



# Strategisch Perspectief

## 2021 - 2024

*Op weg naar kansrijk en duurzaam onderwijs:  
samen midden in de samenleving*

## Inleiding

Dit Strategisch Perspectief is een overkoepelend document dat richting geeft aan onze scholengemeenschap. Het bevat onze belangrijkste doelen en ambities. Het is een maatstaf voor ons dagelijks handelen en een basis van waaruit we met elkaar werken aan de toekomst van onze scholengemeenschap. Het zorgt voor beweging en daagt uit tot vernieuwing.

## Wie we zijn

Wij zijn een open christelijke scholengemeenschap met een breed onderwijsaanbod en een grote diversiteit. Deze diversiteit blijkt onder andere uit de manier waarop leerlingen en medewerkers hun geloof of levensovertuiging beleven en uiten. Elk van onze scholen heeft zijn eigen 'kleur'. Waar we elkaar in vinden en wat ons bindt, zijn onze missie, onze visie en onze kernwaarden.

### Onze missie

CSG Liudger staat voor een liefdevolle, lerende en levendige gemeenschap waarin leerlingen en medewerkers tot hun recht komen, kunnen groeien tot de mens zoals God hen heeft bedoeld en zich verantwoordelijk weten voor de samenleving dichtbij en veraf.

### Onze visie

CSG Liudger staat voor kansrijk en duurzaam, toekomstbestendig onderwijs. We bieden onze leerlingen maximale mogelijkheden om zich te ontwikkelen, ongeacht hun sociale of persoonlijke achtergrond. Wij besteden daartoe aandacht aan zowel kwalificatie, socialisatie als persoonsvorming. Ons onderwijs sluit zoveel mogelijk aan op de behoeften, kwaliteiten en talenten van onze leerlingen. We vinden het belangrijk dat iedereen zich gehoord en gezien voelt als mens, in verbinding met de gemeenschap waar zij deel van uitmaken.

We richten onze organisatie zo in dat onze medewerkers hun werk in de best mogelijke omstandigheden kunnen uitvoeren en dat ze volop kansen krijgen én pakken om zich als professional en persoon te ontwikkelen. Wij zijn een professionele leergemeenschap, waarbij niet alleen leerlingen, maar ook medewerkers zich gehoord en gezien voelen. De docent is naast vakinhoudelijk expert ook coach en mentor voor de leerlingen bij hun ontwikkeling naar een volwaardige plek in de maatschappij.

We nemen als scholengemeenschap onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit doen we door aandacht te besteden aan milieu en duurzaamheid, door te werken aan een wereld van veiligheid en acceptatie en door te zorgen voor duurzame relaties met de samenleving om ons heen. Aan goed onderwijs werken we samen: met leerlingen, ouders en externe stakeholders. We nemen allemaal verantwoordelijkheid, ieder vanuit onze eigen rol en vanuit het gevoel van betrokkenheid bij de leerling en het onderwijs. Omdat het leren zowel binnen als buiten de school plaatsvindt richten we ons op de verbinding tussen de 'binnenwereld' en de 'buitenwereld'.

### Onze kernwaarden

We hebben onze missie en visie vertaald in de volgende kernwaarden: respect, betrokkenheid, veiligheid en ontplooiing.

**Respect** | Respect betekent dat de leerling er mag zijn als schepsel van God; dat hij of zij van waarde is. De leerling wordt aangesproken op zijn of haar gedrag, waarbij hij of zij als mens gerespecteerd wordt. Respect voor jezelf, de ander, de afspraken en de (leer-)omgeving zijn leidraad voor ons handelen. Luisteren, vragen en begrijpen komen vóór spreken, antwoorden en duiden.

**Betrokkenheid** | Betrokkenheid betekent dat liefde en echte aandacht de boventoon voeren. Er is aandacht voor de leerling als mens, de groei en de ontwikkeling die hij of zij doormaakt en voor de prestaties die hij of zij moet leveren. Wij doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.

**Veiligheid** | Veiligheid betekent dat de leerling leert en leeft in een veilige (leer-)omgeving, waar hij of zij zich gekend mag weten. Wij willen een scholengemeenschap zijn waar mensen tot hun recht komen en zich tegelijkertijd geborgen weten.

**Ontplooiing** | Ontplooiing betekent dat de leerling mag groeien en ontwikkelen, met vallen en opstaan. De school is een plek waar de leerling wordt gecoacht en begeleid op weg naar zelfstandigheid. Er wordt rekening gehouden met wat de leerling kan en de mogelijkheden die de leerling heeft. Iedereen wordt gezien in zijn of haar eigen ontwikkeling. We vinden vernieuwen en verbeteren van belang en doen dit samen.

Deze kernwaarden gelden voor ons allemaal: voor medewerkers net zo goed als voor leerlingen. Onze scholengemeenschap verstaat haar opdracht en de waarden die zij hierbij nastreeft in het licht van de bijbel en de christelijke traditie, waarin naastenliefde een belangrijk element is. Onze missie, visie en kernwaarden vatten wij kernachtig samen in ons motto: **"ACCENT OP AANDACHT"**.

## Waar we staan

We hebben in de afgelopen periode flink geïnvesteerd in onderwijsvernieuwing en -verbetering. Binnen al onze locaties is er een ontwikkeling gaande waarbij leerlingen, samen met hun coach, leren zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces. De flexibiliteit en keuzemogelijkheden binnen het lesrooster zijn toegenomen. Er wordt steeds meer gewerkt met keuzewerktijd en flexlessen: leerlingen werken hier aan opdrachten voor verschillende vakken, waarbij ze zelf kunnen plannen waar ze mee bezig gaan. Ook wordt er geëxperimenteerd met het anders benutten van onderwijstijd en met flexibele examinering, waarbij leerlingen bijvoorbeeld voor sommige vakken eerder examen kunnen doen.

