



STICHTING SCHOLENGROEP SPINOZA

Strategisch beleidplan 2010-2014

03.11.2009

1. Inleiding	3
2. Missie en visie	3
3. Kritische succesfactoren	5
4. Doelstellingen 2010-2014	6
4.1 Hart voor de leerling	6
1. De aandacht richten op het primaire proces: het geven van goed onderwijs.....	6
2. Onderzoek naar aanbieden praktijkonderwijs	6
3. Implementatie passend onderwijs	7
4. Samenwerking/coördinatie zorg onderzoeken	7
5. Ontwikkelen leermiddelenbeleid	7
6. Tegengaan van voortijdige schooluitval	8
4.2 Professioneel	8
7. Meerjarig financieel overzicht op school- en Spinoza-niveau	8
8. Meerjarige plannings (personeel, huisvesting, etc).....	9
9. Gezamenlijk uitgangspunten (kaders) formuleren voor financieel beleid, zorg en onderwijs en personeelsbeleid.	9
10. Verantwoording en evaluatie (informatie) professionaliseren (horizontal/governance)	10
11. Management versterken (kwantitatief en kwalitatief)	10
12. Opzetten professionele ICT- infrastructuur	10
13. Kwalitatieve en kwantitatieve borging instroom docenten	11
14. Professionalisering docenten	11
4.3 Gezond	12
15. Ontwikkelen integraal personeelsbeleid	12
16. Versterking beleidsvormend vermogen	12
17. Gezonde bedrijfsvoering (indicatoren ontwikkelen)	12
18. Onderzoek naar de positie op de regionale onderwijsmarkt	13
19. Veilige(r) scholen	14
4.4 Zelfbewust	14
20. Doorontwikkeling kwaliteitsbeleid	14
21. Participeren in regionaal overleg	15
22. Relatie met overheden blijvend onderhouden	15
23. Versterking identiteit scholen	16
5. Samenvatting	16
6. Conclusie	17

Strategische beleidsplan Scholengroep Spinoza 2010-2014

1. Inleiding

In 2002 hebben de besturen van de scholen voor voortgezet onderwijs in Leidschendam-Voorburg besloten gezamenlijk als scholengroep Spinoza de toekomst in te gaan. Een belangrijke reden hiervoor vormde de noodzaak om in de gemeente Leidschendam-Voorburg het onderwijs te herschikken. In samenspraak met de gemeente is een toekomstvisie ontwikkeld, die ervoor moest zorgen dat er in 2011 voor Leidschendam-Voorburg kwalitatief hoogstaand en pluriform voortgezet onderwijs in goed gehuisveste scholen aangeboden zou worden. Weliswaar is nog niet alles gerealiseerd, maar voor elk van de onderdelen van de toekomstvisie bestaan uitgewerkte plannen: nieuwbouw is aanstaande voor een drietal scholen; één nieuwbouw is inmiddels opgeleverd. De kwaliteitszorg binnen het onderwijs heeft structurele aandacht gekregen; de ondersteuning ten aanzien van financiën, personeel en beheer is in hoge mate geprofessionaliseerd.

Tijd aldus om de blik verder naar voren te richten en de toekomst na 2010 in een volgend strategisch beleidsplan te beschrijven.

2. Missie en visie

De missie van Spinoza luidt als volgt:

“Spinoza zorgt voor kwalitatief hoogstaand en pluriform voortgezet onderwijs in Leidschendam-Voorburg en omstreken”.

Kernwoorden daarbij zijn:

Pluriformiteit

Spinoza is een stichting voor voortgezet onderwijs waarbinnen de eigen identiteit, denominatief en onderwijskundig, van de scholen gewaarborgd is.

Kwaliteit

Leerlingen op Spinoza-scholen krijgen kwalitatief goed onderwijs en worden gestimuleerd en nieuwsgierig gemaakt verder te leren, zodat zij binnen de samenleving kunnen functioneren en tot volle ontplooiing kunnen komen.

Ontwikkeling

Naast goed onderwijs wordt zorg gedragen voor een brede maatschappelijke en levensbeschouwelijke oriëntatie van de leerlingen. Ook worden zij in hun ontwikkelingsproces zorgvuldig begeleid. Iedere leerling wordt met respect voor de overtuiging van anderen tot volle rijping van zijn eigen levensbeschouwing gestimuleerd.

Respect

Binnen de scholengroep Spinoza is er respect voor medewerkers en leerlingen met verschillende culturele, sociale en levensbeschouwelijke achtergronden. Er wordt geen onderscheid gemaakt naar sekse, seksuele geaardheid, godsdienst of levensovertuiging, culturele achtergrond of huidskleur.

Vrijheid en verantwoordelijkheid

Leerlingen leren keuzes te maken binnen de grenzen van hun verantwoordelijkheid. Ook leren zij inzicht te geven in hun vorderingen en verantwoording af te leggen. Leerlingen worden zodanig begeleid in hun ontwikkeling dat zij leren verantwoordelijkheid te dragen voor hun eigen leren. Leerlingen leren ook verantwoordelijkheid te dragen voor zichzelf en anderen.

Professioneel en inspirerend

Spinoza wil een organisatie zijn met een inspirerende en professionele cultuur. Die cultuur is gericht op kwaliteit en de ontwikkeling van de professional.

