door de manier waarop we onderwijs geven. Op alle vestigingen van de Borgen werken we vanuit een gezamenlijk onderwijskundige richting en het daaruit voortkomende onderwijsconcept. De meest recente onderwijskundige inzichten laten zien dat leren een cyclisch proces is van doelen stellen; leren en werken; toetsen; analyseren en opnieuw doelen (bij)stellen. We dagen leerlingen in toenemende mate uit om zelf de regie te voeren over hun leerproces. Ze krijgen gelijke kansen. Daarbij maken ze gebruik van eigentijdse middelen en methoden. Het behalen van de eindtermen zal voor leerlingen het uitgangspunt blijven, maar de weg ernaar toe zal de komende jaren voor steeds meer leerlingen uiteen gaan lopen.

Strategisch doel 2.1: *Inclusiever onderwijs bieden.*

We scherpen de visie op passend en inclusiever onderwijs aan en implementeren dit in onze onderwijspraktijk. We zorgen voor balans tussen de klassikale en de op maat gemaakte onderwijsaanpak, waardoor we vrijwel alle leerlingen onderwijs kunnen bieden. Er is ruimte om nieuwe vormen van onderwijs te ontwikkelen en onze huidige onderwijsconcepten en onderwijsvormen door te ontwikkelen. Het vormen van heterogeen onderwijs en uitstel van keuze zijn daar voorbeelden van. In 2025 zijn de contouren zichtbaar. In 2028 blijven vrijwel alle leerlingen binnen onze school, is er een verbeterde samenwerking met samenwerkingspartners, is er diversiteit en is het onderwijs ingericht op individuele behoeften.

Strategisch doel 2.2: *Medewerkers met een breed didactisch repertoire dat zichtbaar is in de dagelijkse onderwijspraktijk.*

We omschrijven wat goed onderwijs voor ons inhoudt en communiceren vervolgens de verwachtingen naar elkaar. Pedagogisch en didactisch handelen is onderwerp van gesprek in de teams, vakgroepen en in de gesprekkencyclus. We dagen leerlingen uit om zich optimaal te ontplooien door middel van eigentijds en op maat gemaakt onderwijs. Hierbij maken we gebruik van formatief handelen, dit wordt op alle vestigingen toegepast als didactisch instrument. Coaching en reflectie zullen zichtbaar zijn in ons onderwijs waarbij collegiale feedback een prominente rol speelt binnen de professionele ontwikkeling. In 2027 is gemeenschappelijk gedrag waarneembaar en zien we een toename van verschillende onderwijsvormen en lessen in lijn met de visie op leren.

Strategisch doel 2.3: *De basisvaardigheden zijn geïntegreerd in het curriculum.*

We borgen het burgerschapsonderwijs en taal- en rekenvaardigheid in ons curriculum en beleidsplannen. In 2026 zijn deze vakken geïntegreerd, inclusief maatwerktrajecten voor leerlingen met specifieke behoeften.

Strategisch doel 2.4: *Een antwoord op de digitale ontwikkelingen, de ontwikkeling van een eigentijdse en toekomstbestendige strategie.*

We ontwikkelen strategisch beleid op de digitale ontwikkelingen en vertalen dit naar het gebruik van digitale middelen in ons onderwijs. We stellen Borgenbrede lijnen op voor digitale vaardigheden en mediawijsheid in het curriculum. In 2027 hebben we een geïntegreerd beleid voor het gebruik van digitale middelen. De digitale vaardigheden van onze leerlingen zijn versterkt en we hebben een antwoord op het gebruik van AI-tools.

Strategisch doel 2.5: *Leren in de praktijk in ons onderwijs geïntegreerd.*

We maken leren in de praktijk zichtbaar binnen alle leerwegen en integreren samenwerking met het bedrijfsleven in het curriculum. We ontwikkelen doorlopende leerlijnen met het primair onderwijs en het MBO/HBO/WO. Tussen 2026-2028 zien we vormen van praktijkgericht leren in de leerwegen geïntegreerd en is er samenwerking met het bedrijfsleven tot stand gekomen. We versterken ons techniekonderwijs en het praktijkgericht programma in het vmbo en het havo.

Thema 3: Onze medewerkers

We hebben passie voor ons vak, plezier in ons werk, zijn vitaal en beschouwen ons werk elke dag als betekenisvol.