Waar dat van meerwaarde is voor ons onderwijs hebben we ICT ingezet. Door gebruik te maken van moderne ICT-toepassingen binnen ons onderwijsproces hebben we het onderwijs weten te verrijken, meer maatwerk kunnen bieden, onderwijs op afstand kunnen organiseren en ervoor gezorgd dat leerlingen die - vanwege ziekte of andere redenen - niet naar school konden, toch zo goed mogelijk aangehaakt bleven. De meeste van onze leerlingen kunnen een device aanschaffen en schoolboeken zijn aangevuld met ander (digitaal) lesmateriaal. Digitale geletterdheid is opgenomen in het lesprogramma van elke locatie. We hebben stevig geïnvesteerd in de digitale vaardigheden van leerlingen en docenten. Met onze infrastructuur, faciliteiten, devices en transitie naar de cloud lopen we op ICT-gebied in de pas met onze ambities.

Steeds meer docenten werken aan de ontwikkeling van hun coachingsvaardigheden en richten zich niet meer uitsluitend op hun vakgebied, maar evenzeer op begeleiding, samenwerking en co-creatie. We bieden kennis daardoor meer geïntegreerd aan vanuit een doorgaande leerlijn. Op diverse terreinen hebben we Liudgerbreed de krachten gebundeld, bijvoorbeeld in het InnovatieLab, in de aanpak van digitale geletterdheid, in het werken aan onze identiteit en in de brede toepassing van het geavanceerde plan- en roostersysteem Xedule. We hebben ons personeelsbeleid ingericht vanuit de visie van continue ontwikkeling en verdere professionalisering.

Het is ook belangrijk dat we in de afgelopen periode de deuren verder hebben opengezet. We werken als scholengemeenschap actief samen met het primair onderwijs, met het vervolgonderwijs en met een diversiteit aan bedrijven en instellingen. Vanuit deze samenwerking is een aantal innovatieve projecten gestart zoals bijvoorbeeld de POVO-samenwerking in Smallingeland, het project MODUS in Burgum, de FIRST LEGO League en Sterk Techniekonderwijs. Ook tussen de verschillende locaties worden steeds vaker de krachten gebundeld. Verdere versterking en verbreding hiervan is een belangrijke speerpunt voor de komende jaren.

## Wat er op ons afkomt en hoe we daarmee omgaan

Er is in de afgelopen jaren veel op onze scholengemeenschap afgekomen. In de eerste plaats moeten we in dit verband natuurlijk de COVID-19 crisis noemen. Wij hebben de ontwikkelingen steeds goed in de gaten gehouden en daarbij de richtlijnen van de Rijksoverheid, de GGD en het RIVM opgevolgd. Voor al onze afwegingen gold dat de veiligheid van onze leerlingen en onze medewerkers voorop stond.

We hebben er alles aan gedaan om het onderwijs zo goed mogelijk door te laten gaan, waarbij we grote inspanningen hebben moeten leveren om onderwijs op afstand en hybride onderwijs binnen wisselende omstandigheden te kunnen aanbieden. Door de inzet en creativiteit van onze medewerkers, ondersteund door onze goed ontwikkelde ICT-infrastructuur, is dit gelukt - al hebben we gemerkt dat we op dit gebied nog niet klaar zijn.

Maar er is meer aan de hand dan een coronacrisis alleen. We zijn in de afgelopen periode als scholengemeenschap geconfronteerd met verschillende andere belangrijke ontwikkelingen en nieuwe inzichten vanuit de omgeving. Deze worden hieronder aangegeven. Zij zullen in de komende jaren het nodige van ons vragen en hun weerslag hebben op ons onderwijs en de manier waarop we dat organiseren.

### Samenwerking zoeken in de regio

De leerlingendaling in onze regio is fors, waardoor steeds meer scholen in onze omgeving moeite hebben om zelfstandig overeind te blijven. Daardoor, en door de alsmaar hogere eisen die aan de besturen worden gesteld, hebben er in de afgelopen periode diverse fusies om ons heen plaatsgevonden en is de verwachting dat er in de komende tijd een nieuwe golf aan fusies in onze directe omgeving tot stand zal worden gebracht.

Regionale samenwerking wordt door de overheid sterk gestimuleerd. Het onderwijs staat voor grote opgaven die samenwerking noodzakelijk maken. Denk naast de krimp aan terugdringen van het lerarentekort, tegengaan van kansenongelijkheid, zorgdragen voor passend onderwijs en realiseren van sterk beroepsonderwijs. We zien daarnaast steeds vaker dat subsidiegelden slechts worden toegekend onder de voorwaarde van samenwerking. Dat dient dan doorgaans over de zuilen heen plaats te vinden. Op deze wijze wordt steeds meer gestuurd op het loslaten van de eigen identiteit.

Als christelijke scholengemeenschap vinden we dat het christelijk onderwijs in de regio behouden moet blijven. We zijn daarover al geruime tijd in gesprek met het Lauwers College, Dockinga College en PRO Dokkum. Dit heeft ertoe geleid dat wij begin 2021 een intentieverklaring hebben getekend om te komen tot een bestuurlijke fusie. Hiermee denken wij in de toekomst kwalitatief goed en innovatief onderwijs te kunnen blijven bieden. Daarnaast hebben wij een intentieverklaring met OSG Singelland getekend om te komen tot één samenwerkingslocatie voor praktijkonderwijs in Drachten. Vanzelfsprekend zullen wij ons bij deze en andere samenwerkingsverbanden hard maken voor de instandhouding en herkenbaarheid van onze eigen identiteit.

### Kansen bieden aan alle leerlingen

Onderzoek laat zien dat het verschil tussen leerlingen van laag- en hoogopgeleide ouders in de afgelopen jaren is toegenomen. De onderwijsinspectie constateert dat kinderen van ouders met een lager inkomen en minder diploma's lang niet altijd in staat worden gesteld het niveau te bereiken dat zij cognitief aankunnen. Het is bekend dat de inkomens en het gemiddelde opleidingsniveau in onze regio relatief laag zijn en dat veel leerlingen een te laag schooladvies krijgen.