In de visie worden de volgende doelstellingen geformuleerd:

- ◆ Hart voor de leerling
 - een goede zorg voor leerlingen
 - aantrekkelijk (pluriform) aanbod van onderwijs
 - goede aansluiting met vervolgonderwijs

- ◆ Professioneel
 - Spinoza streeft naar een professionele cultuur
 - Spinoza werkt permanent aan een kwalitatief hoogwaardig docententeam en management (integraal personeelsbeleid)

- ◆ Gezond
 - een Spinoza-organisatie die ‘staat’
 - een gezonde bedrijfsvoering
 - medewerkers die zich welbevinden
 - een evenwichtige samenstelling van het docententeam en kwantitatief voldoende management
 - hetzelfde aantal leerlingen
 - de schoolgebouwen zijn aangepast aan de huidige tijd en geschikt voor de komende 40 jaar

- ◆ Zelfbewust
 - Spinoza wil een krachtige organisatie zijn met een zelfbewust bestuur en inspirerende managers die in staat zijn eigen opvattingen te ontwikkelen, onder meer over wat goed onderwijs is
 - “Centraal wat moet, decentraal wat kan” is het adagium teneinde de pluriformiteit van de Spinozascholen te handhaven

3. Kritische succesfactoren

In het kader van de ontwikkeling van de visie van Spinoza worden de volgende kritische succesfactoren onderscheiden:

Kritische succesfactoren	Visie
<ol style="list-style-type: none">1. de aandacht richten op het primaire proces: het geven van goed onderwijs2. onderzoek naar aanbieden praktijkonderwijs3. implementatie passend onderwijs4. samenwerking/coördinatie zorg onderzoeken5. ontwikkelen leermiddelenbeleid6. tegengaan van voortijdige schooluitval	Hart voor de leerling
<ol style="list-style-type: none">7. meerjarige financieel overzicht op school- en Spinoza-niveau8. meerjarige plannings (personeel, huisvesting, etc)9. gezamenlijk uitgangspunten (kaders) formuleren over financieel beleid, zorg en onderwijs, en personeelsbeleid10. verantwoording en evaluatie (informatie) professionaliseren (horizontaal/governance)11. management versterken (kwantitatief en kwalitatief)12. opzetten professionele ICT-infrastructuur13. kwalitatieve en kwantitatieve borging van instroom docenten14. professionalisering docenten	Professioneel
<ol style="list-style-type: none">15. ontwikkelen integraal personeelsbeleid16. versterking beleidsvormend vermogen17. gezonde bedrijfsvoering (indicatoren ontwikkelen)18. onderzoek naar de positie op de regionale onderwijsmarkt19. Veilige(r) scholen	Gezond
<ol style="list-style-type: none">20. doorontwikkeling kwaliteitsbeleid21. participeren in regionaal overleg22. relatie met overheden blijvend onderhouden23. versterking identiteit scholen	Zelfbewust

Hierna wordt per doelstelling en per kritische succesfactor ingegaan op de volgende aspecten:

- *waar staat Spinoza nu?*
- *waar wil Spinoza staan in 2014?*
- *hoe wil Spinoza die doelstellingen realiseren?*
- *welke afwegingen hanteert Spinoza daarbij?*

4. Doelstellingen 2010-2014

4.1 Hart voor de leerling

1. De aandacht richten op het primaire proces: het geven van goed onderwijs

Het verzorgen van goed onderwijs is het primaire doel van Spinoza. Alles dat binnen Spinoza plaatsvindt dient direct of indirect gericht te zijn op het optimaal realiseren van die doelstelling. De professionaliteit die nodig is om hieraan vorm en inhoud te geven bevindt zich op de scholen, in de hoofden en harten van onze docenten. De organisatie van Spinoza is er op gericht de kwaliteit van het primaire proces maximaal te ondersteunen. Dit betekent momenteel dat de beleidsterreinen personeel en organisatie, financiën, en huisvesting en beheer voor een belangrijk deel zijn ondergebracht bij het bestuursbureau, opdat de aandacht binnen de scholen zo veel mogelijk op het onderwijs gericht kan zijn.

In 2014 is de optimalisering van deze organisatie voltooid. De professionaliteit binnen het bureau op de genoemde terreinen is verder versterkt en de scholen hebben hun onderwijs verder verbeterd. Om goed te kunnen vaststellen wat binnen Spinoza onder goed onderwijs verstaan wordt zal gewerkt worden aan de ontwikkeling van een eigen standaard van kwaliteitseisen. In deze standaard ligt het antwoord besloten op vragen als: waaraan willen de scholen gekend worden, wat beschouwen de scholen als hun belangrijkste kwaliteitskenmerken, hoe leggen wij daarover verantwoording af en wat beschouwen wij als gezamenlijke kenmerken van de kwaliteit van Spinozascholen? Het CvB zal minimaal jaarlijks met de schooldirecteuren spreken over hun schoolplan en over hun vorderingen met betrekking tot de ontwikkeling van het onderwijs.

Uiteraard betrekken wij hierbij het oordeel van de inspectie VO. Momenteel kent Spinoza nog één zeer zwakke school, volgens de criteria van de inspectie. In de periode 2010-2014 zullen de Spinozascholen alle in het basisarrangement van de inspectie terecht dienen te komen. Het CvB zal de scholen ondersteunen in het proces dat hiertoe noodzakelijk is.

Tevens zal het CvB medewerking verlenen aan de totstandkoming van een kwaliteitsbeleid in de regio Haaglanden dat er op gericht is voor PO en VO te werken aan eigen kwaliteitsstandaarden. Doelstelling hiervan is te komen tot een zelfbewuste en eigen keuze in wat het onderwijs in onze regio als belangrijkste kwaliteitskenmerken onderscheidt, teneinde zo veel mogelijk los te komen van beperkende criteria, zoals het benadrukken van kwantitatieve rendementsgegevens, die nu de kwaliteiten van scholen voor ouders en (toekomstige) leerlingen gesimplificeerd weergeven. Uiterlijk in 2011 dient dit afgerond te zijn, vanuit een visie op pedagogisch-didactische en maatschappelijke aspecten en met aandacht voor aspecten van welbevinden. De scholen zullen hierbij uiteraard intensief betrokken worden.