Passie, plezier, vitaliteit en betekenis zijn onlosmakelijk verbonden met professionele ontwikkeling. Om deze ambitie waar te kunnen maken, streven we ernaar dat alle medewerkers van rsg de Borgen -in samenwerking met hun leidinggevende- zelf de regie voeren over hun professionele ontwikkeling. We investeren op basis van deze ambitie in de ontwikkeling van de vastgestelde vaardigheden voor docenten:

- *Pedagogische/didactische/vakinhoudelijke vaardigheden vormen de basis;*
- *Samenwerken (en openheid);*
- *Ontwikkeldericht;*
- *Coachen en reflecteren (samen leren).*

Levensfase bewust handelen maakt onderdeel uit van deze ambitie en vitaliteit is een randvoorwaarde om optimaal een bijdrage aan de ontwikkeling van onze leerlingen en de organisatie te kunnen leveren. De organisatie is er voor iedere medewerker, binnen de mogelijkheden en faciliteiten van de organisatie en er is een professionele cultuur waarbij elke medewerker vanuit 'echt contact' een bijdrage levert aan ons onderwijs. We werken vanuit een heldere structuur, de basis is op orde en we handelen navolgbaar. Duidelijke afspraken en elkaar aanspreken op de gemaakte afspraken bieden hierbij ondersteuning.

Strategisch doel 3.1: *Professionele medewerkers en leiders.*

Onze focus ligt op het professionaliseren en vitaliseren van medewerkers en persoonlijk leiderschap van iedereen is de motor van onze schoolontwikkeling. We voeren jaarlijks gesprekken met alle medewerkers over professionalisering en vitaliteit. Daarnaast investeren we in opleiding en ontwikkeling van ondersteuners, docenten, directie en deelschoolleiders. Eind 2025 is het Borgenbrede professionaliseringsplan gereed. Tussen 2024-2028 realiseren we professionaliseringsprogramma's voor medewerkers en schoolleiders. Dan hebben we daadkrachtige en goed gefaciliteerde schoolleiders binnen een professionele cultuur waaraan iedereen graag een bijdrage levert.

Strategisch doel 3.2: *Een optimaal personeelsbeleid.*

We herijken ons strategisch personeelsbeleid. We bevorderen de bevoegdheid en bekwaamheid van alle medewerkers, zetten in op duurzame inzetbaarheid met jaarlijkse ambitie- en ontwikkelgesprekken en implementeren dienend leiderschap als leiderschapstijl. Tussen 2024-2028 streven we ernaar dat alle medewerkers bevoegd en bekwaam zijn.

Strategisch doel 3.3: *Een strategische personeelsplanning.*

We anticiperen op ontwikkelingen vanuit kwalitatieve en kwantitatieve analyses. We spelen in op demografische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Speciale aandacht gaat uit naar startende collega's. Het is onze ambitie dat zij niet alleen bevoegd zijn of worden, maar dat zij zichzelf ook bekwaam en welkom voelen binnen onze organisatie. Dit doen we volgens ons strategisch personeelsbeleid en -planning, medio 2024 ronden we dit af en begin 2025 zijn de kwantitatieve gegevens inzichtelijk. Ook nemen we actief deel aan de regionale aanpak van leraren, de onderwijsregio en School of Education.

Strategisch doel 3.4: *Een aantrekkelijke werkgever.*

We zijn en blijven een goede en aantrekkelijke werkgever. We zien, horen en waarderen onze medewerkers, bevorderen eigenaarschap en professionele ruimte. We bieden (teamscholing) en ontwikkelmogelijkheden. We voeren cyclisch medewerkerstevredenheidsonderzoeken uit en acteren op de uitkomsten. Hierdoor verhogen we de medewerkerstevredenheid ten aanzien van de scores in 2024. Er is een respectvolle en professionele samenwerking tussen onze medewerkers.

Thema 4: Onze organisatie

We creëren, als randvoorwaarde om goed onderwijs te kunnen blijven bieden, een effectieve en efficiënte organisatie en versterken onze organisatiecultuur.

Alle strategische doelen, op het gebied van de organisatie van onze school, staan ten dienste van het onderwijs aan onze leerlingen. Op rsg de Borgen signaleren we dat we nog randvoorwaardelijke doelen moeten waarmaken om het onderwijs aan onze leerlingen verder te kunnen brengen. Om ons te kunnen richten op onderwijsontwikkeling richting de toekomst is het belangrijk om een effectieve en efficiënte organisatie in te richten. Dit is een parallel proces naast de dagelijkse voortgang in het onderwijs. Uiteraard is deze ambitie verbonden met het handelen van de medewerkers en het doorlopen van de processen middels de PDCA-methode, het gebruikmaken van sturingsinstrumenten en informatie is daarbij essentieel. Het gedrag dat we dagelijks laten zien in de praktijk, de wijze waarop we ons leiderschap vormgeven en dit borgen in de organisatiecultuur van rsg de Borgen legt de randvoorwaardelijke basis voor goed onderwijs.