In de afgelopen jaren hebben we al gewerkt aan het terugdringen van de kansenongelijkheid. Tijdens de coronacrisis hebben we echter gezien dat het probleem nog steeds groot is. Het thuisonderwijs heeft de verschillen als het gaat om goede leermogelijkheden thuis en begeleiding door ouders extra zichtbaar gemaakt. Ondanks alle acties die we hebben uitgevoerd lijkt de kansenongelijkheid zelfs weer toegenomen te zijn.

Het terugdringen van de kansenongelijkheid vraagt onze blijvende inzet, waarbij we in de komende jaren extra aandacht besteden aan taal en taalontwikkeling. We ontwikkelen verschillende programma's om het leesonderwijs te verbeteren en om leerlingen te stimuleren meer te gaan lezen. We doen dit omdat we weten dat leesvaardigheid, het beheersen van de Nederlandse taal en andere talen, kansen van leerlingen vergroot.

Wij zetten in op kansrijk onderwijs voor al onze leerlingen. Dit geldt zowel voor 'hoogvliegers' als voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben vanwege een lichamelijke beperking, chronische ziekte, gedrags- en/of leerproblematiek. Hoewel iedereen de uitgangspunten van passend onderwijs onderschrijft - een kind gaat naar een gewone school als dat kan - worden er veel knelpunten ervaren in de uitvoering en facilitering.

In de komende periode zullen we docenten daarom meer mogelijkheden bieden om zich verder te bekwalen op het vlak van omgaan met de geschetste problematiek. We willen dat passend onderwijs meer gaat 'leven' binnen de school en zichtbaar wordt in de klas. We geven docenten tools om in de klas passend onderwijs te bieden.

## Een duurzame en gezonde omgeving bieden

De overheid vraagt van ons dat wij onze leerlingen voorbereiden op klimaatverandering en de omslag naar duurzame energie. De nieuwe examens besteden niet voor niets aandacht aan duurzaamheid en milieu. In de afgelopen jaren hebben wij flinke stappen gezet in de richting van een duurzame organisatie. Zo zijn onze schoolgebouwen voorzien van zonnepanelen. Bij de inkoop van goederen en leermiddelen en bij het beheer van gebouwen laten we het aspect duurzaamheid een belangrijkere rol spelen. We gaan afvalstromen verder scheiden en beperken. We gaan onze medewerkers stimuleren en faciliteren om natuur en milieu meer mee te laten spelen in keuzes die ze maken.

Ook geven we in ons onderwijs een steviger plek aan duurzaamheid, waarmee we de bewustwording van onze leerlingen willen bevorderen. Het gaat daarbij om respect voor alles wat je om je heen ziet, je verantwoordelijk weten voor de samenleving dichtbij en veraf, je verantwoordelijk voelen voor de wereld en de mensen om je heen. We geven onze leerlingen mee dat ze zorg moeten dragen voor het behoud van al het moois wat de aarde ons biedt, zodat de generaties na ons daar nog lang van kunnen genieten. Daarbij gaan we datgene wat we als scholengemeenschap op het gebied van duurzaamheid al doen zichtbaar maken en toepassen. Denk bijvoorbeeld aan een kWh-meter in alle kantines van de zonnepanelen op het dak en hier aandacht voor in lessen als natuurkunde, wiskunde en biologie.

Het belang van een gezonde leefstijl van jongeren is de afgelopen jaren steeds meer op de maatschappelijke en politieke agenda komen te staan. We weten al lang dat op jonge leeftijd een belangrijke basis wordt gelegd voor de toekomstige (on)gezondheid. Een deel van de gezondheidsproblemen op volwassen leeftijd is al in de jeugd te voorkomen of uit te stellen, door gezond gedrag te stimuleren. Scholen hebben een belangrijke rol als het gaat om het bevorderen van een gezonde leefstijl bij kinderen en jongeren. In de afgelopen periode hebben we daar een begin mee gemaakt door het inrichten van gezonde kantines en het ontmoedigen van roken. In de komende periode gaan we meer lessen over leefstijl aanbieden.

## Sociale veiligheid versterken

De wet 'Sociale veiligheid op scholen' verplicht scholen om een sociaal veiligheidsbeleid te voeren. Het doel is om pesten en discriminatie tegen te gaan en het welbevinden van leerlingen te bevorderen. Specifieke aandachtspunten zijn de toename van pesten via internet en social media (cyberpesten, cyberbullying en sexting) en de sociale veiligheid van lesbische, homoseksuele, biseksuele, transgender, interseksuele en queer-leerlingen (LHBTIQ-leerlingen).

Pesten en discriminatie zijn ernstige en hardnekkige problemen, die voor ons niet acceptabel zijn: wij willen een school zijn waar iedereen zich welkom en veilig voelt. Daarom doen wij er alles aan om te bevorderen dat onze leerlingen elkaar leren respecteren, begrijpen en waarderen. Wie kleineert wordt zelf niet groot. We besteden structurele aandacht aan mediawijsheid, diversiteit en inclusiviteit in onze dagopeningen, binnen de lessen, tijdens onze identiteitsdagen en in projecten.

Ook burgerschap kan in dit licht worden gezien. Sinds 2020 hebben alle scholen de wettelijke opdracht om aandacht te besteden aan 'actief burgerschap en sociale integratie'. Het gaat hierbij om het bevorderen van verbinding met en participatie in de samenleving, om respect voor elkaar en voor de vrijheden die iedereen heeft. Het blijkt steeds vaker dat de jeugd deze waarden niet vanzelf heeft en beleeft. Het ontwikkelen van een visie en aanpak op het terrein van burgerschap heeft in de komende periode voor ons daarom een hoge prioriteit.

Bij (sociale) veiligheid gaat het niet alleen om leerlingen maar net zo goed om onze medewerkers. Ook zij kunnen worden blootgesteld aan intimidatie en pestgedrag. Wij willen dat niet alleen onze leerlingen maar ook al onze medewerkers zich veilig voelen binnen de school en wij maken ons er hard voor om dit te waarborgen. Zo werken we met een externe vertrouwenspersoon en zetten we scholing in op gebieden als weerbaarheid en geweldloze communicatie.