2. Onderzoek naar aanbieden praktijkonderwijs

Momenteel wordt het aanbod van Spinozascholen, conform de doelstellingen, gevarieerder. De start van het Gymnasium Novum, het tweetalig vwo en de versterking en verbreding van het aanbod in het vmbo dragen hieraan in belangrijke mate bij. Spinoza mist echter een aanbod praktijkonderwijs. In het kader van het VOPlatform is onderzoek gedaan naar de

behoefte op dit gebied. Daaruit is gebleken dat het aanbod regionaal gezien weliswaar voldoende is, maar dat juist in de deelregio Leidschendam-Voorburg, Leidschenveen en Ypenburg het aanbod ontbreekt, terwijl er wel een zekere vraag naar praktijkonderwijs is aangetoond. Deze onwenselijke situatie is onder de aandacht gebracht van de gemeentebesturen van Den Haag, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk. Conform eerdere convenanten die uitgaan van verplaatsing van onderwijsvoorzieningen i.p.v. toevoeging, wordt er nu naar gestreefd op een dergelijke wijze in de behoefte van onze deelregio te voorzien. Spinoza is bij dit proces nauw betrokken en het CvB heeft aangegeven zijn aandeel verantwoordelijkheid in dezen te willen nemen. In de periode 2010-2014 dient een voorziening voor praktijkonderwijs in onze deelregio gerealiseerd te zijn.

3. Implementatie passend onderwijs

In 2011 zal de wet op het Passend Onderwijs van kracht worden. Voor de scholen in het VO, en dus ook voor die van Spinoza zal dit betekenen dat zij een verantwoordelijkheid krijgen om voor iedere leerling die zich aanmeldt, ongeacht zijn/haar problematiek, een passend onderwijsaanbod te doen. Het spreekt vanzelf dat de scholen niet elk afzonderlijk een compleet en dekkend aanbod kunnen doen. Daarom hebben de scholen en besturen in de Haagse regio er voor gekozen om hun ambities en verplichtingen gezamenlijk onder te brengen binnen een stuurgroep Passend Onderwijs, waarin Spinoza actief deelneemt. Deze stuurgroep zal aanbevelingen doen voor de inrichting van het onderwijsaanbod en voor de implementatie daarvan. Een eerste belangrijke stap is in 2009 gezet met de totstandkoming van het convenant Thuiszitters, dat beoogt alle scholen te betrekken bij het tegengaan en voorkomen van thuiszittende leerlingen. De komende jaren zal Spinoza zich nauw bij deze ontwikkelingen betrokken tonen en zijn verantwoordelijkheden daarin nemen. In 2014 is een compleet, passend en stabiel onderwijsaanbod voor alle leerlingen in de regio gerealiseerd.

4. Samenwerking/coördinatie zorg onderzoeken

In 2008 is een Spinoz netwerk van vertrouwenspersonen en van zorgcoördinatoren gerealiseerd. Doelstelling daarvan is het versterken van elkaars expertise, het uitwisselen van ervaringen en het gebruik maken van de specialisaties van individuele vertrouwenspersonen en zorgcoördinatoren ten behoeve van alle scholen binnen Spinoza. Deze samenwerking zal de komende jaren verder gestimuleerd worden teneinde het synergetisch effect te optimaliseren.

Ook is de keuze gemaakt om de vertrouwenspersonen in te zetten als externe vertrouwenspersoon ten behoeve van andere dan de eigen scholen binnen Spinoza. De eerste, nog beperkte, ervaringen hiermee zijn zonder meer als positief te kwalificeren. In 2010 zal deze werkwijze geëvalueerd worden.

Daarnaast zal onderzocht worden of er andere terreinen zijn die zich lenen voor het ontwikkelen van een Spinoz netwerk.

5. Ontwikkelen leermiddelenbeleid

De actuele regelgeving ten aanzien van de gratis schoolboeken heeft een extra impuls betekend voor het ontwikkelen van leermiddelenbeleid. De beperkte middelen die de overheid ten behoeve van de schoolboeken beschikbaar stelt maken het noodzakelijk om verder te

kijken dan deze klassieke vorm van leermiddelen. Uiteraard waren de scholen binnen Spinoza los van deze ontwikkeling al doende om hun beleid op dit gebied te versterken, met name in de richting van elektronische leeromgevingen. In de periode 2010-2014 zal dit sterk geïntensiveerd en door het CvB gestimuleerd worden. Hoofddoelstelling daarbij is om onze leerlingen door het gebruik van ICT optimaal voor te bereiden op vervolgstudie en beroep. Nevendoelstelling voor 2014 is om minimaal 25% van de bekostiging in het kader van gratis schoolboeken in te kunnen zetten voor extra onderwijspersoneel. Concreet betekent dit dat er ontwikkeltijd wordt opgenomen in de formatieplannen.

6. Tegengaan van voortijdige schooluitval

De voorbije jaren is onder auspiciën van de regionale VO-besturen een aantal instrumenten ontwikkeld om voortijdig schoolverlaten te bestrijden en te voorkomen. De BOVO-procedure, BOVO-digitaal en de afspraken in het kader van Spirit4You, gericht op de overgang vmbo-mbo zijn hiervan de voornaamste. In 2008 heeft Spinoza een convenant ondertekend met het ministerie van OCW, Mondriaan als voornaamste vertegenwoordiger van het mbo, en de overige VO-besturen in onze regio, waarin als doelstelling is geformuleerd om het aantal voortijdig schoolverlaters in 2012 terug te brengen met 20%. Na het eerste jaar is al 15% teruggang gerealiseerd, het op een na hoogste percentage van alle regio's in het land. Dit betekent dat de ambitie voor de komende jaren verhoogd zal worden tot minimaal 30%. Binnen de scholen van Spinoza wordt, naast de genoemde generieke aanpak, blijvend intensief ingezet op begeleiding en zorg voor leerlingen die potentieel voortijdig schoolverlater zijn. In 2014 is het aantal voortijdig schoolverlaters binnen Spinoza teruggebracht met 40% ten opzichte van de eerste meting in 2007.

4.2 Professioneel

7. Meerjarig financieel overzicht op school- en Spinoza-niveau

Op school- en Spinoza-niveau is de afgelopen jaren een helder en actueel beeld gerealiseerd van de financiële stand van zaken. De financiële administratie is actueel, er zijn maandrapportages met betrekking tot de uitputting van de begroting, zowel financieel als op fte-niveau, en het is mogelijk gebleken een accurate forecast te geven van het jaarresultaat.

