

Tien thema's voor de toekomst
Strategisch beleidsplan Sovot

2021-2025

Definitieve versie februari 2021

Instemming GMR, goedkeuring RvT, vaststelling bestuur

Inhoudsopgave

Inleiding en leeswijzer	3
1 Voorgeschiedenis: waar we vandaan komen	4
1.1 In een paar reuzenstappen door de geschiedenis tot aan 2016	4
1.2 Bestuurlijke versnelling vanaf 2016.....	4
1.3 Zijn we samen verder gekomen?	5
2 Wie we zijn en wat we willen: missie, visie en kernwaarden	6
2.1 Vooraf.....	6
2.2 Identiteit, missie, visie en waarden.....	6
2.3 Over publieke (meer)waarde	7
3. Bouwstenen voor toekomstig beleid	9
3.1 Leerlingprognoses	9
3.2 Inbreng van externe partners	11
3.3 Opbrengsten van de Sovot-400.....	12
3.4 Opbrengsten ophaalsessies	13
3.5 Bij elkaar brengen en ordenen: tien thema's in drie lijnen.	13
4. Tien thema's voor de toekomst	14
4.1 Boven de scholen	14
4.2 Tussen de scholen.....	16
4.3 Binnen de scholen	17
4.4 Tien thema's, gecompriemd in drie lijnen	19
5. Ambities zijn niet gratis: voorwaarden voor succes	21
Bijlage 1: Evaluatie-overzicht SBP 2016 – 2020	22
Bijlage 2: Ambitiematrix SBP 2021 – 2025	26

Inleiding en leeswijzer

Dit plan is een schets van de toekomst van Sovot. We geven in grote lijnen aan welke richting we in de komende jaren met de stichting en de scholen willen inslaan. Daarbij zijn sommige thema's gedetailleerder uitgewerkt dan andere. Dat komt niet omdat we bij bepaalde thema's meer of minder inspiratie hadden, maar omdat we ons realiseren dat we de toekomst slechts beperkt kunnen voorspellen. Anders dan tot voor een aantal jaren geleden gedacht werd, is de wereld door de toegenomen complexiteit en de snelheid waarmee dingen veranderen, beperkt maakbaar. Dat geldt ook voor de onderwijswereld. Je bereikt daarom meer door een algemene richting aan te geven en daar in de tijd op bij te sturen, als je het pad al bewandelt. Soms zul je kunnen versnellen, soms zul je een omweg moeten maken, of een pas op de plaats.

Het beste voorbeeld van de 'beperkte planbaarheid' van de toekomst is de totstandkoming van dit plan zelf. Het is opgesteld in wat later naar alle waarschijnlijkheid het 'coronajaar 2020' genoemd zal worden. Dat is wereldwijd op alle vlakken een raar, moeilijk en onvoorspelbaar jaar geweest. En zo is ook dit plan tot stand gekomen. We zijn gedwongen geweest voortdurend van de oorspronkelijke planning van het proces af te wijken. Na een succesvolle start op 10 februari 2020, met een grote 'kick-off' in de vorm van de Sovot-400, is begin maart alles stil komen te liggen tijdens de lockdown die toen inging. De maanden maart en april werden vooral gekenmerkt door aanhoudend ad-hoc-bestuur en dito management, om mee te bewegen met de uitkomsten van weer nieuwe maatregelen in weer een nieuwe persconferentie van de premier. In mei waren we bezig de voorzichtige opening van de scholen voor te bereiden en in juni om een gehavend schooljaar een beetje fatsoenlijk af te sluiten. Tegen het einde van de zomer leek het virus teruggedrongen en er gloorde een enigszins normaal schooljaar als vrolijk vergezicht. We hebben de planning aangepast en het proces opnieuw vormgegeven. Toen werd het september en steeg het aantal besmettingen weer. In oktober werden de maatregelen in stappen verder aangescherpt, waardoor er in de eerste twee weken van november nauwelijks nog bijeenkomsten mogelijk waren. Opnieuw aanpassing en uitstel dus. Op 15 december startte de tweede, harde lockdown voor een langere periode: ook 2021 zal in het teken van de pandemie komen te staan.

Ondanks dit alles ligt er nu dan toch een strategisch beleidsplan. Een plan waar we trots op zijn en waar we voluit achter staan. De route er naar toe had meer weg van een hindernisbaan dan van een soepel ritje over een net geasfalteerde snelweg. Misschien is dat juist wel de reden om er trots op te zijn: ondanks alles hebben we het traject doorlopen, met betrokkenheid en inbreng van velen binnen en rond de organisatie. Veel erin is nieuw en tegelijkertijd bouwen we op belangrijke punten voort op de eerder ingeslagen richting.

We doen dat aan de hand van tien thema's, verdeeld over drie gebieden: boven de scholen (waaraan herken je de stichting? en wat doet die dan?), tussen de scholen (wat doen we om samen sterker te worden) en binnen de scholen (waaraan herken je de scholen van Sovot?). Elk thema wordt gekenmerkt door de ambitie die we ermee hebben. De ambitie wordt uitgewerkt in speerpunten, de speerpunten in actiepunten. We werken dus van groot naar klein, van abstract naar concreet. Als eerder aangegeven: hoe klein, cq. concreet het wordt, kan verschillen per speerpunt en ambitie. We kunnen globaal vorm geven aan de toekomst, maar deze niet vooraf helemaal uittekenen. Wie de houtskoolschets van onze toekomst wil zien, bladert direct naar hoofdstuk 4. Daar staan de thema's voor onze toekomst verwoord. Wie wil begrijpen waarom ze er staan zoals ze er staan, leest gewoon dit hele document.

Niek Bootsma, februari 2021

1. Voorgeschiedenis: waar we vandaan komen

1.1 In een paar reuzenstappen door de geschiedenis tot aan 2016

De geschiedenis van Sovot begint in 1866, bij de oprichting van de Rijks HBS Koning Willem II. Tot die tijd -en in de bijna 130 jaar daarna- was het onderwijs in de stad Tilburg vooral Rooms-Katholiek. Het was de landelijke ambitie om met o.a. de oprichting van de Rijks HBS'en de toegankelijkheid van het onderwijs te vergroten. Vandaar dat er vanaf die tijd gesproken werd van openbaar onderwijs.

Heel lang is het openbaar onderwijs ('de Koning Willem II') in de stad dus een eenling (en buitenbeentje) geweest, eerst bekostigd en bestuurd door het rijk en vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw door de gemeente. In de jaren negentig werd het openbaar onderwijs uitgebreid door de aansluiting van de Beatrix Mavo, een van oorsprong protestants-christelijke school, die begin jaren negentig 'van kleur' veranderde. Kort na de start van de opbouw van de VINEX-locatie Reeshof is deze kleine mavo verplaatst naar de nieuwe wijk en uitgebreid met een havo- en vwo-afdeling. Daarmee was het Beatrix College een feit. Tegelijk met de spectaculaire groei van de wijk groeide de school mee, van krap 400 leerlingen in 1996 tot ruim 2600 in 2016.

Op aandringen van het gemeentebestuur hebben de schoolbesturen in de stad in 2008 gezocht naar mogelijkheden om de wijk Reeshof ook te voorzien van een VMBO-school. Twee schoolbesturen hebben daarin het voortouw genomen, Sovot en OGT (OnderwijsGroep Tilburg, holding van het ROC van Tilburg). Dit resulteerde in de start van het Reeshof College in 2010, een brede VMBO-school die in samenwerking bestuurd wordt door Sovot en OGT.

Anno 2020 bestaat het openbaar onderwijs in de stad dus uit drie scholen, die gezamenlijk zo'n 4300 leerlingen hebben: ruim een kwart van alle leerlingen uit de regio Tilburg bezoekt inmiddels het openbaar onderwijs.

De bestuurlijke (en dus ook strategische) ontwikkeling van de stichting liep parallel aan bovenstaande geschiedenis. Heel lang is het beleid voor openbaar onderwijs buiten de school bepaald, namelijk op rijks- en gemeenteniveau. Vanaf eind jaren negentig van de vorige eeuw is het openbaar onderwijs in stappen 'op afstand' van de overheid gezet. Dat gebeurde in eerste instantie door de vorming van een bestuurscommissie onder de gemeente. In 2006 is de bestuurscommissie verzelfstandigd tot een stichting en in 2011 is overgestapt van een vrijwilligersbestuur naar een RvT-CvB-model. De rectoren van beide scholen vormden vanaf dat moment gezamenlijk het college van bestuur. De conclusie mag daarom luiden dat, hoewel het openbaar onderwijs in de stad een eerbiedwaardig lange geschiedenis heeft, bestuurlijk gezien de stichting nog tamelijk jong is in vergelijking met het bijzonder onderwijs.