## Onnodig zittenblijven voorkomen

Nederland kent internationaal gezien relatief veel zittenblijvers. Er kunnen goede redenen zijn om een individuele leerling te laten doubleren, maar voor veel leerlingen geldt dat zij slechts op een of enkele vakken onder de maat presteren. Dan is het zonde om een heel jaar te moeten overdoen.

Onderzoek toont aan dat zittenblijven vaak ineffectief is: het is voor veel leerlingen erg demotiverend en draagt niet bij aan een succesvol vervolg van de schoolloopbaan. Ook blijkt dat zittenblijven een nadelige invloed kan hebben op de sociaal-emotionele ontwikkeling en de leerprestaties negatief kan beïnvloeden.

Leerlingen die dreigen te blijven zitten, kunnen op onze scholen nu al extra begeleiding en/of meer leertijd krijgen waardoor hen de kans wordt geboden alsnog over te gaan. We werken Liudgerbreed toe naar onderwijs dat gericht is op het voorkomen van zittenblijven. Het uitgangspunt daarbij is dat leerlingen alleen blijven zitten als het niet anders kan. In dat geval bieden wij maatwerk.

Ook het aantal afstromers beperken we tot het minimum. Als ergens in het jaar duidelijk is dat een bepaalde leerling in de 'risicozone' zit, gaat er een tandje bij; de leerling en de docent proberen dan met extra of andersoortige leeractiviteiten te zorgen voor voldoende ontwikkeling.

## Anders omgaan met examens en toetsen

De wens om het gesprek te voeren over de centrale examens wordt landelijk steeds nadrukkelijker naar voren gebracht. De huidige systematiek wordt als knellend ervaren en zorgt ervoor dat de nadruk dreigt te verschuiven van de inhoud van het onderwijs naar 'teaching to the test'. Het examen remt de ontwikkeling naar eigentijds onderwijs.

Daarbij wordt er ook gesproken over diplomadifferentiatie. Dat betekent dat leerlingen op verschillende 'niveaus' examens kunnen doen passend bij hun eigen talenten. Als CSG Liudger ondersteunen wij deze ontwikkeling. We zijn bezig met het zogenoemde Plusdocument: een waardevolle aanvulling op het diploma waarin de brede vorming van de leerling zichtbaar wordt gemaakt; in de komende periode gaan we dit Liudgerbreed invoeren. In Waskemeer kunnen leerlingen flexibel examineren in tijd (een deel van de vakken al een jaar eerder afronden) en op verschillende locaties kunnen leerlingen lessen op een hoger niveau volgen. Mochten er op landelijk niveau pilots worden gestart om tot nieuwe vormen van examinering te komen, dan doen wij daar graag aan mee.

Op het gebied van toetsing hebben we de wens om niet alleen de toetsdruk te verlagen maar ook om anders naar toetsing te kijken. Toetsen niet alleen zien als een manier om vast te stellen of een leerling de lesstof in voldoende mate beheerst, maar ook meer als didactisch hulpmiddel. We spreken in dit verband van formatief leren, waarbij toetsen worden gebruikt om docent en leerling inzicht te geven in het leerproces en met elkaar in gesprek gaan om dit te optimaliseren. Doelgericht in plaats van toetsgericht onderwijs.

## Welke stappen we gaan zetten

In ons vorige Strategisch Perspectief hebben we onze droom geschetst. We verklaarden een multitalentschool te willen zijn waarin we onze leerlingen met hoofd, hart en handen voorbereiden op de toekomst en waarin alle leerlingen uitblinken op terreinen waar ze goed in zijn. We gaven aan dat we onze leerlingen niet alleen wensen uit te rusten met kennis en vaardigheden, maar ook met een positief zelfbeeld, nieuwsgierigheid, creativiteit en vertrouwen in zichzelf en in de wereld om zich heen.

Wat we graag willen is onze leerlingen stimuleren om nieuwe dingen uit te proberen. Ze leren dat je jezelf moet uitdagen om te groeien en dat je fouten mag maken. Recht doen aan verschillen tussen leerlingen doordat ze op uiteenlopende niveaus examen kunnen doen en niet meer een diploma halen op het niveau van hun slechtste vak. Plekken creëren waar leerlingen kunnen kiezen voor kortere lesprogramma's zodat ze tijd hebben voor eigen keuzes, zoals bijvoorbeeld ondernemerschap, creativiteit of persoonlijke ontwikkeling.

We hebben in de afgelopen periode op deze gebieden veel bereikt en het nodige tot stand gebracht. Maar we zijn er nog niet. Onze droom beschouwen we als een wenkend perspectief, maar tegelijkertijd hebben we te maken met de weerbarstige realiteit van alledag.

De waarde van een inspirerend beeld is dat het duidelijk wordt welke stappen je moet zetten om 'daar ergens' uit te komen. Hieronder geven we aan welke stappen wij in de komende jaren gaan zetten. Daarbij maken we gebruik van de volgende vier perspectieven. Wij bieden: (1) kansrijk en duurzaam onderwijs op maat voor onze leerlingen (2) door medewerkers die kansen krijgen én pakken (3) binnen een toekomstgerichte netwerkorganisatie (4) van scholen met een sterke positie binnen de samenleving

### 1. Kansrijk en duurzaam onderwijs op maat

In ons vorig strategisch perspectief gaven we aan dat we op alle onderwijsniveaus wilden inzetten op onderwijsvernieuwing, waarbij het vooral zou gaan om het versterken van het eigenaarschap van de leerling en het bieden van maatwerk. In de afgelopen periode hebben we daar belangrijke stappen in gezet, waarbij iedere locatie zijn eigen pad volgt. In de komende periode zetten we dit door.

#### Kansrijk: uitgaan van talenten

Wij willen met ons onderwijs recht doen aan de verschillende behoeften en talenten van leerlingen, zodat zij allemaal zinvol worden uitgedaagd en een zo goed mogelijk leerresultaat bereiken: passend onderwijs voor iedereen! We gaan niet uit van het gemiddelde, maar we sluiten aan bij wat elke leerling nodig heeft en we houden waar mogelijk rekening met de verschillen die er tussen leerlingen bestaan. Immers, iedere leerling is uniek.