Het produceren van financiële meerjaren-overzichten op schoolniveau blijkt een knelpunt; als gevolg hiervan is het ook nog steeds niet goed mogelijk een compleet financieel beeld van de komende jaren op Spinoza-niveau te geven.

Enerzijds is de bedrijfsvoering van de scholen terecht vooral gericht op het geven van onderwijs. Anderzijds ontbreekt wellicht ook de expertise op schoolniveau om kengetallen te ontwikkelen voor meerjarige planningen. De scholen zullen hierin sterker dan tot heden ondersteund moeten worden door het bureau BOA. In overleg met de accountant zal bekeken worden of hiertoe extern kennis ingebracht moet worden.

In 2009 is gestart met een gezamenlijk format voor de formatieplanning. Dit format zal verder verfijnd en verbeterd worden, waarbij tevens de doorrekening naar komende jaren tot onderdeel gemaakt zal worden.

8. Meerjarige planningen (personeel, huisvesting, etc)

In 2009 is Spinoza overgestapt naar een nieuw personeelsinformatiesysteem dat een meerjarige personeelsplanning zal helpen te realiseren. Het programma (Merces) is geschikt om beleidsgerichte informatie op te leveren. Dit maakt het mogelijk om gericht doelgroepenbeleid te formuleren en om de doorloop van het personeel beter te monitoren. Hierdoor werkt Merces sterk ondersteunend voor de (meerjarige) formatieplanning. Merces is operationeel sinds 1 januari 2009, zodat over de opbrengsten nu nog niet veel gezegd kan worden. Ervaringen van andere gebruikers stemmen de verwachtingen hoog.

Voor huisvestingsaangelegenheden beschikt Spinoza over enkele meerjarige planningen, met name op het gebied van nieuwbouw en van het grootschalig onderhoud. Hieruit wordt enerzijds duidelijk dat de kosten voor het onderhoud gereduceerd worden door nieuwbouw en de vermindering van het aantal schoolgebouwen door sluiting van de Rijnlandlaan in 2010. Anderzijds nemen de onderhoudskosten aan de bestaande gebouwen vanaf 2011 toe. Doelstelling voor het CvB is minimaal het bereiken van een evenwicht in deze factoren. In 2010 zal daartoe het meerjaren-onderhoudsplan van alle scholen opnieuw en kritisch geactualiseerd worden. Tevens zal in de periode 2010-2014 gewerkt worden aan optimalisering van het energiegebruik, in samenspraak met de gemeentebesturen aan verbetering van het binnenklimaat van bestaande scholen en aan een verdere efficiencyoperatie betreffende het onderhoud en het beheer van de scholen.

Ook voor de inzet van ICT zal een meerjaren-investeringsprogramma worden ontwikkeld, gekoppeld aan de ambities ten aanzien van de digitale leermiddelen en leeromgeving.

9. Gezamenlijk uitgangspunten (kaders) formuleren voor financieel beleid, zorg en onderwijs en personeelsbeleid.

Vanaf de oorsprong van Spinoza in 2002 is het adagium voor de ontwikkeling van het beleid geweest: “Centraal wat moet, decentraal wat kan”. Geconstateerd mag worden dat de beleidsontwikkeling ook feitelijk langs die lijn heeft plaatsgevonden. Alles wat aan gezamenlijk beleid is vastgesteld in de afgelopen jaren is het resultaat geweest van een actieve keuze van de scholen om op die beleidsterreinen tot een gemeenschappelijke formulering te komen, waarbij vaak ook ruimte kon blijven voor een schoolspecifieke invulling.

Op huisvestingsgebied wordt het beleid, dat in 2002 vertaald is in een meerjarig beleidsplan, de komende jaren volledig gerealiseerd. In 2011 zal het gehele herhuisvestingsplan, alsmede de daaraan gepaarde herschikking van het onderwijs, voltooid zijn. De vervolgaanpak voor de de huisvesting vindt plaats langs de lijn van het geactualiseerde meerjarenonderhoudsplan

Op financieel terrein worden de gezamenlijke uitgangspunten jaarlijks vastgelegd in een kaderbrief. Deze richt zich slechts op de komende begroting. Vanaf 2010 zal gewerkt worden met een kaderbrief die ook betrekking heeft op de meerjarenbegroting. Het doel hiervan is een financieel gezond Spinoza te realiseren dat adequaat en tijdig kan inspelen op de ontwikkelingen en behoeften van haar omgeving.

Het personeelsbeleid kent een hoge mate van gemeenschappelijkheid, vastgelegd in de regelingen en uitwerkingen van de CAO en in aanvullende beleidsstukken, zoals die

momenteel gelden binnen Spinoza. Om een helder beeld van het meerjarige personeelsbeleid te kunnen geven, en om de integraliteit en samenhang van de diverse onderdelen van het personeelsbeleid te garanderen zal uiterlijk in 2011 een kadernota Integraal Personeelsbeleid vastgesteld worden. Het CvB zal hiertoe initiatief nemen. Bij de ontwikkeling van dit beleid zal goed nota genomen worden van de onderzoeken naar het welbevinden van het personeel, zoals die vanaf 2009 structureel gehouden zullen worden. Tevens zal de voorgenomen verdere professionalisering van ontwikkelgesprekken bijdragen aan de kwaliteit en doelmatigheid van dit beleid.

Tenslotte zal het CvB ook in de periode 2010-2014 voortgaan op de weg van optimalisering van het personeelsbeleid en van het creëren van arbeidsomstandigheden en -voorwaarden die Spinoza tot de beste onderwijswerkgever van de regio maken

Wat betreft de formulering van gemeenschappelijk beleid ten aanzien van onderwijs en zorg wordt hier volstaan met de verwijzing naar wat daarover onder 4.1 reeds is aangegeven.