1.2 Bestuurlijke versnelling vanaf 2016

In het vroege voorjaar van 2016 is begonnen aan het strategisch beleidsplan 2016 – 2020, met de veelzeggende titel 'Samen verder komen'. In de jaren daaraan voorafgaand was al duidelijk geworden dat meer en meer beleidsmatige vraagstukken niet op schoolniveau terecht kwamen, maar op stichtingsniveau (passend onderwijs, lokale educatieve agenda, onderwijshuisvesting, etc.). Het was duidelijk dat deze trend van regionalisering (maatschappelijke vragen die voorheen door het Rijk werden geadresseerd worden in toenemende mate op regionaal niveau belegd) ook na 2016 zou doorzetten. Daarnaast zag het CvB de noodzaak om de stichting beter te profileren en meer rendement uit de

samenwerking tussen de scholen te halen. Het ging niet lukken om de maatschappelijke veranderingen goed op te pakken en de ambities vorm te geven met een bestuursmodel, waarin beide rectoren het bestuur van de stichting 'erbij' moesten doen. Om daadwerkelijk samen verder te komen moest tijd en menskracht vrijgemaakt worden op bestuursniveau, door het aanstellen van bovenschools bestuurder. Aldus werd na ampele overweging besloten.

1.3 Zijn we samen verder gekomen?

Hoewel het vorige beleidsplan verschilt van dit -als het maar vanwege de ontwikkeling die we sindsdien hebben doorgemaakt- kent het eenzelfde drieluik als in deze notitie. De ambities in 2016 waren ook op drie niveaus geformuleerd¹: bovenschools, tussen de scholen en binnen de scholen. De conclusie mag zijn dat we inderdaad verder gekomen zijn en grote stappen hebben gemaakt op de thema's boven en tussen de scholen. Dat is overigens niet alleen af te leiden uit het overzicht, maar ook zichtbaar in de werkwijze en cultuur die er binnen de stichting inmiddels is ontstaan. We opereren veel meer gezamenlijk, zoeken elkaar op en vinden de samenwerking op veel beleidsterreinen. De stichting als entiteit is zichtbaar geworden in de regio, zit aan de juiste tafels en is een factor waarmee rekening wordt gehouden. Er zijn door Sovot verschillende initiatieven succesvol gestart, waaronder de nieuwe opleidingsschool BOS en -ten behoeve van het samenwerkingsverband- de Tilburgse Tussen Voorziening (TTV).

Binnen de scholen is de voortgang op de thema's uit het vorig strategisch beleidsplan minder zichtbaar dan op eerder genoemde terreinen. Belangrijk hierbij is op te merken dat dit geen onwil of opzet is geweest, maar vooral te maken heeft gehad met andere, soms ook urgentere vraagstukken die op schoolniveau leefden. Inmiddels zijn we wel zover dat op de nieuw benoemde binnenschoolse thema's (waaronder dus ook nog niet gerealiseerde ambities uit 2016) verder gewerkt kan worden: door de intensievere samenwerking is veel meer cohesie gekomen in de wijze waarop we bijvoorbeeld kijken naar het leren van leerlingen of de opdracht om in ons onderwijs uitdrukkelijk aandacht te besteden aan burgerschapsvorming. Dit laatste heet in ons jargon overigens 'leren samenleven'.

Kort en goed: het antwoord is ja, we zijn samen verder gekomen. Misschien niet overal zover als we in 2016 geformuleerd hebben, maar er ligt een solide basis om de volgende stappen te zetten.

¹ Zie bijlage 1: evaluatie SBP 2016-2020

2. Wie we zijn en wat we willen: missie, visie en kernwaarden

2.1 Vooraf

De missie en visie zoals die in het vorig beleidsplan zijn geformuleerd tellen liefst 2,5 pagina's tekst. Pagina's die weliswaar hout snijden, maar wel veel woorden nodig hebben. Dat komt omdat de tekst het resultaat was van het in elkaar schuiven van de uitgangspunten van de afzonderlijke scholen. Zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven is de samenwerking tussen de scholen jong en was de stichting tot aan 2016 nog geen (h)echte entiteit. Een samengestelde tekst was daarmee toen het best haalbare. We zijn ondertussen heel wat verder. Tijd dus voor een puntiger geformuleerd uitgangspunt.

2.2 Identiteit, missie, visie en waarden

Identiteit

Onze identiteit (datgene wat we in de kern zijn) wordt bepaald door een drieluik: onze kijk op wat we doen (visie), de opdracht die we onszelf van daaruit geven (missie) en de waarden waar we voor staan.

Visie

Ieder mens heeft de wens (of liever: de drang) om het beste uit zichzelf te halen, tot volledige wasdom te komen en bij te dragen aan de maatschappij van morgen. Dat geldt voor leerlingen evengoed als voor medewerkers.

Missie

Wij zien het als onze opdracht om elke leerling tot bloei te brengen. Dat begint bij het ontdekken en benutten van het eigen potentieel, dat van de ander en dat van ons samen.

Kernwaarden

a. Gelijkwaardigheid

Ieder mens, ieder kind is uniek en wij verschillen daarom van elkaar. Geen mens is gelijk. Maar alle mensen zijn wél gelijkwaardig, ongeacht achtergrond, sekse, levensovertuiging of seksuele voorkeur. Binnen onze scholen verdient daarom iedereen een plek. Wij gaan respectvol met elkaar om en staan open voor elkaar. We erkennen verschillen en zoeken naar mogelijkheden deze te overbruggen en vruchtbaar te maken. Wij vragen eenzelfde houding van iedereen die bij ons leert en werkt.

b. Betrokkenheid

Ieder mens, ieder kind is een sociaal wezen: wij hebben elkaar nodig. Wij willen een gemeenschap zijn en we steunen hen die onze hulp nodig hebben. Onze scholen vormen een oefenplaats voor een toekomstige maatschappij, waarin niemand wordt buitengesloten en zij die het moeilijk hebben een steuntje in de rug krijgen.

c. Optimisme

Wij willen met ons onderwijs een bijdrage leveren aan een betere wereld van morgen. Wij zoeken daarom voortdurend naar mogelijkheden om ons onderwijs beter te maken en onze leerlingen te helpen het beste uit zichzelf te halen. Wij willen hen zodanig toerusten dat zij straks die bijdrage kunnen leveren.

Ons onderwijs richt zich nadrukkelijk op het drieluik kwalificatie, socialisatie en persoonlijke vorming. Op de scholen van Sovot leer je als leerling dus niet alleen voor je diploma, maar ook over jezelf en (met) anderen. Je voelt dat dagelijks in de cultuur op school en het is tastbaar in de programma's die we aanbieden.

2.3 Over publieke (meer)waarde

Voordat we in de volgende hoofdstukken gaan destilleren waar we ons op basis van het bovenstaande op gaan richten, past een toelichting op waarom we dat doen. Wat is in essentie de opdracht voor een organisatie als de onze?

Dat is: we willen met onze (onderwijs)activiteiten publieke waarde² creëren. Sterker, we willen publieke meerwaarde creëren, meer leveren dan wat de strikte basisopdracht voor het voortgezet onderwijs is: binnen de vastgestelde financiële kaders een x-aantal kinderen diplomeren, binnen een gestelde termijn, op een bepaald (kennis en kunde) niveau. Anders dan bij een zuiver kapitalistische visie op waardecreatie (waarde creëren = winst maken) gaat het bij publieke waarde om andere resultaten dan financiële. De opbrengsten van publieke organisaties kunnen bijvoorbeeld sociaal zijn (meer kansen voor kansarme kinderen), ecologisch (minder vervuiling en energiegebruik) of op gezondheidsgebied (minder diabetes door gezondere leefstijl). Publieke waarde vertaalt zich dus voor dat publiek in een betere, fijnere, eerlijker of anderszins positief te duiden bijdrage aan de samenleving.

Voor ons betekent werken aan publieke meerwaarde dus twee dingen. In de eerste plaats willen we binnen onze opdracht meer tot stand brengen dan het wettelijk minimum, in onze sector vertaald in normen van de onderwijsinspectie. We willen leerlingen verder brengen dan verwacht.

In de tweede plaats willen we met onze opdracht een verschil maken, waarde toevoegen aan onze omgeving. Met wat we doen willen we bijdragen aan het succes van onze partners, de wijken en de stad. Belangrijk daarbij is het besef dat onze organisatie alleen in samenwerking met partners iets kan bereiken, zeker in Nederland: het maatschappelijk middenveld is hier zo versplinterd in 'eigenstandige' organisaties, dat alleen in samenhang en dus in samenwerking iets bereikt kan worden op dit vlak.