Het gaat erom dat we leerlingen uitdagen en inspireren om het beste uit zichzelf te halen. Daarbij vinden we praktisch onderwijs van evenveel waarde als theoretisch onderwijs. We voegen de gemengde leerweg en de theoretische leerweg samen tot één nieuwe leerweg. We brengen een betere balans aan tussen kwalificatie (kennis en vaardigheden), socialisatie (normen, waarden, tradities, maatschappelijke vraagstukken) en personificatie (worden wie je bent, interesses en talenten ontdekken en deze verder ontwikkelen). Daarbij leggen we de nadruk minder eenzijdig op kwalificatie. We leren onze leerlingen dat sociaal-culturele vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling net zo belangrijk zijn als het opdoen van kennis en cognitieve vaardigheden. We gaan dit waar mogelijk doorvertalen in onze lessentabellen en in gezamenlijke projecten. We realiseren ons dat we hier nog een weg in hebben te gaan, maar we gaan deze uitdaging graag aan.

#### Flexibel en op maat

We stimuleren onze leerlingen om het heft in eigen handen te nemen als het gaat om de vraag: wat wil ik leren en hoe wil ik leren? Wij bieden hen meer kansen om vakken sneller af te ronden, zich breder te ontwikkelen en verdieping te zoeken in vakken waar zij talent voor hebben. We gaan uit van de eigenheid van iedere leerling die individueel én in relatie met anderen tot ontwikkeling komt. Door verschillende leerlingen met verschillende talenten samen te brengen kan er veel moois ontstaan.

We bieden ons onderwijs niet alleen aan in vaste lessen, maar veel meer naar behoefte: individueel en in groepen op basis van belangstelling en niveau. We zijn hierin al een eind op weg: maatwerk behoort op onze scholen steeds meer tot de mogelijkheden, dit gebeurt echter nog vooral binnen de eigen 'stroom'. Als vervolgstap gaan we na wat de mogelijkheid is van meer heterogene groepen, waarin leerlingen vanuit verschillende onderwijsvormen door elkaar zitten. Een van de ideeën is de vorming van een Liudgeracademie waar leerlingen van alle locaties bijvoorbeeld Spaans kunnen leren. En hoe mooi zou het zijn als een havo leerling de mogelijkheid zou kunnen krijgen om bij een technisch vak mee te lopen binnen het vmbo.

Omdat niet iedereen gelijk is en niet iedereen hetzelfde nodig heeft, richten wij ons onderwijs flexibel in, zodat iedere leerling - samen met zijn coach - zelf kan kiezen wat hij voor zijn ontwikkeling nodig heeft. Naast het aanbod binnen een bepaald vakgebied gaan we daarbij uit van de specifieke interesse van de leerling en datgene waar hij zich verder in wil ontwikkelen. Dat kan via het volgen van lessen op school, door samenwerken in uiteenlopende groepen maar ook door leren thuis.

Wij zien een passende invulling van onderwijstijd daarbij als een goed instrument. Door de focus te verleggen van het voldoen aan uren onderwijstijd naar het programmeren van goed onderwijs, gaan wij een flexibeler onderwijsprogramma maken en meer maatwerk bieden.



### Coachend lesgeven

Coachend lesgeven betekent op een zodanige wijze lesgeven dat leerlingen van binnenuit in beweging komen, dat ze dichterbij hun natuurlijke staat van leren komen en dat hun motivatie, eigenheid en zelfsturend vermogen verder kunnen groeien. De kunst van het coachend lesgeven heeft te maken met goed luisteren naar de leerling, onbevooroordeeld kijken naar wat hij doet en daarop feedback geven: de juiste vragen stellen om de leerling zelf nieuwe inzichten en mogelijkheden te laten ontdekken en inzetten.

Om te bereiken dat leerlingen meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leerproces, is het belangrijk dat ze een groeimindset ontwikkelen en fouten maken zien als kans om te leren. Wat willen ze, wat belemmert ze, waarom is dat, wat speelt er onder het gedrag? Ze kunnen dan van binnenuit in beweging komen. Het vraagt van docenten, naast instructievaardigheden, een coachende stijl van begeleiden. Ook leggen we meer focus op de executieve functies, zoals de vraag hoe je het beste kunt leren en je werk kunt plannen.

### Benutten van de mogelijkheden van ICT

ICT kan een belangrijke rol vervullen in het bieden van kansrijk en duurzaam onderwijs op maat. Er zijn steeds meer mogelijkheden om met slimme inzet van ICT maatwerk te leveren en aan te sluiten bij wat en hoe leerlingen willen leren. Daarbij biedt ICT meer kansen om leerlingen aantrekkelijker en meer eigentijds onderwijs te bieden.

Om optimaal gebruik te maken van de nieuwste technologische mogelijkheden, hebben we een InnovatieLab ingericht: een plek voor leerlingen en docenten om te experimenteren met moderne leertechnologie. We bewerkstelligen hiermee dat docenten vaardiger worden in de digitale didactiek en geïnspireerd raken om aantrekkelijk en eigentijds onderwijs aan te bieden. In de komende periode geven we het InnovatieLab een steviger positie. We leggen daarbij een sterkere focus op leerlingen. We bieden ze niet alleen mogelijkheden om hun talenten op ICT-vlak te ontwikkelen, maar ook om hun creativiteit en kennis in te zetten en te benutten binnen onze scholengemeenschap.

In de afgelopen periode hebben we, gedwongen door de coronacrisis, gezien dat de mogelijkheden voor digitaal onderwijs veel groter waren dan we dachten. Digitale geletterdheid van leerlingen en medewerkers is in de komende periode een belangrijk thema dat we versneld gaan oppakken.

## 2. Medewerkers die kansen krijgen én pakken

Wat we voor leerlingen willen, willen we ook voor onze medewerkers: eigenaarschap, maatwerk en ruimte voor talent. Het doel van ons strategisch personeelsbeleid is om de ontwikkeling van kansrijk en duurzaam onderwijs te stimuleren door professionele ontwikkeling van onze medewerkers nadrukkelijk te koppelen aan onderwijskundige doelen. De medewerker is immers degene die de gewenste ontwikkeling moet realiseren. Daarvoor hebben we creatieve, ICT-vaardige en inspirerende medewerkers nodig met passie voor hun vak, die gericht zijn op samenwerking en cocreatie.