10. Verantwoording en evaluatie (informatie) professionaliseren (horizontaal/governance)

Het CvB produceert tweemaandelijks een bestuurlijke rapportage, waarin de belangrijkste ontwikkelingen op elk van de beleidsterreinen aan de orde komen. Daarnaast draagt het CvB zorg voor een bestuurlijk, financieel en sociaal jaarverslag. Hiermee legt het CvB verantwoording af aan de RvT. Ook is in samenspraak met de RvT een model ontwikkeld om risico's te benoemen. Het CvB geeft de risico's aan alsmede de daarop te ondernemen acties. De RvT bepaalt wanneer de risico's in afdoende mate zijn weggenomen.

De komende jaren zal gewerkt worden aan een verdere informatiestroom en daarbij behorende verantwoording van de schooldirecties aan het CvB en indirect aan de RvT. Momenteel is de informatievoorziening vanuit de scholen nog sterk verschillend van aard en kwaliteit; deze zal volgens een vast format geharmoniseerd dienen te worden en in te ontwikkelen verantwoordingsinstrumenten gevat worden. Het CvB zal daartoe initiatieven ontplooien in nauw overleg met de scholen. Wanneer dit model goed blijkt te werken, zal gelijktijdig bezien worden hoe deze informatie optimaal met belanghebbenden (horizontale verantwoording) kan worden gedeeld.

11. Management versterken (kwantitatief en kwalitatief)

De interne vervulling van managementfuncties verloopt vaak moeizaam. Het ontbreekt niet zozeer aan belangstelling, als wel aan de noodzakelijke kwaliteit. Het feit dat werknemers toch solliciteren betekent in dit geval dat ze onvoldoende inzicht hebben in wat een managementfunctie inhoudt en in wat ze zelf te bieden hebben. In een steeds krapper wordende arbeidsmarkt is het van groot belang om mensen binnen de eigen organisatie reële kansen op carrièreontwikkeling te bieden.

Teneinde hieraan invulling te geven zal in 2010 een eigen kweekvijver voor personeelsleden met managementpotentie gestart worden. Deze ontwikkeling zal in 2012 geëvalueerd worden.

12. Opzetten professionele ICT- infrastructuur

Sinds 2008 kent Spinoza een centrale afdeling Automatisering. Daarnaast is er een netwerk van ict-coördinatoren, die met name de behoeften en ontwikkelkansen binnen het onderwijs

aangeven en helpen die te realiseren . Het primaat ligt bij de scholen, maar de afdeling Automatisering ondersteunt en stemt af. Onvermijdelijk zullen de investeringen op basis van een gezamenlijke Europese aanbesteding de keuzevrijheid van de individuele scholen inperken. De kwetsbaarheid van de infrastructuur zal de komende jaren verder geminimaliseerd worden door in toenemende mate over te gaan naar virtuele pc's, die op een centrale server draaien. In de periode 2010-2014 zal het gebruik van de glasvezelverbinding, waarop elke school inmiddels is aangesloten, en dat van wireless netwerken ten behoeve van het onderwijsproces voor elke school bevorderd worden.

13. Kwalitatieve en kwantitatieve borging instroom docenten

De hoofddoelstelling van Spinoza, het verzorgen van goed onderwijs, kan slechts gerealiseerd worden door bekwame, gekwalificeerde docenten. Het vinden van goede docenten is in toenemende mate een probleem aan het worden, met name voor de vmbo-scholen. Eén van de oorzaken hiervan, naast een algemeen-maatschappelijke tendens van de laatste jaren, is het ontbreken van een initiële lerarenopleiding in de Haagse regio; het lerarentekort is als gevolg hiervan in de Haagse regio groter dan waar ook in Nederland. Recent zijn initiatieven ontplooid vanuit het bestuurlijk VOPlatform, in samenwerking met de hogeschool InHolland en de gemeenten Den Haag, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk om tot een fysieke vestiging van een lerarenopleiding in onze regio te komen. In 2009 is hiertoe een intentieverklaring ondertekend; daarin is opgenomen het voornemen om in 2010 met zo een experimentele lerarenopleiding te beginnen voor de duur van minmaal 4 jaar. Deze opleiding zal zich sterk richten op het opleiden in de school. Het CvB van Spinoza is zeer nauw en blijvend bij dit initiatief betrokken. Verschillende scholen van Spinoza zullen als opleidingsschool fungeren, zowel in het eerste- als het tweedegraads onderwijs. Andere initiatieven om te komen tot het aantrekken van nieuwe en goed gekwalificeerde docenten zijn door de schoolbesturen in onze regio ondergebracht bij “De Rode Loper”, waarvan momenteel het voorzitterschap door één van de rectoren van Spinoza bekleed wordt. Ook deze samenwerking zal zich de komende jaren intensief voortzetten.

Een ander belangrijk aspect van de verbetering van de instroom van docenten is de honorering. In de periode 2010-2014 zal het CvB voluit voortgaan met de volledige implementatie van het convenant Leerkracht, respectievelijk de invoering van de nieuwe functiemix, die voor alle docenten een substantiële verbetering van het salaris zal betekenen. Voor docenten die hun eerste aanstelling in het onderwijs betrekken zal, conform de CAO, 20% van hun aanstelling vrijgesteld zijn voor extra voorbereiding en begeleiding.

14. Professionalisering docenten

Door de uitbreiding van het aanbod op verschillende scholen van Spinoza neemt ook de behoefte aan verdere professionalisering van docenten toe. In het algemeen geldt dat de aanstaande implementatie van Passend Onderwijs gepaard dient te gaan met uitbreiding van het instrumentarium van docenten, met name gericht op de specialisaties die Spinoza/de school op zich zullen nemen. In het beleidsplan Passend Onderwijs, dat in 2010 het licht zal zien, wordt hierop nader ingegaan.