Zien wij onszelf bij het eerste doel als een goed presterende 'onderwijsmachine'³, bij het tweede doel zijn we onderdeel van een maatschappelijk middenveld, dat gezamenlijk zich inspant voor een 'betere' wijk, stad en wereld.

Beide doelen zijn voor ons (bestaansrecht) belangrijk, lopen in elkaar over en versterken elkaar. Onze visie en missie drukken precies dat uit. Bij de thema's waarop we ons richten kunnen we dus steeds twee vragen stellen:

- Draagt dit thema bij aan beter onderwijs voor onze leerlingen?
- Kunnen we met dit thema bijdragen aan maatschappelijke meerwaarde?

² Mark Moore, *Creating public value*, Harvard University Press, 1995. Moore is de grondlegger van het begrip 'publieke waarde'. Hieronder wordt verstaan de mate waarin publieke organisaties (scholen, ziekenhuizen, gemeenten, etc.) erin slagen om middels hun opdracht waarde voor het publiek/ de gemeenschap toe te voegen.

³ Zie voor de ambities op dit vlak bijvoorbeeld onze notitie over onderwijskwaliteit: 'Kaders voor kwaliteit'.

Hoewel de theorie over 'public value' al 25 jaar oud is, doet deze bredere visie op de rol van maatschappelijke organisaties pas de laatste jaren in Nederland opgang⁴. En omdat het bijdragen aan publieke waarde complex is, is de gedachtegang nog niet overal even populair. Immers, wat haal je je niet op de hals als je gaat denken in deze termen?

Tegelijkertijd is het onontkoombaar en dat wordt -mogelijk nog onbewust- breed gedeeld. We zien het in de thema's die voorbij gaan komen (samenwerking!) en aan de opdracht die we onszelf in de missie hebben gegeven. Sovot is geen eiland en de scholen binnen onze stichting ook niet. Wij hebben een bijdrage te leveren.

⁴ Een prachtig voorbeeld van deze brede taakopvatting was in 2019 op tv te zien, in de documentaire 'De Kolping, een volkswijk in renovatie'. Bij de sloop, renovatie en nieuwbouw van 242 sociale huurwoningen maakte de woningbouwvereniging twee medewerkers vrij die zich fulltime om het welzijn van de buurtbewoners bekommerden, hen hielpen bij praktische zaken en met en voor hen de contacten met alle andere instanties legden, die voor de bewoners nodig waren: de volkshuisvester was in deze roerige periode voor zijn bewoners ook maatschappelijk werker geworden.

3. Bouwstenen voor toekomstig beleid

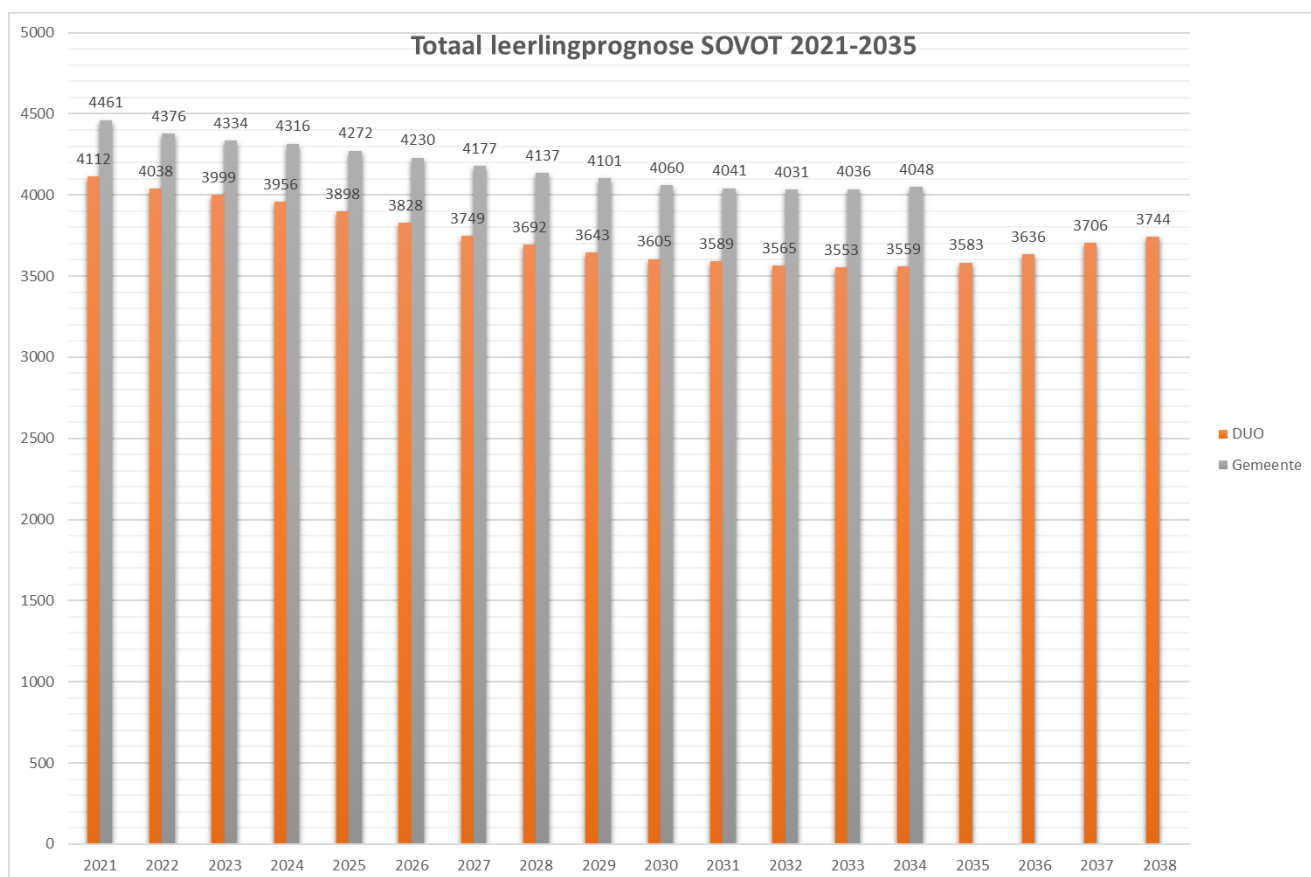
In dit hoofdstuk kijken we naar de informatie (van harde data naar ideeën en opvattingen) die ons kan helpen de koers voor de komende vier jaar verder vorm te geven. We betrekken hierbij zoveel als mogelijk de informatie die we gedurende het proces om tot dit document te komen, hebben opgehaald.

3.1 Leerlingprognoses

Om inzicht te krijgen in het toekomstig marktaandeel van de stichting is het belangrijk te werken met betrouwbare prognoses. Grote veranderingen in de leerlingaantallen vragen immers zowel op school- als op stichtingsniveau aangepast beleid. We kijken daartoe naar verschillende prognoses: prognoses zoals deze door DUO worden verzorgd, door de gemeente⁵ en de prognoses van onze eigen scholen zelf.

Daarbij doen zich twee problemen voor. In de eerste plaats zit er verschil in de leerlingaantallen tussen de prognoses. Ten tweede houden de prognoses van DUO en de gemeente geen rekening met plotselinge verschuivingen in de aanmeldingen, als gevolg van lokaal beleid of keuzes (bijvoorbeeld een numerix fixus bij een collega-school). We zetten ze in deze paragraaf bij elkaar om in elk geval de trend zichtbaar te maken.

Tabel 1, prognoses DUO en gemeente Tilburg voor Sovot



In zijn algemeenheid (dus voor alle besturen in de stad) laten de prognoses van de gemeente en DUO een te hanteren daling in het leerlingaantal zien, zowel binnen de planperiode (2021-2025) als tot aan 2035. Dit past in de landelijke trend, waarbij het totaal

⁵ Gebaseerd op de leerlingprognoses van de gemeente Tilburg, 2020 tot en met 2034

aantal leerlingen in het funderend onderwijs daalt. In de meeste grote steden is die daling beduidend kleiner dan op het platteland en in de dorpen. Tilburg is daarin geen uitzondering (daling voor alle scholen in de stad tot 2035 is ca. 6%).

Binnen onze stad zijn er overigens grote verschillen, die voor Sovot van belang zijn en zich vertalen in de leerlingaantallen van tabel 1. Het gaat dan met name om de bevolkingsopbouw van de wijk Reeshof, die als vinex-locatie een bijzonder verloop in leerlingaantallen genereert. In zijn algemeenheid geldt voor nieuwbouwwijken dat de curve van het leerlingaantal eerst steil omhoog gaat, vervolgens ineens een stuk daalt en daarna geleidelijk stabiliseert. Dit is precies wat er met het Beatrix College in de afgelopen jaren is gebeurd: na een aanhoudende stijging van het leerlingaantal vanaf 1996 is in 2017 een scherpe daling ingezet⁶. De school is qua aantal teruggelopen van 2600 naar 2100 leerlingen: een daling van bijna 20%. Inmiddels lijkt de ‘bodem’ van de daling bij Beatrix College langzamerhand bereikt, als we kijken naar de eigen prognoses.