### Trotse, betrokken medewerkers

CSG Liudger staat te boek als een goede werkgever die zich kenmerkt door betrokken medewerkers die er trots op zijn dat ze onderdeel uitmaken van onze scholengemeenschap. We willen als CSG Liudger een nóg aantrekkelijker werk- en leeromgeving worden voor onze medewerkers. We willen dat iedere medewerker zich uitgenodigd voelt om te focussen op de essentie: dat wat nodig is om van betekenis te zijn voor onze leerlingen en ze te ondersteunen in hun ontwikkeling op sociaal, emotioneel en cognitief vlak. We rusten onze medewerkers toe om hun werk goed te kunnen doen, waarbij we een gezonde balans tussen werk-privé stimuleren en inzetten op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

Wij bieden niet alleen ruimte aan onze leerlingen om hun eigen keuzes te maken, maar ook aan onze medewerkers. Het ontdekken, laten groeien en benutten van talenten staat bij ons centraal. We gaan ervan uit dat medewerkers de kansen pakken die ze binnen onze scholengemeenschap krijgen. Dit zal leiden tot medewerkers die optreden als enthousiaste ambassadeurs van CSG Liudger.

Wij zijn als CSG Liudger ambitieus en we zoeken steeds naar nieuwe mogelijkheden. Dit doen we op alle niveaus. Het is een houding die we ook van onze medewerkers verwachten. Immers, kansrijk en duurzaam onderwijs begint bij onze medewerkers. Dit betekent dat we bij het werven van nieuwe mensen meer gaan kijken of zij passen bij onze identiteit, bij de ambities die we hebben en bij de ontwikkelingen die we in gang zetten ('hire for culture, train for skills').

### Professionalisering en ontwikkeling

Het is nodig om te investeren in onze medewerkers, zodat zij nog beter in staat zijn leerlingen te helpen om zich te ontwikkelen in de breedheid van kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. We willen daarvoor de ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers verbeteren en professionalisering en loopbaanontwikkeling dichterbij elkaar brengen.

Wij willen dat medewerkers zich vrij voelen om te handelen, om initiatief en verantwoordelijkheid te nemen, maar ook om anderen te inspireren, te enthousiasmeren en te stimuleren. Individueel krijgen collega's nu al veel ruimte om tot ontwikkeling te komen, met instrumenten als KWIEK, het groeimodel OOP functiehuis en ontwikkelingsgerichte functiemix-assessments. Op teamniveau is de afgelopen jaren ingezet op coaching en een start gemaakt met digitale geletterdheid. De verbetering ligt vooral op het collectieve, het van en met elkaar leren, zowel binnen de locaties als locatie-overstijgend.

In de komende periode ontwikkelen we daarom opnieuw een Liudgerbreed scholingsaanbod: op deze manier kunnen we een grotere verscheidenheid aan opleidingen aanbieden en kunnen medewerkers, ongeacht bij welke locatie ze werken, scholing volgen die bij de eigen behoefte past en die van en met elkaar leren stimuleert en faciliteert. We gaan hierbij uit van differentiatie en maatwerk, waarbij we per onderdeel met verschillende niveaus (basis, gevorderd en expert) gaan werken.

In ons professionaliseringsplan leggen we de focus op de ontwikkeling van digitale vaardigheden, coachingsvaardigheden en pedagogisch-didactische vaardigheden. We introduceren de nieuwste wetenschappelijke kennis over leren en leertheorieën. Inzicht in wat wel en niet werkt, en waarom. Denk daarbij aan de toenemende kennis over het tienerbrein.

#### **Inclusief werkgeverschap**

We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid door in te zetten op inclusief werkgeverschap. In dat verband hebben we de nadrukkelijke ambitie om in de komende periode meer mensen met een arbeidsbeperking in ons personeelsbestand op te nemen. Daarbij sluiten we aan op de zogenoemde banenafpraak die als doel heeft om meer baankansen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zo gaan we bijvoorbeeld meer leerlingen van PRO binnen onze scholengemeenschap een leerplek aanbieden waarbij ze werkervaring op kunnen doen.

### **3. Een toekomstgerichte netwerkorganisatie**

We gaan uit van een netwerkorganisatie: een niet-hiërarchische organisatie waarin de locaties relatief autonoom zijn en waar teams in wisselende samenstellingen werken aan duurzaam, toekomstgericht onderwijs. Kenmerken van zo'n organisatievorm zijn eigenaarschap en samenwerking op alle niveaus en een sterke gedeelde identiteit.

Om dit te bereiken introduceren we het begrip 'rebel time': medewerkers die goede ideeën en plannen hebben om verbeteringen en vernieuwing te realiseren die passen bij onze ambities en doelen en binnen het kader van kansrijk en duurzaam onderwijs op maat, krijgen tijd en ruimte om dat te realiseren. We gaan daar faciliteiten voor creëren, waarbij we als voorwaarde stellen dat mensen zich openstellen voor feedback en reflectie en bereid zijn resultaten over de locaties heen met anderen te delen.

#### **De professionele cultuur versterken**

Om onze ambities op het gebied van onderwijs te realiseren is een professionele, lerende cultuur een noodzakelijke voorwaarde. Een open cultuur waarin iedereen in de school met en van elkaar leert en vanuit een duidelijke visie - kansrijk en duurzaam onderwijs op maat - samen werkt aan onderwijsverbetering.

We besteden in de komende periode daarom aandacht aan het verder ontwikkelen van een cultuur waarin het denken in mogelijkheden voorop staat. Een cultuur waarin iedereen nieuwsgierig is naar de ander en het andere. Een professionele leercultuur, waarbij leren van en met elkaar de normaalste zaak van de wereld is, ook over de locatiegrenzen heen. Een werk- en leeromgeving waarin denken en doen buiten de systemen het nieuwe normaal is. Met ruimte voor innovatie, kennisgedreven werken en een onderzoekende houding.