Daarnaast zullen aandacht en middelen besteed worden aan de toerusting van docenten voor LWOO (i.h.b. op Stip-dalton), Technologie (Veurs Voorburg), omgang met (hoog)begaafde leerlingen (Dalton Voorburg, Gymnasium Novum), begaafdheidsprofielschool (Dalton

Voorburg), TTO (St-Maartenscollege), musicalklas ('s Gravendreef College), Toerisme en Recreatie en ICT (François Vatelsschool) en internationalisering en de sportklas (Veurs Lyceum),

4.3 Gezond

15. Ontwikkelen integraal personeelsbeleid

Op bovenschools niveau zijn diverse ontwikkelingen met betrekking tot de doorontwikkeling van een integraal personeelsbeleid in gang gezet. Feitelijk kan gesteld worden dat anno 2009 de onderdelen van een IPB alle aanwezig zijn, maar dat de integraliteit en daarmee de kracht ervan nog onvolgroeid is. De belangrijkste verbindende schakel in het IPB vormt het ontwikkelgesprek. Deze gesprekken komen echter op de scholen nog niet volledig uit de verf. En daarmee worden instrumenten als scholing, beloningsdifferentiatie, levensfasebewust personeelsbeleid, werkdrukvermindering nog niet voldoende benut.

Het CvB zal hierop sterker sturen, de directies aanspreken en waar nodig ondersteunen, bijv. door het entameren van scholing van het management.

Daarnaast zal in de komende jaren een volledige beleidscyclus op het gebied van IPB gerealiseerd worden. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor het structurele onderzoek naar het welbevinden van het personeel alsmede voor het beleidsmatig vertalen van de opbrengsten van het sociaal jaarverslag.

16. Versterking beleidsvormend vermogen

Inmiddels is de begroting per schooljaar een feit. Het voornaamste argument om hiertoe over te gaan was de gedachte dat financiële en beleidsmatige planning gelijktijdig, en dus veel krachtiger, zou kunnen plaatsvinden. Dit is in 2009 nog maar ten dele het geval. De komende jaren zal aan de beleidsontwikkeling van de scholen door het CvB extra aandacht gegeven worden. Waar nodig zal het CvB deze ontwikkeling in samenwerking met het bureau ondersteunen, eventueel met behulp van externe expertise.

Tevens zal de betrokkenheid van medezeggenschaps- en deelraden bij de beleidsontwikkeling verder versterkt worden. De ambitie is dat de planning- en controlcyclus in 2011 geoptimaliseerd verloopt.

17. Gezonde bedrijfsvoering (indicatoren ontwikkelen)

De oorsprong van een gezonde bedrijfsvoering ligt voor Spinoza in een stabiel leerlingaantal. De afgelopen jaren is sprake geweest van een licht dalende tendens. Deze is niet te wijten aan een daling van het aantal aangemelde brugklasleerlingen, maar aan het feit dat elk jaar een aantal aangemelde leerlingen niet is toegelaten vanwege de beperking die de scholen hebben gehanteerd in verband met de grenzen van de huisvestingscapaciteit. Tegelijk is Spinoza er onvoldoende in geslaagd de aldus verwezen leerlingen te behouden door aanmelding bij Spinozascholen die nog wel voldoende ruimte hadden. Het vermoeden bestaat dat de voor afwijzing gehanteerde criteria zodanig zijn dat zij dit effect versterken. Om die reden zullen de criteria onderzocht en zo nodig geherformuleerd worden. Beginnend bij de aanmelding in

2010 zal er naar gestreefd worden het verlies, dat op deze wijze ontstaat, tot maximaal 1% terug te brengen.

Overigens is geconstateerd dat het totaal aantal leerlingen in de Haagse regio in de komende 3 jaren per basisgeneratie terugloopt. Hierop zal geanticipeerd moeten worden door meer regionaal te werven en het aanbod verder te versterken in kwalitatieve zin. Het CvB zal hiertoe het initiatief nemen. Voorts zullen de analyses vanuit BOVO-digitaal bij de beleidsvorming op dit gebied betrokken worden.

Spinoza is er wat betreft de lasten in geslaagd de voorbije jaren een resultaat te boeken dat ten opzichte van de baten redelijk neutraal is gebleven. De resultaten over 2006 t/m 2008 zijn over het geheel genomen marginaal negatief tot nul geweest. Dit ondanks de extra middelen die nodig zijn geweest voor de bekostiging van de herschikking Huygens-Loo-Novum en de onderbezetting van Stip-dalton als gevolg van het uitblijven van de nieuwbouw.

Verwacht mag worden, dat zodra deze operaties afgerond zijn, het totale financiële beeld van Spinoza zal verbeteren, en meer dan tot heden geïnvesteerd kan worden in de verbetering van het onderwijs op alle scholen.

Hierbij blijft grote alertheid met betrekking tot de niet-onderwijsgebonden kosten van groot belang. Teneinde deze nog beter te kunnen monitoren en tegelijk de onderlinge vergelijkbaarheid en het inzicht, ook voor de schooldirecties te vergroten, zullen de komende jaren nadere indicatoren ontwikkeld worden, die gericht beleid en de meetbaarheid van de effecten daarvan moeten vergroten.

Het beleid om de omvang van directies, staf en andere niet-onderwijsgebonden activiteiten binnen verantwoordelijke kaders te minimaliseren/optimaliseren blijft onverminderd van kracht.

Het eigen vermogen zal in 2014 teruggebracht zijn tot 10% van de jaaromzet; het percentage dat volgens de richtlijnen van OCW en de accountants afdoende is om normale risico's in de bedrijfsvoering te kunnen opvangen.

18. Onderzoek naar de positie op de regionale onderwijsmarkt

De positie van de scholen van Spinoza in de regionale onderwijsmarkt is in 2003 op aangeven van het bestuur uitvoerig onderzocht. Voornaamste aanleiding hiertoe vormde de behoefte tot toetsing van het voorgenomen beleid van Spinoza met betrekking tot de herschikking van de onderwijshuisvesting en de verbreding van het onderwijsaanbod; daarnaast was het van groot belang om de positionering van Spinoza ten opzichte van het Vinex-convenant uit 2002 en het Regionaal Arrangement vmbo uit 2003 te bepalen.