Tabel 2, eigen prognoses van de scholen

cijfers eigen prognose	BC	WII	RC	TOTAAL
20/21	2.067	1.679	340	4.086
21/22	1.987	1.684	340	4.011
22/23	1.984	1.674	340	3.998
23/24	2.041	1.662	340	4.044
24/25	2.065	1.643	340	4.048

Complicerend is dat naast de geprognosticeerde leerlingaantallen ook de populariteit van het aanbod van een school meespeelt. Heeft een school een goede naam, dan wordt het marktaandeel als het ware ‘opgeblazen’ en komen er meer leerlingen dan voorzien. Dit is de verklaring dat het leerlingaantal bij het Reeshof College stabiel is gebleven, ondanks het feit dat er minder kinderen zijn in de wijk. De school is onverminderd populair en dus komen er meer leerlingen van verder weg om de school te bezoeken. Bovendien worden er minder leerlingen uitgeloot. Het is daarnaast de verklaring voor het feit dat Beatrix College sneller is teruggelopen dan voorzien was: tot aan 2016 was het marktaandeel zeer hoog. Daarna is dit een drietal jaren ingezakt, met extra daling tot gevolg. Met o.a. de succesvolle invoering van tweetalig havo vanaf schooljaar 2020 – 2021 lijkt die extra daling tot stilstand gebracht. Tegelijkertijd voorspellen de gemeentelijke prognoses voor het voedingsgebied van de school (de wijk Reeshof en de gemeente Gilze-Rijen) een verdere daling van 12% in de basisgeneratie, tot en met 2025. In de tien jaar daarna vlakt de daling verder af, met nog eens 5% tot aan 2035. Het is dus van belang het marktaandeel hoog te houden.

Waar het Beatrix College en het Reeshof College vooral de eigen wijk en omliggende dorpen bedienen, geldt voor het Koning Willem II College dat zij leerlingen uit de hele stad en omgeving trekt. Dat heeft te maken met de lange traditie van de school, waardoor zij een meer dan gevestigde naam heeft in de (wijde) omgeving en dus ook de nodige oud-leerlingen heeft, die zelf weer hun kinderen naar de school sturen. Bovendien heeft de school een tweetal voor de stad unieke licenties: de LOOT- licentie voor (aankomende) topsporters en de DaMu-licentie voor de leerlingen die de vooropleiding Dans bij Fontys

⁶ Deze daling is beschreven en voorspeld in het schoolplan van het Beatrix College uit maart 2014. Daarin staat ook een aantal interventies beschreven die konden worden ingezet om de daling op te vangen en geleidelijker te laten verlopen

volgen. Met de naam en het unieke aanbod kan de school, ondanks de terugloop van het leerlingaantal in bijvoorbeeld de dorpen ten zuiden van de stad, een sterke marktpositie behouden. Het Koning Willem II College kent meer concurrentie, maar heeft ook een grotere vijver om in te vissen: de leerlingen komen van veel meer verschillende plekken in de stad en (wijde) omgeving dan bij Beatrix of Reeshof College het geval is.

In de afgelopen jaren is op bestuursniveau het nodige ondernomen om al te grote, plotselinge verschuivingen van leerlingenstromen in de stad tegen te gaan. De belangrijkste instrumenten daarvoor zijn vastgelegd in het Integraal HuisvestingsPlan (IHP), dat de schoolbesturen samen met de gemeente hebben opgesteld. Gegeven de -overall gezien- geleidelijke daling in het leerlingaantal is afgesproken dat er geen nieuwe schoollocaties in de stad bijkomen⁷. Bovendien is voor elke school, op basis van het aantal beschikbare vierkante meters in 2018, een maximum leerlingaantal afgesproken. Scholen die meer aanmeldingen hebben dan het vastgestelde maximum, zullen door middel van bijvoorbeeld loting hun instroom beperken. Dit is nu enkele jaren praktijk en het leidt inderdaad tot een herverdeling van leerlingen over de stad.

Met de combinatie van alertheid op de marktpositie van de scholen en de bestuurlijke afspraken om ongewenste trends in de stad bij te sturen moet het -als realistische ambitie- mogelijk zijn om het marktaandeel van Sovot te behouden en ergens tussen de 4000 en 4200 leerlingen in 2025 te bedienen: 1650 op Koning Willem II College, 350 (van de 750) op het Reeshof College en 2200 op het Beatrix College.

3.2 Inbreng van externe partners

Tijdens het proces om te komen tot dit SBP is op veel verschillende manieren informatie opgehaald, bij veel verschillende stakeholders. Daarbij ging het om twee zaken: het beeld dat er nu over de organisatie bestaat en de richting die we de komende jaren op zouden moeten.

Er zijn verschillende externe stakeholders bevroegd: twee besturen voor primair onderwijs, een bestuur voor vervolgonderwijs (MBO) en de gemeente. We combineren beelden en verwachtingen tot een aantal overkoepelende thema's die in de gesprekken zijn teruggekomen.

Samenwerking

Dit thema wordt door alle partijen genoemd als dominant onderwerp, voor nu en zeker ook voor de toekomst. Daarbij valt te denken aan de doorstroom van leerlingen van PO naar VO naar vervolgonderwijs, specifieke aandacht voor 10-14 projecten, wijkgerichte aanpakken, verdieping passend onderwijs, onderwijskundige aanpak, etc. Samenwerking is naar het oordeel van onze partners het thema voor de toekomst, waar het gaat om het oplossen van een veelheid van vraagstukken in de stad en regio.

⁷ In 2018 heeft het ministerie onder de toenmalige wetgeving moeten toestaan dat er een licentie is afgegeven voor een nieuwe school in Tilburg van SvPO (Stichting voor Persoonlijk Onderwijs), een stichting met een bijzonder onderwijsconcept die inmiddels al op acht plaatsen in Nederland door slim gebruik van de toenmalige regels scholen heeft kunnen starten. SvPO is in 2020 onder het vergrootglas van de onderwijsinspectie komen te liggen, zowel voor wat betreft onderwijskwaliteit als de financiële rechtmatigheid. De gemeente Tilburg heeft om haar moverende redenen besloten voorlopig geen huisvesting voor SvPO toe te kennen. Het is dus afwachten of, en zo ja, wanneer deze school zal starten.

De inmiddels ontstane samenwerking met Sovot wordt overigens door partners gekwalificeerd als prettig, positief en laagdrempelig, op alle niveaus (scholen en bestuur).

Kansengelijkheid

Ook dit is voor onze partners een belangrijk onderwerp, waar we ook allemaal mee te maken hebben. Zowel de onderwijspartners als de gemeente zien de noodzaak om actie te ondernemen tegen de verdergaande maatschappelijke segregatie. Die actie is tot nu toe in het onderwijs onvoldoende geweest en vraagt dus extra inspanning. Daarbij wordt specifiek gewezen op de openbare identiteit van Sovot: het tegengaan van kansenongelijkheid is natuurlijk voor het hele onderwijs een opdracht, maar voor openbaar onderwijs al helemaal.

Herkenbare identiteit

Verschillende partners merken op dat het openbare karakter van de scholen van Sovot weinig herkenbaar is. Scholen hebben wel een eigen profiel (topsport, tweetaligheid, 5M, etc.), maar zijn als openbare school weinig geprofileerd, ook al omdat bijvoorbeeld het katholiek onderwijs de afgelopen decennia in onze richting is opgeschoven en in toenemende mate dezelfde kernwaarden benoemt. Het wordt daarom van belang geacht dat Sovot haar eigen openbare identiteit helder, zichtbaar en tastbaar maakt.

3.3 Opbrengsten van de Sovot-400

Op 10 februari 2020 hebben we een grootschalig evenement gehouden, oorspronkelijk bedoeld als startpunt van een traject dat in ca. vier maanden zou leiden tot ons nieuwe SBP. Dat tijdspad is door de bijzondere omstandigheden niet gehaald. De opbrengsten van de Sovot-400 zijn echter onverminderd waardenvol, omdat ze door een breed samengestelde groep (medewerkers, externe partners, ouders en leerlingen) zijn geformuleerd.