Strategisch doel 4.1: *Een werkend kwaliteitszorgstelsel.*

We hebben een doorleefde visie. We delen het eigenaarschap voor onze onderwijskwaliteit, implementeren cyclische processen in de kwaliteitszorg en maken op alle niveaus heldere afspraken over resultaten en verantwoording. Dit staat ten dienste van ons onderwijs aan onze leerlingen. We werken aan de hand van onze kwaliteitskalender en de dialoog zal een belangrijk instrument zijn. Eind 2024 hebben we de gehele cyclus doorlopen, er zijn duidelijke resultaatafspraken en er is sprake van horizontale en verticale verantwoording.

Strategisch doel 4.2: *Professionele werkprocessen en de daarbij behorende besluitvorming.*

We professionaliseren onze werk- en besluitvormingsprocessen. Daar waar nodig uniformeren en standaardiseren we werkprocessen en initiëren we project- en programmamanagement. Eind 2024 is de inrichting gereed. Onze werkprocessen zijn eind 2025 navolgbaar, effectief, efficiënt en transparant.

Strategisch doel 4.3: *Een eenduidige communicatie- en marketingstrategie.*

We ontwikkelen als basis een heldere en doelmatige communicatiestrategie om de interne en externe communicatie te verbeteren, dit zal medio 2024 gereed zijn. Ons onderscheidend vermogen is zichtbaar en er is aandacht voor marketing en arbeidsmarktcommunicatie. In 2025 hebben we de communicatiestrategie vertaald naar intern en extern tactisch beleid en operationeel handelen.

Strategisch doel 4.4: *Financieel in control en een doelmatige bedrijfsvoering.*

We hebben een beleidsrijke begroting waarin ambities gekoppeld zijn aan middelen. Doelmatige besteding van middelen zijn uitgangspunt en we zijn financieel in control. De projectadministratie is op orde en de projecten worden gemonitord. Bestuur, kerndirectie en schoolleiding beschikken over adequate sturingsinformatie.

Thema 5: Onze regio

We verbinden onze samenwerkingspartners in de regio met ons onderwijs en zorgen ervoor dat leerlingen hier optimaal van profiteren.

Deze ambitie daagt ons uit om altijd te zoeken naar de meerwaarde in de samenwerking, zodat alle partijen hiervan profiteren. Het 'verbonden zijn met de regio' is een uniek en onderscheidend karakter van de Borgen. Denk hierbij aan doorlopende leerlijnen van het primaire onderwijs naar het voortgezet onderwijs, van het voortgezet onderwijs naar het mbo of het verbeteren van de aansluiting van het vo naar het hbo of de universiteit. We zoeken niet alleen synergie in doorlopende leerlijnen, maar ook met bedrijven en de maatschappelijke organisaties in onze omgeving. Denk hierbij aan voorbeelden als stages en samenwerking rondom onderwijsprogramma's (zoals de praktijkgerichte programma's, sterk techniek onderwijs, het Technasium en een arbeidstrainingcentrum).

Strategisch doel 5.1: *De samenwerking versterken met aansluitend onderwijs.*

We geven een impuls aan bestaande samenwerkingsprojecten, beschrijven samenwerkingsplannen en starten concrete projecten op bestuurlijk- en schoolniveau. In 2026 zien we de eerste versterkte samenwerking met basisscholen op bestuurlijk en schoolniveau. Er zijn concrete projecten zoals professionele leergemeenschappen en doorlopende leerlijnen met het vervolgonderwijs ontstaan.

Strategisch doel 5.2: *Een verbeterd imago en zichtbaarheid in de regio.*

We nemen een proactieve houding aan, dit doen we door initiatieven in de omgeving te ontplooiën en door het ontwikkelen van een regiovisie. Daarnaast hebben we actieve participatie ten aanzien van sociale initiatieven en samenwerkingsverbanden. We zijn zowel sub-regionaal als provinciaal zichtbaar en actief, we versterken ons onderwijskundig profiel en ontwikkelen ons onderscheidend vermogen. We hebben een positief imago in samenwerking met externe partners. Dit resulteert in stabilisatie van ons marktaandeel in 2024, in 2025 en 2026 zien we verdere groei richting de 70%.