#### **Meer uitwisseling tussen locaties organiseren**

Binnen onze locaties gebeuren prachtige dingen. Iedere school kent zijn pareltjes. We gaan deze in de komende periode Liudgerbreed benutten, door uitwisseling van kennis en ervaring nadrukkelijk te organiseren.

Dat doen we op verschillende manieren, waarbij bestuur en directies een belangrijke initiërende, stimulerende en faciliterende rol gaan vervullen. Denk bijvoorbeeld aan meer locatieoverstijgende projecten, uitwisseling van medewerkers, werken op verschillende locaties, Liudgerbrede scholingsbijeenkomsten, studiecafés, workshops en webinars voor en door eigen collega's. We gaan hier zo snel mogelijk een concreet plan voor ontwikkelen, waarbij we de verbinding leggen met het Liudgerbreed scholingsaanbod.

#### **Beter vormgeven aan ondersteunend en coachend leiderschap**

Een professionele schoolorganisatie vraagt leiderschap op alle niveaus. We zien het versterken van leiderschap als essentiële voorwaarde voor de vernieuwingen die wij nastreven. We maken daarbij gebruik van een steeds breder palet aan professionaliseringsactiviteiten. We zien het beroepsprofiel voor besturen en schoolleiders als een bruikbaar kader.

Leiderschap is een belangrijk speerpunt voor de komende periode, ook al omdat we veel nieuwe leidinggevendenden in de organisatie hebben gekregen. Ondersteunend en coachend leiderschap vormt de basis en buiten de lijntjes kleuren mag. Hiermee creëren we de voorwaarden voor persoonlijk leiderschap en voor het kunnen, willen en durven nemen van eigenaarschap. Hier samen aan werken scheidt onderling vertrouwen en dat is een goede basis om stappen te zetten.

#### **De centrale diensten als verbinder**

De medewerkers van de centrale diensten zetten zich maximaal in voor het ondersteunen van locaties en de scholengemeenschap als geheel, ten behoeve van nog beter onderwijs voor onze leerlingen. We stimuleren ondernemerschap bij onze beleidsontwikkelaars. We willen dat ze op de verschillende expertisegebieden initiatieven nemen om voorop te lopen. Creatief zijn, zich innovatief opstellen, op zoek naar nieuwe mogelijkheden buiten de bestaande kaders. Het doel is om gezamenlijk te fungeren als radertjes die de organisatie in beweging brengen en houden, niet de lijm maar de olie in de 'machine'.

Daarbij komen de bedrijfsmatige- en onderwijskundige deskundigheid bij elkaar.

Er wordt gekeken vanuit een breed perspectief waarbij alle onderdelen van de centrale diensten in samenhang hun rol vervullen: Personeel en Organisatie, Onderwijs en Kwaliteitszorg, het Expertisecentrum, Financiën, ICT, In- en Externe Communicatie en Facilitair. Daarbij zal er steeds meer projectmatig worden gewerkt. Verder werken de medewerkers van de centrale diensten steeds meer vanuit de netwerkgedachte: niet alleen voor, maar samen met de mensen binnen de locaties. Ook als het gaat om het uitvoeren van activiteiten die vanuit een verplichting worden opgelegd, door bijvoorbeeld wet- en regelgeving trekken we samen op, ieder vanuit zijn professionaliteit.

#### **Leerling- en ouderbetrokkenheid beter vormgeven**

We gaan in de komende periode een nieuwe impuls geven aan leerlingbetrokkenheid. We benutten de input van leerlingen bij beleidsontwikkeling, om de kwaliteit van het onderwijs en de school verder te verbeteren en om een goed schoolklimaat te creëren. We benutten dit ook om de uitwerking van voorgenomen besluiten op locatieniveau te toetsen. Leerlingbetrokkenheid biedt leerlingen de kans om hun sociale en burgerschapsvaardigheden verder te ontwikkelen. Leerlingbetrokkenheid komt niet zomaar op gang. We gaan dit nadrukkelijk organiseren, zowel op locatieniveau als locatieoverstijgend.

Daarnaast gaan we het partnerschap van ouders in de komende periode nadrukkelijker vorm en inhoud geven, omdat ouderbetrokkenheid ten gunste komt van de ontwikkeling van de leerling en grote meerwaarde heeft voor onze scholen. Door regelmatig contact komen scholen en ouders meer te weten over hoe het met een leerling gaat en wat er speelt. Zo kunnen het onderwijs en de begeleiding en ondersteuning vanuit huis beter op elkaar worden afgestemd. Ouderbetrokkenheid kan bijdragen aan kansengelijkheid. Daarnaast kunnen ouders nuttige input geven rond schoolbreed beleid. We besteden daarbij veel aandacht aan de communicatie met ouders.

## **4. Scholen met een sterke positie binnen de samenleving**

We willen de positie van onze scholen in de komende periode verder versterken. Dit doen we op uiteenlopende manieren.

#### **Onze identiteit en ons profiel**

We profileren ons met onze identiteit als open christelijke scholengemeenschap die iedereen een warm welkom biedt. We profileren ons met onze ambities: kansrijk en duurzaam onderwijs op maat. Met leerlingen die naar onze scholen komen, omdat ze weten dat het met kennis en vaardigheden wel goed zit en dat ze ook gezien en gehoord worden. Met de nadruk die we leggen op vitaliteit en duurzaamheid. Met de mogelijkheden en kansen die we aan onze medewerkers bieden.

We realiseren ons daarbij dat de buitenkant congruent moet zijn met de binnenkant. Het verhaal kan alleen worden verteld als we werkelijk zo zijn. De beeldvorming van een school wordt hoofdzakelijk gevormd in de klas.

#### **Maatschappelijke opdracht**

Onze eerste opdracht als scholengemeenschap ligt in het maximaal ondersteunen van het leren en de ontwikkeling van de leerling. Daarnaast hebben we een maatschappelijke opdracht te vervullen.