In de buitenwereld (buiten de scholen) zagen de deelnemers aan de Sovot-400 de volgende trends:

- Groeiende tweedeling in de maatschappij, segregatie
- Toenemende technologie en de mogelijkheden die dit voor het onderwijs biedt (meer op maat, gepersonaliseerd)
- De noodzaak tot duurzaamheid en de opdracht voor het onderwijs
- Internationalisering en het voorbereiden van leerlingen op een grote wereld
- Arbeidsmarkt en lerarentekort

Binnen de scholen, c.q. het onderwijs:

- Behoeftte aan veiligheid, de school als veilige en prettige plek ('thuiskomen')
- Meer maatwerk, persoonlijke aandacht, eigentijds onderwijs
- Herkenbare identiteit, inclusiviteit, diversiteit, openbaar karakter
- Professionele ruimte, ontwikkelingsmogelijkheden, kwaliteitsverbetering
- Samenwerken en communicatie

Het hierboven laatst genoemde thema is overigens als belangrijkste tijdens de bijeenkomst naar voren gekomen. Hierin verschillen de externe partners dus niet van de deelnemers aan de Sovot-400. Dat geldt overigens voor meerdere thema's: er zit nogal wat overlap tussen beide 'ophaalrondes'.

3.4 Opbrengsten ophaalsessies

Ook binnen de organisatie is de nodige informatie opgehaald. Dit is gebeurd in zgn. 'ophaalsessies' met managementleden, onderwijzend personeel en ondersteunende diensten/ staf. Ook hier rubriceren we deze opbrengsten onder een aantal gezamenlijke noemers.

Boven de scholen:

- Toegankelijkheid en herkenbaarheid openbaar onderwijs
- Samenwerking met (educatieve) partners

Tussen de scholen:

- Leren van elkaar, gebruik maken van expertise en ontwikkelmogelijkheden benutten; leercultuur stimuleren
- Communicatie en delen van informatie
- Werkgeverschap, employer branding⁸

Binnen de scholen:

- Doorontwikkeling leiderschap, talentmanagement
- Flexibilisering onderwijs, keuzemogelijkheden en inzet digitale mogelijkheden
- Ruimte voor 'eigenheid' van de scholen

3.5 Bij elkaar brengen en ordenen: tien thema's in drie lijnen

Met de informatie die we nu verzameld hebben (wat onze opdracht is, wat we tot nu toe bereikt hebben, wat onze omgeving doet en vindt én wat we zelf willen gaan aanpakken) kunnen we onze thema's voor de toekomst benoemen. Zoals in de inleiding aangegeven, werken we elk thema in stappen uit: van thema naar ambitie naar speerpunten naar activiteiten. Van abstract naar concreet dus. Omdat uit dit plan de verschillende schoolplannen en jaarplannen per school zullen voortvloeien, zullen de concrete activiteiten hier minder benoemd worden, naarmate ze meer op het terrein van de school zelf liggen. Elke school krijgt daarmee ruimte om eigen smaak en geur aan de thema's te geven.

De tien thema's die hierna volgen, vertonen onderling samenhang: ze zijn in drie grotere lijnen samen te vatten. In paragraaf 4.4 gebeurt dat en het is zichtbaar gemaakt in bijlage 2. Voordat we gaan comprimeren, doen we echter eerst de thema's elk op zich uit de doeken.

⁸ Hieronder wordt verstaan: een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie verkrijgen en behouden als werkgever in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en behouden van voldoende en de juiste medewerkers

4. Tien thema's voor de toekomst

4.1 Boven de scholen

Thema 1: samenwerking in stad en regio

Ambitie

We willen de ingezette lijn van benaderbare en constructieve samenwerkingspartner doorzetten en verder versterken. We willen onze netwerken verder verdiepen en verbreden naar overige onderwijssectoren (PO, MBO en HO), naar partners rondom jeugd (jeugdzorg, maatschappelijk werk) en andere maatschappelijke partners (gemeente, culturele instellingen, etc.).

Door het versterken van onze samenwerking en netwerken zorgen we voor:

- Versterking van ons onderwijs
- Versterking van onze openbare identiteit
- Versterking van de onderwijsroutes die kinderen afleggen (0-18 jaar)

Speerpunten

Over 4 jaar hebben we het volgende bereikt:

- Een intensieve samenwerking met (een) partner(s) in het PO
- Beter doorlopende leerlijnen naar MBO en HBO/ WO
- We werken samen met partners om medewerkers voor het onderwijs op te leiden en te behouden
- We werken samen met andere maatschappelijke partners (jeugdzorg, gemeente) bij het verbeteren van de leefbaarheid in stad en wijken, voor onze eigen leerlingen maar ook anderen

Actiepunten vanaf 2021

- Start van 10-14-project met Opmaat (i.c. KWII College en basisschool Panta Rhei), onderzoek naar uitbreiding van verdere samenwerking.
- Verbeteren doorstroom VMBO – MBO (nieuwe leerweg VMBO GL/TL, Sterk Techniek Onderwijs)
- Onderzoek naar uitbreiding samenwerking KWII College en Fontys Hogeschool voor de kunsten
- Actieve deelname aan Regionale Aanpak Personeelstekort (RAP)
- Leidende rol binnen de Brabantse OpleidingsSchool (BOS)
- Deelname aan wijkgerichte Pact-aanpak Groenewoud (samen met oa. PO en gemeente)

Thema 2: gewaardeerde identiteit

Ambitie

We willen een nog steviger positie in de regio hebben op basis van onze identiteit. Dat is zichtbaar in werkgeverschap, onderwijsaanbod en marktpositie. We houden hierbij pro-actief rekening met demografische ontwikkelingen in het voedingsgebied van onze scholen, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en die in het onderwijs. We dragen onze kenmerkende eigenschappen intern en extern uit.

Speerpunten

Over 4 jaar hebben we het volgende bereikt:

- Sovot wordt gekend als een organisatie die zich onderscheidt door maatschappelijke betrokkenheid en we doen dus mee met samenwerkingen die de leefbaarheid voor (onze) leerlingen vergroten
- Het onderscheidend aanbod wordt op de scholen uitgewerkt in tastbare programma's die vorm geven aan onze kernwaarden (zie ook 4.3. 'binnen de scholen')

Thema 3: aantrekkelijk werkgeverschap

Ambitie

We willen ons HRM-beleid binnen de stichting door ontwikkelen naar een aanpak waarbij de talenten en het ontwikkelpotentieel van de medewerker centraal staan. Professionaliseren en verder ontwikkelen vormen hierbij de basis, waarbij het strategisch HRM de leidraad vormt. Je komt niet bij Sovot werken vanwege extraatjes m.b.t. geld of vrije dagen, maar vanwege de mogelijkheden jezelf te blijven ontwikkelen, in een positief en op groei gericht klimaat waarin keuzevrijheid, ambitie en verantwoordelijkheid hand in hand gaan.

Speerpunten

Over vier jaar hebben we het volgende bereikt:

- We hebben een verder uitgewerkt strategisch HRM-beleid dat erop gericht is de ambities en doelen op schoolbeleid te koppelen aan die van de medewerkers.
- We weten van alle medewerkers waar hun talenten en interesses liggen en wat zij willen met hun verdere ontwikkeling en loopbaan. We hebben die gegevens gemakkelijk beschikbaar voor elke medewerker zelf en de leidinggevende.
- We hebben op elke school een 'state of the art'- inductieprogramma voor nieuwe medewerkers.
- We blijven continu investeren in de kwaliteit van leidinggevendenden op de scholen
- We hebben een ruim aanbod aan scholing, coaching en loopbaanbegeleiding (zie ook 4.2. professionele ontwikkeling).
- We blijven actief en met de modernste middelen zoeken naar voor Sovot geschikte potentiële werknemers.
- We scoren hoger dan landelijk op de benchmark van personeelstevredenheid (MTO)

Actiepunten vanaf 2021

- Notitie SHRM op Sovot-niveau
- Invoering talentmanagementmodule van het personeelsadministratiesysteem
- In samenspraak met de BOS start vanaf schooljaar 2021 een onderling afgestemd inductieprogramma voor nieuwe medewerkers
- We communiceren actief naar stakeholders en 'de markt' wat de voordelen zijn van werken bij Sovot

4.2 Tussen de scholen

Thema 4: professionele ontwikkeling

Ambitie

Wij willen verder vormgeven aan het gezamenlijk leren en ontwikkelen van onze medewerkers. We gaan dat met en tussen de scholen organiseren, op basis van onze strategische doelen, de medewerkersprofielen die daarbij horen en de behoeftes van de individuele scholen.