Nu de herschikking van Spinoza zijn voltooiing nadert, de scholen in Vinex tot wasdom gekomen zijn en inmiddels een volgend Regionaal Arrangement vmbo en het havo/vwo-convenant afgesloten zijn is het zaak de positie van Spinoza in het aldus ontstane krachtenveld opnieuw nauwkeurig te onderzoeken. Dit geeft Spinoza tevens de gelegenheid te bezien op welke wijze optimaal kan worden ingespeeld op de wensen en verlangens van onze belangrijkste stakeholders: ouders en leerlingen, het basisonderwijs, en de gemeenten waarin Spinoza onderwijs verzorgt. Het betreffende onderzoek zal in 2010 plaatsvinden.

19. Veilige(r) scholen

Veiligheid op scholen kent de volgende invalshoeken: verkeersveiligheid, fysieke veiligheid, sociale veiligheid.

Wat betreft verkeersveiligheid is de samenwerking tussen de gemeente Leidschendam-Voorburg en de veiligheidscoördinatoren van de scholen de afgelopen jaren geïntensiveerd. Verkeerskundige blackspots zijn vanuit de scholen in kaart gebracht en worden door de betreffende gemeentelijke dienst aangepast; daarbij mag aangetekend worden dat de uitvoering soms te traag verloopt. Het CvB zal in samenwerking met de veiligheidscoördinatoren voortdurende aandacht voor deze problematiek vragen bij het gemeentebestuur. Voor zijn Haagse scholen zal Spinoza verkeersveiligheid als onderwerp van bespreking met het gemeentebestuur agenderen.

Met de gemeente Leidschendam-Voorburg is een veiligheidsconvenant gesloten, waaraan uitvoering gegeven wordt. Met de gemeente Den Haag is een vergelijkbaar convenant voorzien voor 2010. Het signaleren, voorkomen en zo nodig bestrijden van veiligheidsrisico's op het gebied van geweld, drugs, drank, wapens etc. krijgen op die manier vorm en inhoud. De samenwerking met hulpverlening en politie, in het bijzonder met de zgn. schoolagenten verloopt naar wens; wel lopen de scholen soms tegen de traagheid van hulpverlenende instanties aan; hiervoor zal telkens aandacht gevraagd worden. De instelling van een reboundvoorziening in Leidschendam-Voorburg onder auspiciën van Spinoza verdient continuering; dat is ook de inzet van Spinoza bij de evaluatie die in 2010 zal plaatsvinden.

Ten aanzien van de arbeidsomstandigheden van personeel is er voor elke school en voor het Bureau BOA een Risico-Inventarisatie en Evaluatie opgesteld. De coördinerend preventiemedewerker draagt zorg voor de jaarlijkse evaluatie en actualisering van de RI&E's. Hij wordt hierbij ondersteund door de schoolpreventiemedewerkers. Tevens wordt in het kader van de RI&E's met behulp van vragenlijsten periodiek onderzoek verricht naar de tevredenheid van de werknemers.

Onderwerpen die hierbij aan de orde komen zijn o.a.:

- Hoe beoordelen de werknemers hun eigen inzet en de invloed van diverse organisatieaspecten, zoals arbeidsorganisatie, huisvestingsbeleid, personeelsbeleid etc.
- Welke aspecten zijn voor verbetering vatbaar?
- Is de inzet van werknemers zodanig dat zij de organisatiedoelen kunnen realiseren?

De resultaten van dit onderzoek worden door het CvB betrokken bij de periodieke voortgangsgesprekken met de rectoren/directeuren.

Daarnaast komt het onderdeel welzijn jaarlijks ter sprake in het beleids-SMT tijdens de bespreking van de verzuimanalysecijfers van de arbodienst.

Een eerste evaluatie van het convenant met de gemeente L-V, de eerste resultaten van het tevredenheidsonderzoek en de jaarlijkse evaluatie en actualisering van de RI&E's zullen in 2011 resulteren in een uitgewerkte notitie, waarin doelen gekwantificeerd zijn.

4.4 Zelfbewust

20. Doorontwikkeling kwaliteitsbeleid

Het kwaliteitsbeleid van Spinoza heeft zich de afgelopen jaren naar behoren ontwikkeld. Op Spinoza-niveau zijn missie en visie geformuleerd. Tevens heeft een SWOT-analyse plaatsgevonden en zijn de kritische succesfactoren geïdentificeerd die met dit strategisch beleidsplan nader worden uitgewerkt in vorm en inhoud. Binnen de kaders van de missie en

visie heeft elke school een eigen visie, vertaald in een schoolplan. Het CvB heeft met de schooldirecteuren jaarlijks een ontwikkelgesprek waarin, naast de persoonlijke ontwikkeling, aandacht is voor de vorderingen ten aanzien van de realisatie van het schoolplan en voor de bijdrage die het CvB hieraan kan leveren.

Binnen de scholen wint het denken in termen van kwaliteit aan kracht. Er vindt steeds meer gestructureerd onderzoek naar de opbrengsten van het onderwijs plaats, en leerling-enquêtes en tevredenheidonderzoek onder ouders bieden aanknopingspunten voor aanpassing van het beleid.

Een aantal scholen neemt deel aan de visitaties, zoals die door Semper Movens georganiseerd worden. Dalton-Voorburg en Stip-dalton worden gevisiteerd vanuit de Nederlandse Daltonvereniging. De vmbo-scholen van Spinoza zijn doende een eigen netwerk voor visitatie op te zetten.

Dit beleid zal in de periode 2010-2014 versterkt voortgezet worden.

In finale zin is het CvB verantwoordelijk voor de kwaliteit van de scholen en legt daarover verantwoording af aan de inspectie en aan de Raad van Toezicht. Het wetsvoorstel “Goed bestuur en governance”, zoals dat in december door de minister van OCW aan de Tweede Kamer ter behandeling is gezonden, geeft deze lijn van verantwoording en verantwoordelijkheid helder aan. Met de RvT zullen nadere afspraken gemaakt worden over de wijze waarop het CvB deze vorm en inhoud geeft.