Eerder hebben we al gesproken over onze ambitie om een bijdrage te leveren aan het tegengaan van sociale ongelijkheid, nadrukkelijk aandacht te besteden aan duurzaamheid en een gezonde levensstijl en onze wens om meer mensen met een arbeidsbeperking in ons personeelsbestand op te nemen.

Daarnaast stimuleren we onze medewerkers en onze leerlingen om zich in te zetten voor de maatschappij. Denk bijvoorbeeld aan het helpen in een verzorgingshuis, het geven van bijlessen of begeleiden bij huiswerk, taallessen aan statushouders, enzovoort. Lidgerbreed besteden we regelmatig aandacht aan goede doelen.

#### **Duurzame samenwerking**

We willen sterke scholen zijn, niet op een eiland maar nadrukkelijk midden in de samenleving, in verbinding met onze omgeving. De uitdagingen waar we voor staan - omgaan met leerlingendaling, terugdringen lerarentekort, tegengaan kansengelijkheid, passend onderwijs en sterk beroepsonderwijs - vragen om samenwerking met andere scholen, met het bedrijfsleven, met maatschappelijke organisaties en overheden. Alleen gezamenlijk kunnen echte oplossingen worden gevonden.

Het aangaan van partnerships heeft de afgelopen vier jaren veel aandacht gehad. De nadruk zou nu vooral moeten liggen op het verduurzamen van de opgebouwde relaties en op het nakomen van de onderling gemaakte afspraken.

#### **Doorgaande leerlijnen**

Op dit gebied lopen er al veel succesvolle trajecten. Denk binnen onze scholengemeenschap bijvoorbeeld aan de doorlopende leerlijnen onderbouw-bovenbouw. Relatiebeheer met andere scholen wordt in de komende periode een steeds belangrijker thema: het is essentieel dat we nog meer contact zoeken en een betere relatie opbouwen met de basisscholen en met het vervolgonderwijs.

Bij de overgang van PO naar onze school is het van belang dat de leerlingen op een passende plek terechtkomen en dat de overgang soepel verloopt.

We willen voor PO-scholen zichtbaarder zijn, onze toegevoegde waarde beter laten zien en duidelijker maken wat leerlingen 'moeten kunnen' als ze bij

ons op school komen. We zien daarin nog te grote verschillen tussen locaties.

Ook de relatie met het vervolgonderwijs verdient blijvend aandacht. Het is belangrijk dat er een warme overdracht plaatsvindt en dat we een doorlopende leer- en ontwikkelingslijn voor onze leerlingen tot stand brengen. Samen met het mbo, hbo en wo gaan we werken aan gezamenlijke, doorlopende onderwijsprogramma's voor onze leerlingen.

### **Gerichte communicatie**

We gaan een nieuwe externe communicatiecampagne opzetten, waarbij we CSG Liudger steviger gaan neerzetten. We gaan de werving van nieuwe leerlingen verder ontwikkelen door nadrukkelijker gebruik te maken van video's en beelden. Daardoor geven we CSG Liudger een duidelijk gezicht.

Tevens versterken we de communicatie richting medewerkers, leerlingen en ouders/verzorgers. Waar mogelijk en wenselijk maken we gebruik van ICT-toepassingen. We geven 'employer branding' een steviger plek binnen onze communicatie en PR-activiteiten. Dat betekent dat ons niet alleen meer profileren om nieuwe leerlingen binnen te halen, maar ook om medewerkers aan te trekken, die passen bij onze ambities en bij onze (gewenste) cultuur. We gaan onze positie als aantrekkelijke werkgever daarbij beter benutten.

## Tot slot

Bij de invulling van de thema's uit dit strategisch perspectief gaan we nadrukkelijk gebruik maken van de kennis en kunde die er nu al is. We bundelen de krachten binnen locaties, tussen locaties en met de centrale diensten: 1+1=3.

We positioneren het InnovatieLab expliciet als kenniscentrum, waarin we kennis uitwisselen die we al in huis hebben, maar ook nieuwe kennis van buiten halen. Dit doen we niet alleen op ICT-gebied, maar ook op terreinen als leren, didactiek, pedagogiek, psychologie, onderwijskunde, etc.

Veel van wat we willen is er al. Dus we moeten niet elke keer het wiel opnieuw proberen uit te vinden, omdat we menen dat we het binnen onze locatie, ons team of onze vakgroep zelf wel kunnen of het beter weten. De toekomst is er één van kennis en ervaring delen en hulp vragen.

Voor de meeste doelen en ambities die we in dit strategisch perspectief hebben geformuleerd is er ergens binnen CSG Liudger wel een team, een groepje docenten of een individuele medewerker te vinden die er al mee aan de slag is of die er een plan of een idee over heeft. Deze willen we zoeken, vinden en in het licht zetten. Verbreden wat er al is en nieuwe proeftuinen opzetten, waarin collega's en leerlingen mogen experimenteren.

Voor initiatieven die een zichtbare bijdrage leveren aan het bereiken van onze ambities, zoeken we waar mogelijk naar extra financiële middelen. Op deze manier gaan we met elkaar op weg naar kansrijk en duurzaam onderwijs: samen midden in de samenleving.

## Samenvatting

Dit Strategisch Perspectief, waarin we onze belangrijkste doelen en ambities formuleren, geldt als maatstaf voor ons dagelijks handelen en als basis van waaruit we met elkaar werken aan de toekomst.

Wij bieden kansrijk en duurzaam onderwijs op maat voor al onze leerlingen. Dit betekent dat wij uitgaan van talenten en dat we ons onderwijs waar mogelijk flexibel en op maat organiseren. We maken optimaal gebruik van moderne ICT-toepassingen en we versterken het coachend lesgeven.

Dit vraagt medewerkers die kansen krijgen én pakken. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor professionele medewerkers die zich voortdurend verder willen ontwikkelen. Zij krijgen waar mogelijk tijd en ruimte om ons onderwijs nog beter te maken.

We ontwikkelen ons tot een toekomstgerichte netwerkorganisatie. Locaties met een sterke professionele cultuur werken met elkaar en met anderen nauw samen om de ontwikkeling van leerlingen maximaal te ondersteunen, binnen een duurzame, gezonde, veilige en inclusieve omgeving.