Speerpunten

Over vier jaar hebben we het volgende bereikt:

- We hebben een scholingsplan voor de stichting, dat richting geeft aan de wensen uit het strategisch beleid en het HRM-beleid
- We hebben op stichtings- en op schoolniveau medewerkersprofielen opgesteld die ons helpen bij de werving en bij het verder ontwikkelen van onze gezamenlijke competenties
- We hebben een bijpassend rijk en aantrekkelijk scholingsaanbod voor medewerkers georganiseerd op Sovot-niveau. Op termijn bieden we ook externe partners de mogelijkheid hieraan deel te nemen

Actiepunten vanaf 2021

- Notitie scholingsbeleid op Sovot-niveau
- Start van de 'Sovot-academie' (dit is een voorlopige werktitel), waarbij naast het ontwikkelen van nieuw aanbod succesvolle bestaande scholingen binnen de scholen betrokken worden

Thema 5: samenwerken en verbinden

Ambitie:

Wij willen de samenwerking tussen de scholen sterker maken, zonder daarbij de onderscheidende eigenheid van elke afzonderlijke school uit het oog te verliezen. We richten ons daarbij op het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en werken aan de thema's die we gezamenlijk delen.

Speerpunten

Over vier jaar hebben we het volgende bereikt:

- We hebben een overlegstructuur en inrichting voor de stichting die uitwisseling en samenwerking verder versterkt
- We organiseren en faciliteren strategische personeelsplanning en (blijve) mobiliteit tussen de scholen
- We optimaliseren onze ondersteunende diensten en richten deze meer op de kern van onze opdracht: het verzorgen van onderwijs
- We werken met 'themacommissies' (dit is een voorlopige werktitel), die elk één of meerdere thema's uit dit SBP verder vormgeven en implementeren binnen de scholen

Actiepunten vanaf 2021:

- Herijking inrichtingsnotitie en overlegstructuur
- Themacommissies vanaf augustus 2021
- Inrichting gezamenlijke dienst 'onderwijs en kwaliteit'

4.3 Binnen de scholen

Thema 6: burgerschap en leren samenleven

Ambitie:

Wij willen, analoog aan onze visie en missie, onze leerlingen meer en beter voorbereiden op het leren samenleven in een complexe, internationale, technologische en dynamische maatschappij van morgen. Dat vertaalt zich o.a. in een maatschappelijk betrokken houding, waarbij we onze leerlingen leren invulling te geven aan onze kernwaarden. Die houding leven we voor en we maken deze bespreekbaar aan de hand van actuele maatschappelijke vraagstukken. We maken onze opdracht tastbaar door concrete programma's op elk van de scholen.

Speerpunten:

Over vier jaar hebben we het volgende bereikt:

- Elke school kan aantonen hoe zij vorm geeft aan bovenstaande ambities, die uitstijgen boven wat er wettelijk vereist wordt m.b.t. burgerschapsonderwijs
- Op stichtingsniveau hebben we voor leerlingen en medewerkers activiteiten ontwikkeld (debatwedstrijden, themadagen, etc.) die invulling geven aan onze ambities

Thema 7: toekomstbestendig onderwijs

Ambitie:

Analoog aan onze visie willen we leerlingen stimuleren het beste uit zichzelf te halen, in de wetenschap dat dit voor de ene leerling makkelijker is dan voor een ander. We zetten daarbij in op eigenaarschap van de leerling voor het eigen leer- en ontwikkelproces en gaan daarbij uit van maatwerk (de ene leerling is de ander niet). We maken hiervoor gebruik van mogelijkheden voor verdieping en versnelling, digitalisering en persoonlijke coaching. We zorgen voor keuzes voor leerlingen.

Speerpunten:

Over vier jaar hebben we het volgende bereikt:

- Op elke school is het maatwerkdiploma gewoon geworden
- Op elke school is er actieve betrokkenheid van leerlingen (en ook ouders) bij het vormgeven van het onderwijs
- Op elke school is er helder zicht op welke (leer)activiteiten zich het beste lenen voor welke vorm: wat kan bijvoorbeeld digitaal en individueel, wat doen we samen en 'live'?

- Elke school heeft een breed aanbod aan binnen- en buitenschoolse (keuze)activiteiten

Thema 8: professioneel leiderschap

Ambitie:

Wij zien leidinggeven niet alleen als een exclusieve activiteit van daartoe benoemde functionarissen: iedereen is leidinggevende, in elk geval van zichzelf. Leren leidinggeven aan jezelf, de groep die je voorziet of de organisatie waarvan je het boegbeeld bent: het gaat erom dat je verantwoordelijkheid neemt en leert daaraan invulling te geven, zodanig dat ons onderwijs beter wordt. De leidinggevendenden binnen de school hebben daarin bij uitstek een voorbeeldfunctie: zij doen het als professie.

Speerpunten

Over vier jaar hebben we het volgende bereikt:

- We hebben elk jaar binnen en tussen de scholen scholingen voor leidinggevendenden op alle relevante managementgebieden: gespreksvaardigheden, groepsgericht leidinggeven, loopbaanontwikkeling, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, onderwijsontwikkeling, etc.
- We zetten MD-programma's door om nieuwe leidinggevendenden op te leiden en investeren in programma's om directieleden op te leiden
- We hebben specifieke scholingen voor bepaalde groepen als vakgroepvoorzitters, mentoren en coaches, decanen en ondersteuningscoördinatoren.
- We stimuleren waar mogelijk het eigenaarschap van individuele medewerkers en belonen initiatieven die passen binnen de (brede) thema's van de stichting en de scholen

Thema 9: positief schoolklimaat

Ambitie:

Wij willen dat de scholen een plek vormen waar elke leerling zich veilig en gekend voelt. We kijken naar het leren en de sociaal-emotionele ontwikkeling van onze leerlingen vanuit het perspectief hoe het (nog) beter kan en met welke ondersteuning (of sturing) dit bereikt kan worden. We doen dit door leerlingen bij de besluitvorming te betrekken, de afgesproken regels helder te handhaven en door te werken met feedback en vooral feedforward. We respecteren de persoon en sturen op gedrag (bij). We belonen voortgang en geven vooral positieve ontwikkelingen aandacht. We communiceren open en helder over wat we doen en wat we gaan doen.

Speerpunten:

Over vier jaar hebben we het volgende bereikt:

- Mentoren, en ook andere individuele medewerkers zijn in staat onze leerlingen middels feedback en feedforward zodanig te coachen, dat zij weten hoe ze zich ten positieve verder kunnen ontwikkelen. Onze leerlingen laten dat ook zien.
- Onze scholen scoren hoger dan landelijk gemiddeld in de jaarlijkse LTO's⁹

⁹ LTO = leerling tevredenheidsonderzoek, OTO = ouder tevredenheidsonderzoek

- Onze ouders waarderen de scholen hoger dan landelijk gemiddeld in de OTO's

Thema 10: kansengelijkheid

Ambitie:

Wij realiseren ons dat niet elke leerling dezelfde startpositie heeft als deze onze scholen binnen komt. Wij zien daarom het thema 'kansengelijkheid' breder en dieper dan alleen het bieden van gelijke kansen voor elke leerling: we willen actief die leerlingen ondersteunen, die bij de start al op achterstand staan. Dat kan gaan om een betrekkelijk eenduidig (is niet: eenvoudig) probleem als een taalachterstand, maar ook om complexere vraagstukken als een grote kloof tussen de schoolse werkelijkheid en die van thuis en/of van de straat. Wij zien het als openbaar onderwijs als onze opdracht deze vraagstukken in kaart te brengen, passend te adresseren en daarmee bij te dragen aan een vermindering van de toenemende segregatie in de maatschappij. Wij zien die segregatie als een van de belangrijkste obstakels bij het vervullen van onze missie: elke leerling tot bloei brengen.

Speerpunten:

Over vier jaar hebben we het volgende bereikt:

- We hebben bovenschools (met directe lijnen naar elk van de scholen) een 'taskforce kansengelijkheid' (dit is een voorlopige werktitel) geïnstalleerd
- We hebben in kaart gebracht tegen welke problemen (sommige van) onze leerlingen binnen dit thema aanlopen
- We hebben op elke school specifieke programma's ontwikkeld (te beginnen bij het taalbeleid) om leerlingen te helpen de achterstanden in te lopen
- We hebben op elke school functionarissen benoemd die zich specifiek met het bestrijden van dit vraagstuk bezig houden; deze functionarissen hebben onderling verbinding én met alle relevante maatschappelijke partners (maatschappelijk werk, jeugdzorg, gemeente, etc.)

4.4 Tien thema's, gecomprimeerd in drie lijnen

Ruim vier pagina's met thema's: het lijkt een heleboel wat we willen aanpakken in de komende jaren. Zonder af te doen aan de ambities die we inderdaad hebben, valt er ook het nodige bij te relativiseren. In de eerste plaats doet niet iedereen alles. We hebben eerder al aangegeven dat de thema's verdeeld zijn over drie niveaus: boven de scholen, tussen de scholen en binnen de scholen. Dat maakt al duidelijk wie binnen de organisatie waar de prioriteit kan en moet liggen. De thema's zijn daarmee horizontaal 'opgeknipt', waar het gaat om de verantwoordelijkheid deze op te pakken.

Daarnaast zal opgevallen zijn dat de thema's veelal in elkaars verlengde liggen. Dat wat bovenschools als thema geformuleerd is, vindt tussen en binnen de scholen een vervolg, in andere bewoordingen en toegespitst op dat specifieke niveau. Er is dus in verticale zin een (zekere mate van) overlap tussen de thema's. Wanneer je van een afstand naar de tien thema's kijkt, vallen er drie lijnen uit de destilleren.

a. Uitvoering geven aan de maatschappelijke opdracht van openbaar onderwijs

Dit is in feite de hoofdlijn van dit SBP. Dat is ook niet verwonderlijk, als we kijken naar wat er vanuit het vorig SBP is blijven liggen: zie ook paragraaf 1.3. Drie thema's geven vorm aan deze lijn. Boven de scholen is dat het thema 'gewaardeerde identiteit', binnen de scholen is

dat 'burgerschap en leren samenleven' en 'kansengelijkheid'. Met deze drie onderwerpen zetten we Sovot en de scholen als herkenbaar openbaar onderwijs op de kaart.

b. Een fijne plek om te leren en te werken

Binnen de bredere maatschappelijke opdracht die we hebben, zijn we in de eerste plaats natuurlijk een onderwijsorganisatie. Daar richt zich dus een belangrijk deel van onze energie zich in de toekomst op. Dat doen we door middel van de thema's 'aantrekkelijk werkgeverschap', 'professionele ontwikkeling', 'toekomstbestendig onderwijs', 'professioneel leiderschap' en 'positief schoolklimaat'. Deze thema's overlappen elkaar niet alleen, het ene onderwerp geeft ook vorm aan het andere. Zo bewerkstelligen we iets als 'aantrekkelijk werkgeverschap' mede door 'professionele ontwikkeling' en 'professioneel leiderschap'. Anders gezegd: het is prettig om te werken bij Sovot, omdat je de kans krijgt om op een gestructureerde manier te werken aan je eigen ontwikkeling, ondersteund door leidinggevenden en collega's die je vooruit willen -en kunnen- helpen. Hetzelfde geldt voor de leerlingen: in een 'positief schoolklimaat' bieden we je 'toekomstbestendig onderwijs' dat je de kans biedt je talenten ten volle te benutten.

c. Samen bereik je meer

De derde lijn zegt iets over onze organisatiefilosofie: onze organisatie is geen eiland, maar heeft haar rol te spelen in verbinding met anderen. Dat geldt voor Sovot als geheel, middels het thema 'samenwerking in stad en regio', maar ook voor de afzonderlijke scholen rondom het onderwerp 'samenwerken en verbinden'. De gedachte is dat we sterker worden, als we binnen de stichting en met de stichting met anderen samenwerken. Dat lijkt in modern managementjargon een open deur, maar zal in de praktijk, gegeven de van oudsher intern gerichte blik in het voortgezet onderwijs, nog een hele kluit gaan blijken: we hebben in onze sector niet altijd de luiken open naar de buitenwereld (of zelfs naar aanpalende sectoren als het PO en het vervolgonderwijs). In dit SBP geven we onszelf de opdracht dat wél te doen en de energie die dat geeft om te zetten in resultaten, in de brede zin des woords.

5. Ambities zijn niet gratis: voorwaarden voor succes

De afgelopen jaren hebben we gebouwd aan een slanke, maar slagvaardige bovenschoolse organisatie. De gedachte daarbij was dat we met een klein, ter zake deskundig stafbureau in staat zouden moeten zijn de ambities uit het vorig SBP te verwezenlijken, terwijl we zoveel als mogelijk het geld dicht bij de uitvoering (= onderwijs geven) houden. Dat klinkt mooi en dat is ook best goed gelukt. Het is daarbij wel belangrijk dat we ons realiseren dat deze keuze ook nadelen kent. Zo is de bovenschoolse organisatie kwetsbaar, wanneer er iemand uitvalt of vertrekt. Veel kennis zit immers maar bij een beperkt aantal mensen. Het betekent ook dat je met regelmaat externe expertise moet inhuren, omdat je kennis op een bepaald terrein (bijvoorbeeld huisvesting of specifieke juridische kennis) niet standaard voorradig hebt. Je trekt daarnaast een wissel op de managementlaag onder het bestuur (i.c. de rectoren en de directeur Reeshof College), omdat zij altijd met de vertaling van bovenschools beleid binnen de scholen belast worden: er zijn immers weinig mensen om vrij te spelen op bestuursniveau om daarmee te helpen. Er wordt dus veel verwacht van het integrale schoolleiderschap en ook dat legt druk en maakt de organisatie kwetsbaar. Tot slot kunnen we vaststellen dat de trend van verdere regionalisering (met dus meer druk op de stichting), als voorspeld in het vorige SBP, inderdaad nog steeds toeneemt: er komen steeds weer nieuwe onderwerpen op het bordje van de stichting te liggen en aan de bestaande onderwerpen worden steeds hogere (verantwoordings)eisen gesteld¹⁰.

Het uitgangspunt van een slanke bovenschoolse organisatie houden we ook de komende jaren overeind, al was het maar omdat we als Sovot nu eenmaal niet de omvang hebben om alle traditionele portefeuilles volledig te bezetten. Tegelijkertijd is het voor het vertalen van onze ambities naar de praktijk nodig om versterking bovenschools -desnoods op tijdelijke basis- in te zetten. Zo zal het nodig zijn om iemand de opdracht te geven met de uitwerking van de Sovot-academie aan de gang te gaan: die ontstaat immers niet vanzelf. Hetzelfde geldt voor de inrichting van een afdeling als 'onderwijs en kwaliteit', een onderwerp dat toch de corebusiness van onze stichting is. We zullen dus bereid moeten zijn iets meer te investeren in het bovenschools beleid de komende jaren.

Naast geld (kennis en mensen) is er echter een nog belangrijker voorwaarde om tot succes te komen met onze ambities. Die ligt in de mentaliteit en dan vooral: de wens tot samenwerking, om daardoor gezamenlijk én ieder op zich, beter te worden. Dit besef en het bijpassende gedrag is de laatste jaren binnen de stichting sterk gegroeid en verbeterd. Waar we tot aan 2016 op de afzonderlijke scholen vooral werkten vanuit het adagium 'ieder voor zich' is de uitwisseling en samenwerking tussen de scholen en binnen de stichting veel beter geworden. Dat geldt in elk geval voor de groep die het meest op elkaar aangewezen is en dat zijn de schoolleiders en de mensen van het stafbureau. Dat is mooi om te constateren, maar het is voor onze volgende stap nog niet genoeg. Willen we echt vormgeven aan de genoemde thema's, dan zal in alle lagen binnen de scholen die samenwerking vorm moeten krijgen. Sterker, die samenwerking moet een houding worden van waaruit we elkaar voortdurend opzoeken, bevragen en helpen. Pas dan gaat het lukken om vorm te geven aan complexe vraagstukken als bijvoorbeeld leren samenleven en kansengelijkheid. Het oppakken van onze tien thema's voor de toekomst kan alleen succesvol worden als we het samen willen en samen doen.

¹⁰ Zo heeft bijvoorbeeld sinds 2016 de AVG haar intrede gedaan, is het inspectietoezicht verder uitgebreid en is de financiële verantwoordingslast toegenomen. Dit staat nog los van stedelijke vragen rondom de samenwerking tussen onderwijs en jeugdzorg en andere -veelal begrijpelijk- door de gemeente geëntameerde onderwerpen

Bijlage 1: Evaluatie-overzicht SBP 2016 – 2020

Dit overzicht volgt het ‘dashboard’ uit SBP 2016 – 2020. Per item wordt aangegeven wat er bereikt is en -waar nodig- staat een korte toelichting. Voor het overzicht wordt de beoordeling aangegeven met -, +/- of +.

Ambitie 1: ontwikkelagenda (in de scholen)

doel	actie	Oorspronkelijk geplande start	Stand op 1-1-2020	toelichting
Maatschappelijke betrokkenheid	Inventariseren, ontwikkelen en stimuleren programma's en projecten	December 2016	+/-	BC heeft programma (BMO), KWII en RC niet, wel losse onderdelen. Nog geen gestructureerde aandacht binnen deze scholen
Ruimte voor talent	Afstemming/uitbreiding talentprogramma's en profielen	Schooljaar 2017-2018	+/-	KWII en BC hebben programma's en deze zijn verder ontwikkeld, RC is er mee bezig
	Opstroom bestendigen, begeleiding en verdieping uitbouwen/ borgen	Vanaf start	+	Opstroom zichtbaar in rapportages, beleid erop gericht en wordt verder uitgebreid, werkgroep mentoraat/ coaching, pilots op de scholen
Maatwerk en differentiatie	Ontwikkeling van maatwerk en gedifferentieerde trajecten voor leerlingen	Schooljaar 2017-2018	+ /-	Actieve bovenschoolse werkgroepen, BC is ver, RC maakt grote stappen. KWII staat aan het begin

De ontwikkelagenda richt zich vooral op het onderwijs in de scholen. Daar moet het natuurlijk ook gebeuren voor de leerlingen. Tegelijkertijd gaat bij het inzetten van een dergelijke beweging ook de geschiedenis, ontwikkelfase en eigen cultuur van de school meespelen, waar het gaat om de mogelijkheden tot succesvolle implementatie van een bepaald onderwerp. Zo is KWII 'gewend' geraakt om, vanwege de LOOT- en DaMu-licenties, met talenten en talentstromen om te gaan. Waar het gaat om teamgericht met onderwijsvernieuwing bezig te gaan (maatwerk, ict-toepassingen, differentiatie), staat de school nog aan het begin van de gewenste (school)ontwikkeling.

Ambitie 2: professionaliseringsagenda (tussen de scholen)

doel	actie	Oorspronkelijk geplande start	Stand op 1-1-2020	toelichting
Leren van elkaar	Inrichten overlegstructuur	Vanaf start	+	Inrichting afgerond, overlegstructuren idem. Werkwijze met werkgroepen bovenschols ontwikkeld
	Regelmatige studie- en themadagen sovot-breed	Vanaf december 2016	+	Jaarlijkse Sovot-dag, voorbereid door DO, 24-uurse DO, 2 maal per jaar MT Sovot-breed
Bekwame en bevlogen medewerkers	Professionaliseringsplan + aanpak op school en stichtingsniveau	Voorjaar 2017	+/-	Ontwikkeldagen op alledrie de scholen, professiopaliserung gekoppeld aan eigen schoolontwikkeling. Professionalisering als gezamenlijk en individueel vast onderdeel nog niet op alle scholen in de cultuur. Nog geen plan op stichtingsniveau
Professionalisering staf en leiding	Inventarisatie scholings behoefte/ -noodzaak op school en stichtingsniveau	December 2016	+	Stichtingsbreed MD-programma, idem voor vakgroepsvoorzitters ed, scholingsdagen MT op stichtingsniveau en op schoolniveau
	Gezamenlijke scholingsdagen MT	2 december 2016	+	Vast onderdeel van de jaarkalender
Kwaliteitszorg	Inventariseren en afstemmen bestaande systemen en elementen	Voorjaar 2017	+	Notitie 'kaders voor kwaliteit' vastgesteld en geoperationaliseerd, kwaliteitsmedewerker benoemd, kwaliteitscyclus ingericht en draait

De professionaliseringsagenda speelt zich vooral tussen de scholen af en is daardoor voor de bestuurder makkelijker te agenderen, te beïnvloeden en te sturen. Hier doet zich dan weer de vraag voor in hoeverre het op deze plek gerealiseerde beleid landt in de scholen.

Ambitie 3: versterkingsagenda (boven de scholen)

doel	actie	Oorspronkelijk geplande start	Stand op 1-1-2020	toelichting
Duurzame samenwerking met omgeving	Inventariseren bestaande en gewenste netwerken (po/mbo/ho)	Voorjaar 2017	+/-	Overzichtslijst in jaarverslagen. Inhoudelijke samenwerking met PO is opgestart (10-14 traject KWII- Opmaatgroep), met MBO loopt via RC, HO ontbreekt nog (maar kan worden uitgebouwd vanuit opleidingsschool)
	Uitbouw/ verbreding netwerken o.b.v strategische doelen	Schooljaar 2017-2018	+	Naast eerder bestaande overleggen actief geworden in SWV (TTV), LEA, MIHP, overleg met PO (samenwerking Opmaat), opleidingsschool, VO-academie. Rectoren/ directeur opereren meer in relevante netwerken (STO, overleg po-vo, scholenoverleg, DaMU, Loot, etc.)
Versterking organisatiestructuur en positionering Sovot	Inrichten overleg-, zeggenschap- en besluitstructuren	Voor start	+	Inrichtingsnotitie, werkwijze in DO met thematische werkgroepen, mobiliteitsoverleg, AVG, etc.
	Aanpassen reglementen, statuten, procedures, bevoegdheden, autorisaties, etc.	Vanaf start	+	Gedaan en afgerond in 2017
	Bezetting topstructuur	Voor/ vanaf start	+	Compleet vanaf januari 2018
	(interne) PR en omgevingsbekendheid	Vanaf start	+	Huisstijl, website, nieuwsbrief, benoeming communicatiemedewerker

Het gebied boven de scholen ligt het meest in de directe invloedssfeer van de bestuurder. Hetzelfde geldt voor de bovenschoolse items die niet expliciet in het SBP genoemd worden, maar wel (voor een groot gedeelte) onderdeel zijn geweest van de gesprekken hierover. Dat zijn de volgende items:

Financieel/ bedrijfsvoering

- In control krijgen financiën KWII (2016 – 2018)
- Risicoanalyse m.b.t. reservepositie stichting
- Invoering Foleta t.b.v. formatieplanning
- Opstellen investeringsagenda
- ICT-inrichting en -centralisatie
- AVG-organisatie en bewustwording

Personeel

- Harmonisatie functiebouwwerk en organisatiestructuren
- Gezamenlijk promotiebeleid t.a.v. functiemix
- Beleid t.a.v. duurzame inzetbaarheid en ziekteverzuim
- Generatiepact t.b.v. doorstroom en verlaging personeelskosten
- Versterking werving en selectie nieuw personeel

Overig

- Tezamen met besturen en gemeente gekomen tot een MIHP
- Budget voor nieuwbouw KWII van 6,9 naar ruim 27 miljoen
- voortgang nieuwbouw KWII
- Toekenning aspirant-status opleidingsschool BOS, samen met SKVOB, TUE, Fontys en HR. Sovot initiatiefnemer en voorzitter stuurgroep.
- Oprichting TTV t.b.v. het samenwerkingsverband Portfolio

Bijlage 2: Ambitiematrix SBP 2021 – 2025

		Thema	Ambitie (beknopt)	Speerpunten (beknopt)
Boven de scholen	1	Samenwerking in stad en regio	Verbreiding en verdieping samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerking PO/MBO/HBO - RAP, BOS en overig - Leefbaarheid voor leerlingen
	2	Gewaardeerde identiteit	Steviger positie in de stad	<ul style="list-style-type: none"> - Herkenbare maatschappelijke betrokkenheid/ deelname - Programma's en aanbod in de scholen
	3	Aantrekkelijk werkgeverschap	Eerste keuswerkgever	<ul style="list-style-type: none"> - SHRM-beleid - Talentmanagement - Opleiding en begeleiding - Actieve profilering
Tussen de scholen	4	Professionele ontwikkeling	Samen beter worden	<ul style="list-style-type: none"> - Scholingsbeleid - Sovot-academie
	5	Samenwerken en verbinden	Samenwerken organiseren	<ul style="list-style-type: none"> - Overleg en inrichting stichting - Stafdiensten - Themacommissies
Binnen de scholen	6	Burgerschap en leren samenleven	Leerlingen ervaren en snappen de kernwaarden	<ul style="list-style-type: none"> - Programma's op de scholen - Stichting is actief
	7	Toekomstbestendig onderwijs	Modern en doordacht onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> - Meer maatwerk - Actieve betrokkenheid leerlingen - Doordachte didactiek en programmering - Breed aanbod
	8	Professioneel leiderschap	Voorbeeldgedrag versterken en verbreden	<ul style="list-style-type: none"> - Verbreiding en onderhoud managementvaardigheden - Erkennen en belonen van eigenaarschap en initiatief
	9	Positief schoolklimaat	Fijne plek om te leren	<ul style="list-style-type: none"> - Positieve feedback/ feed forward - Sturen op gedrag - Open communicatie
	10	Kansengelijkheid	Verkleinen van de kloof	<ul style="list-style-type: none"> - Instelling taskforce, specifieke functionarissen - Breed spectrum aan activiteiten - Samenwerken met buiten

Maatschappelijke opdracht openbaar onderwijs

Fijne plek om te leren en te werken

Samen bereik je meer