Het kwaliteitsbeleid van Spinoza moet dienstbaar zijn aan de hoofddoelstelling van Spinoza: het verzorgen van kwalitatief hoogstaand en gevarieerd onderwijs. Het CvB zal er daarom op blijven toezien dat het kwaliteitsbeleid de scholen dient en (dus) niet leidt tot een onaanvaardbare verantwoordings- en administratieve last. Daarbij ontwikkelt Spinoza aanvullende standaarden voor wat het zelf onder kwaliteit van onderwijs verstaat; dit in samenspraak met de collega-besturen in de regio.

21. Participeren in regionaal overleg

Spinoza is vertegenwoordigd in: het VOP (VO-platform), de stuurgroep van het Samenwerkingsverband Zuid-Holland West, de taakgroep Passend Onderwijs, BOVO-overleg, de stuurgroep Spirit4you (vmbo-mbo), de regiegroep van de Rode Loper (gericht op het aantrekken van nieuwe leerkrachten), de regiegroep SOB (Samenwerkingsverband Onderwijs Bedrijfsleven) en het VOS (VO-schoolleiders), het bestuur van het Samenwerkingsverband Zuid-Holland-West en het bestuur van de stichting Glaslokaal. Gesteld mag dus worden dat Spinoza in het regionale overleg goed vertegenwoordigd is.

De regionale samenwerking is voor Spinoza van groot belang. De ambitie van het CvB is om de positie die Spinoza en haar scholen daarin verworven heeft in de periode 2010-2014 te bestendigen en verder te versterken.

22. Relatie met overheden blijvend onderhouden

Het CvB en de individuele scholen onderhouden goede relaties met de wethouders en ambtenaren van de gemeenten Den Haag en Leidschendam-Voorburg. Uiteraard is de ambitie om deze relaties blijvend goed te houden.

Met de gemeente Leidschendam-Voorburg wordt intensief samengewerkt om de gezamenlijke toekomstvisie met betrekking tot de herhuisvesting te realiseren. Tevens wordt gewerkt aan een gemeenschappelijk lokale educatieve agenda, waarin aandacht en middelen worden voorzien ten behoeve van onder meer de maatschappelijke stages, de door Spinoza gerealiseerde Rebound-locatie, versterking van leerplicht, de samenwerking met jeugdhulpverlening, jeugdzorg en overige maatschappelijke instanties, het veiligheidsbeleid en het tegengaan van voortijdige schooluitval.

Ook met de gemeente Den Haag wordt samengewerkt om te komen tot een gezamenlijk lokale educatieve agenda. Hierin wordt uitwerking gegeven aan het eerdere convenant dat de het bestuur van het VOPlatform met het gemeentebestuur overeengekomen is.

Hiermee is de basis gelegd voor de samenwerking tussen gemeenten en Spinoza voor de periode 2010-2014. Het CvB zal aan de realisatie voluit medewerking verlenen.

23. Versterking identiteit scholen

De besturingsfilosofie van Spinoza biedt volop ruimte voor de eigen identiteit van de scholen. In weerwil tot wat sommigen verwachten in 2002 heeft juist de geborgenheid van Spinoza als geheel ertoe geleid dat scholen de ruimte hervonden om echt zichzelf te zijn en die eigenheid onverkort uit te dragen. Dat is ook de opdracht die Spinoza zichzelf statutair heeft gegeven: zorg dragen voor een kwalitatief hoogstand en gevarieerd onderwijsaanbod.

Het CvB zal zich ook in de periode 2010-2014 inspannen om de verscheidenheid van de Spinoza-scholen verder te bevorderen en de scholen te stimuleren en faciliteren om de eigenheid nog sterker vorm en inhoud te geven

5. Samenvatting

De voornemens van het CvB in dit strategisch beleidsplan zijn als volgt samen te vatten:

2010

- Evaluatie inzet externe vertrouwenspersonen vanuit netwerk vertrouwenspersonen
- Actualiseren meerjaren onderhoudsplan van alle scholen
- Kaderbrief gericht op meerjarenbegroting
- Eigen kweekvijver management development
- Start experimentele lerarenopleiding InHolland
- Beleidsplan Passend Onderwijs (VOS of Spinoza?)
- Maximaal 1% verlies door afwijzing nieuw aangemelde leerlingen
- Leerlingen meer regionaal werven om in te spelen op de terugloop in omvang van de basisgeneraties
- Onderzoek naar de positie van Spinoza in het regionale krachtenveld

2011

- Ontwikkelen van een eigen standaard van kwaliteitseisen
- Kadernota IPB
- Aandacht CvB voor beleidsontwikkeling scholen, inclusief betrokkenheid medezeggenschap
- Ontwikkelen indicatoren niet-onderwijsgebonden kosten
- Uitgewerkte notitie veiligheid

2012

- Reductie VSV met 30% t.o.v. 2007
- Evalueren eigen kweekvijver MD

2014

- Voorziening voor praktijkonderwijs in deelregio L-V, L'veen, Ypenburg
- Minimaal 25% van de bekostiging voor gratis leermiddelen wordt ingezet voor extra onderwijspersoneel
- Reductie VSV met 40% t.o.v. 2007
- Optimaliseren energieverbruik
- Meerjaren investeringsplan ICT
- Terugbrengen eigen vermogen tot 10% van de jaaromzet

6. Conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat Spinoza de in de toekomstvisie van 2002 gestelde doelen heeft gerealiseerd, de financiën onder controle heeft en de vertegenwoordiging naar buiten toe op orde heeft. Uit het voorafgaande wordt ook duidelijk dat Spinoza in de periode 2010-2014 opnieuw voor grote uitdagingen staat; op velerlei terreinen is verdere verbetering, versterking en borging noodzakelijk. De wijze waarop Spinoza en haar scholen zich in de voorbije jaren gemanifesteerd hebben, de onderlinge solidariteit en de vele kwaliteiten van de mensen binnen Spinoza geven het CvB het vertrouwen dat ook in 2014 de gestelde doelen en ambities gerealiseerd zullen zijn.

Voorburg, 3 november 2009

Paul van Meenen
Dick van Hennik