Strategisch doel 5.3: *Aanbevelingen en behoeften van onze samenwerkingspartners vertaald naar gerichte actiepunten.*

We analyseren de behoeften in de regio, nemen aanbevelingen van samenwerkingspartners over en vertalen dit naar concrete actiepunten, gekoppeld aan onze eigen ambities. Tussen 2024-2028 zien we meer gerichte acties en een stevige onderscheidende rol voor rsg de Borgen in de gemeente Westerkwartier en Noordenveld. Hierdoor is een verbeterde samenwerking met partners ontstaan.

5 / Een werkend stelsel van kwaliteitszorg op rsg de Borgen

Van inzichten naar actie, verbindend en resultaatgericht.

Effectief onderwijsbestuur op rsg de Borgen is cruciaal voor het waarborgen en verbeteren van de onderwijskwaliteit. Door te werken vanuit een strategisch schoolplan met een duidelijke visie, ambities en doelstellingen is de richting van de school helder en kan het bestuur hierop navigeren. Onze ambities en doelstellingen zijn, zoals eerder in dit document beschreven, een vertaling van alle input die is voortgekomen uit de dialogen met medewerkers, leerlingen, ouders en samenwerkingspartners in onze omgeving. Dit draagt bij aan het creëren van draagvlak en het realiseren van een gedeelde en doorleefde visie.

Een werkend stelsel van kwaliteitszorg stelt het bestuur in staat de (basis)kwaliteit van het onderwijs te waarborgen. Onderdeel hiervan is het inrichten van voorwaarden om de gestelde doelen te bereiken. Om de onderwijskwaliteit te kunnen waarborgen en verbeteren, werken we met een kwaliteitskalender die voor de verschillende lagen in de school op cyclische wijze de processen beschrijft.

Strategisch doel 4.3 geeft beknopt weer hoe we tot een werkend kwaliteitszorgstelsel komen. Omdat dit van wezenlijk belang is voor het waarborgen en verbeteren van de onderwijskwaliteit gaan we hier in dit hoofdstuk nader op in.

De doordachte aanpak op rsg de Borgen begint bij het opstellen van het schoolplan. Daarin zijn onze identiteit, besturingsfilosofie, visie, ambities en vierjaarlijkse strategische doelen verankerd. Dit vertaalt zich naar de Borgbrief: de kaderbrief die door de bestuurder is opgemaakt met daarin de financiële kaders en speerpunten voor de komende twee jaren. Deze brief is een instrument voor strategische planning en sturing en komt tot stand op basis van monitoring en evaluatie van de voortgang van plannen en input en feedback van belanghebbenden.

Iedere vestiging vertaalt het schoolplan en de Borgbrief naar een tweejarig vestigingsplan op strategisch- en tactisch niveau. De vertaling van de strategische doelen naar strategische en operationele doelen kunnen per vestiging verschillen door ieders eigen 'couleur locale'. De tactische en operationele vertaling van het vestigingsjaarplan per vestiging vindt plaats in jaarlijkse activiteiten-, team- en vakgroepplannen. Doordat we werken met een beleidsrijke begroting verbinden we middelen rechtstreeks aan de ambities en strategische doelen uit het schoolplan, dat maakt de gemaakte (financiële) keuzes helder. Het planmatig werken volgens de PDCA-cyclus stelt ons in staat om een cultuur van continue verbetering te bevorderen.

Om tot het schoolplan te komen, hebben we veel waardevolle input ontvangen. Deze input is niet altijd strategisch van aard. Omdat we het belangrijk vinden om deze input, -die vooral operationeel van aard is, te borgen, hebben we een brondocument opgesteld dat iedere vestiging kan gebruiken als leidraad voor het opstellen van het vestigingsjaarplan en de plannen op team- of vakgroepe niveau.

Onderdeel van de PDCA-cyclus is het voeren van gesprekken over de voortgang. Bij deze gesprekken, die binnen alle lagen van onze school plaatsvinden, stimuleren we een open dialoog die reflecterend van aard is en waarin alle betrokkenen verantwoordelijkheid nemen voor hun bijdrage aan plannen. Ieder kwartaal vindt een (formeel) gesprek plaats tussen het bestuur en de directie over de (onderwijskundige) doelstellingen en de behaalde resultaten op de verschillende vestigingen. Op iedere vestiging vinden in ieder geval twee keer per jaar gesprekken plaats met de schoolleiding over de doelstellingen en de behaalde resultaten zoals deze in het vestigingsplan staan beschreven. Tenslotte voert de schoolleiding meerdere keren per jaar gesprekken met (onderwijs)teams en vakgroepen over de doelen zoals gesteld in activiteiten-, team- en vakgroepplannen. Op basis van deze gesprekken kunnen plannen bijgesteld worden en werken we planmatig aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit.