

STRATEGISCHE KOERS | 2019-2023 |



De Groeiling

**STRATEGISCHE KOERS
2019-2023**

COLOFON

Aalberseplein 5
2805 EG Gouda

T 0182 - 67 00 51
E secretariaat@degroeiling.nl
W www.degroeiling.nl

Positief advies van de Gemeenschappelijke
Medezeggenschapsraad op 19 juni 2019
Goedgekeurd door de Raad van
Toezicht op 26 augustus 2019
Vastgesteld door het College van Bestuur op
2 september 2019

Versie 1.0

INHOUDSOPGAVE

	VOORWOORD	3
	1. Waar staan wij voor?	4
	2. Wat is het onderwijsaanbod waarop wij aanspreekbaar zijn?	5
	3. Hoe realiseren wij dit onderwijsaanbod?	6
	3.1 Kwalificatie: basiskennis	6
	3.2 Vaardigheden: nu en in de toekomst	10
	3.3 Socialisatie: christelijke identiteit en burgerschap	11
	3.4 Persoonsvorming: ontwikkeling van het kind	12
	4. Hoe betrekken wij ouders bij ons onderwijs?	13
	5. Hoe werken en sturen wij?	14
	5.1 De cultuur die wij wensen	14
	5.2 De sturing die wij geven	14
	5.3 De balans die wij zoeken	15
	5.4 De samenwerking die wij zoeken	16
	5.5 De aanpak die wij kiezen	16
	6. Hoe zorgen wij voor voldoende en gekwalificeerde medewerkers?	18
	6.1 Onze visie op goed werkgeverschap	18
	6.2 Ons personeelsbeleid op hoofdlijnen	19
	7. Hoe gaan we om met andere strategische randvoorwaarden?	23
	7.1 Goede schoolgebouwen	23
	7.2 Integrale kindcentra	25
	7.3 Financiën	26
	8. Onze koers samengevat	27
	Bijlage: terugblik strategisch beleidsplan 2015-2019	29

VOORWOORD

Het onderwijs zit vol plannen en beleid. Scholen zijn zelfs verplicht om vier jaar vooruit te kijken. Met plannen en beleid denken we grip te krijgen op de onzekere toekomst. En daarop voorbereid te zijn.

In werkelijkheid blijken plannen en beleid niet het verschil te maken. Medewerkers maken het verschil. Verandering ontstaat bij teams die vooruit willen. Die luisteren naar wat ouders van nu willen. En weten wat kinderen van nu in de toekomst nodig hebben. Directeuren maken het verschil, door met hun team stapsgewijs vernieuwingen door te voeren.

“Medewerkers maken het verschil. Verandering ontstaat bij teams die vooruit willen.”

Verandering vereist een heldere koers. Op schoolniveau en als groep van scholen. Een koers die aansluit en urgentie bevat. Een koers die herkenbaar en begrijpelijk is. Een koers die uitdaagt en haalbaar is. Een koers die ruimte biedt voor eigen invulling en tegelijk voldoende concreet is.

Afgelopen jaar hebben wij met medewerkers, ouders, directeuren, stake-

holders en vele anderen gesproken over de nieuwe koers van De Groeiling. Wij willen niet wachten op een nieuw curriculum of nieuwe kerndoelen. Wij laten onze koers niet afhangen van de vraag of de overheid meer geld beschikbaar stelt. Wij laten onze koers zeker niet beperken door de veelheid aan wet- en regelgeving.

Het fundament van De Groeiling is solide. Dat hebben wij bereikt met de uitvoering van ons vorige strategisch beleidsplan. De terugblik hierop is in de bijlage opgenomen. Het inspectierapport uit 2019 bevestigt het solide fundament: onze kwaliteit is goed en wij zijn financieel gezond. Wij hebben een prachtige, diverse groep van scholen. Met betrokken en bevlogen medewerkers.

De nieuwe koers bouwt verder op dit fundament. Wij hebben onze gemeenschappelijkheid sterker benoemd zonder de kracht van onze diversiteit kwijt te raken. Wij vervangen onze vijf waarden door drie beloften; krachtige zinnen die dagelijks te gebruiken zijn. Wij verbreden onze gemeenschappelijke basis van opbrengstgericht werken bij begrijpend lezen en rekenen naar brede vorming. Wij kiezen specifiek voor een aantal ‘vaardigheden van de toekomst’ die we iedere leerling

aanbieden. Wij vullen expliciet in wat wij verwachten van burgerschaps- en persoonsvorming van leerlingen. En we houden ruimte om iedere school daarnaast eigen keuzes te laten maken.

Wij wachten niet af. In onze koers laten we zien hoe wij medewerkers aan ons binden en voldoende nieuwe medewerkers werven. Wij zorgen met gemeenten dat onze schoolgebouwen duurzaam en gezond zijn. En dat wij integrale kindcentra ontwikkelen.

Voor ons is dit koersdocument slechts een begin. Een startpunt om met elkaar in gesprek te gaan. Om te gaan doen. In actie te komen. Wij willen gebruik maken van elkaars kracht. Samen kunnen we meer. Hoe en wat precies? De koers geeft richting, geeft suggesties en concrete prestatie-indicatoren.

De mensen maken het verschil. Wij maken het verschil. Wij zijn De Groeiling.

Jan Kees Meindersma
Ellen van den Brand

College van Bestuur
Met dank aan Els van Elderen.

1. Waar staan wij voor?

Onze missie

Kinderen laten ontdekken wie zij zijn en hen helpen doelen te bereiken, door persoonlijke en gezamenlijke groei.

Onze visie

Ieder kind, iedere medewerker en iedere school is uniek. Wij stimuleren eigen inbreng en het ontwikkelen van eigenheid. Wij denken dat kinderen, medewerkers en scholen zich het best ontwikkelen door ze vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven. Wij zorgen voor een stimulerende en uitdagende omgeving en passende begeleiding. We aarzelen niet om bij te sturen.

Behalve aan ruimte voor eigenheid werken wij ook aan gezamenlijkheid. Samen bereiken wij meer dan alleen. Daarbij maken wij slim gebruik van onze verschillen. Wij geloven in de kracht van diversiteit: in de klas, in het team en in onze groep van scholen. Wij brengen verschillende visies en denkbeelden samen, zodat wij in gezamenlijkheid kunnen werken aan een scherpere koers en een betere maatschappij.

Wij staan open voor leerlingen en ouders met een verschillende culturele en religieuze achtergrond,

voor medewerkers met verschillende opvattingen over onderwijs en voor scholen met verschillende onderwijsconcepten en methodieken. Daarbij stellen we één belangrijke voorwaarde: dat de leerlingen, ouders, medewerkers en scholen bereid zijn aan te sluiten op onze gezamenlijke keuzes en koers.

Onze beloften aan kinderen, ouders en onszelf

Onze kernwaarden hebben wij beschreven in drie beloften die de komende jaren leidend zijn in alles wat wij doen.

- Wij werken vanuit oprechtheid en vertrouwen.
- Wij ontdekken en ontwikkelen onszelf, ook door vallen en opstaan.
- Wij luisteren met aandacht en geven gehoor aan elkaar om verder te komen.

Wij doen dit met plezier, in ontspannenheid én vanuit onze christelijke traditie. Iedere dag weer. Als bestuur, op de school en in de groep. Daarin zijn wij het voorbeeld voor onze leerlingen.



2. Wat is het onderwijsaanbod waarop wij aanspreekbaar zijn?

In iedere Groeilingschool zoeken wij de balans tussen basiskennis, vaardigheden, socialisatie en persoonsvorming. Wij maken gerichte keuzes om zo voor kinderen en ouders het verschil te kunnen maken



Kwalificatie: *basiskennis*

Wij leren kinderen op het voor hen maximaal bereikbare niveau

- begrijpend rekenen
- begrijpend lezen
- begrijpend schrijven
- begrijpend spreken
- begrijpend luisteren
- begrijpend kijken.

Ook bieden wij de leerstrategieën aan die hierbij effectief zijn.

Waarom: deze basiskennis en leerstrategieën bepalen het succes van leerlingen in het voortgezet onderwijs, ongeacht hun onderwijstype en -niveau.



Vaardigheden:

nu en in de toekomst

Wij leren onze kinderen:

- samenwerken
- problemen herkennen en oplossen
- weloverwogen een eigen mening vormen.

Waarom: deze vaardigheden zijn nu al van belang in het voortgezet onderwijs. Ze zullen ook belangrijk zijn in het nieuwe curriculum voor het basisonderwijs. Het zijn de vaardigheden van de toekomst, die we leerlingen nu al meegeven.



Socialisatie:

*christelijke identiteit
en burgerschap*

Wij leren onze kinderen om:

- zorgzaam te zijn
- de eigenheid van een ander te respecteren.

Waarom: wij vinden zorgzaamheid en respect voor anderen de basis voor goed burgerschap. Deze waarden vormen de essentie van onze christelijke identiteit.



Persoonsvorming:

ontwikkeling van het kind

Wij leren kinderen inzicht te krijgen in:

- waar zij goed in zijn
- waar zij minder goed in zijn
- waar zij door gemotiveerd raken.

Wij leren kinderen om naar dit zelfinzicht te handelen, want hierdoor ontwikkelen zij zelfvertrouwen.

Waarom: wij vinden zelfinzicht cruciaal in de eigen ontwikkeling van kinderen. Wij willen kinderen niet alleen leren hun talenten te benutten, maar ook leren in te zien waar ze minder goed in zijn en hoe ze daarmee kunnen omgaan.

3. Hoe realiseren wij dit onderwijsaanbod?

Wij richten ons onderwijsaanbod de komende jaren wezenlijk anders in. Wij maken leren spellen weer ondersteunend aan taalontwikkeling. Wij stellen zaakvakken als geschiedenis en wereldoriëntatie in dienst van onze belangrijkste doelen. Datzelfde geldt voor de creatieve, levensbeschouwelijke en aan sport en beweging gerelateerde aspecten van ons onderwijs. Op deze manier blijven we voldoen aan de huidige kerndoelen voor het basisonderwijs én zijn we klaar voor de kerndoelen van het nieuwe curriculum.

3.1 Kwalificatie: basiskennis

Hoe bereiken leerlingen hun maximale niveau in begrijpend rekenen en lezen?

Wij investeren in leerkrachtvaardigheden, zodat onze leraren in de instructie en met behulp van digitaal, adaptief oefenmateriaal optimaal kunnen differentiëren naar het niveau van de leerling. Ook vergroten we ons zicht op de ontwikkeling van leerlingen. Leraren en teams gaan scherper analyseren, zodat zij beter weten welke onderwijskundige interventies ze kunnen inzetten.

Vanuit De GroeiAcademie ondersteunen we dit op alle niveaus: van de individuele leraar tot de hele school. Verschillende scholen hebben ervaren leerkrachten met een taal- of reken-specialisme in huis. Die specialisten zetten we ook in bij andere scholen. Verder gaan we werken met mini-audits, gekoppeld aan ons professionaliseringsaanbod.

Hoe bereiken leerlingen hun maximale niveau in begrijpend schrijven, spreken, luisteren en kijken?

Wij brengen meer lijn in ons aanbod voor deze vaardigheden, zodat helder wordt wat wij van leerlingen verwachten. Daarbij ruimen we een belangrijke plaats in voor hedendaagse media en mediawijsheid. De benodigde ruimte scheppen we door minder onderwijs-tijd aan spelling te besteden. Wel blijven we ervoor zorgen dat kinderen de basis van spelling goed kunnen toepassen.

Hoe leggen wij de basis voor effectieve leerstrategieën?

Wij vragen iedere school expliciet invulling te geven aan 'leren leren'. De komende jaren onderzoeken we

hoe we de prestaties op dit vlak in beeld brengen. Het succes van onze oud-leerlingen in het voortgezet onderwijs gebruiken we als indicator voor de kwaliteit van de aansluiting. Voor kinderen op een eigen leerlijn of (zeer) hoogbegaafde kinderen zetten wij nieuwe onderwijsarrangementen op, zodat ook zij leerstrategieën ontwikkelen die aansluiten op hun leerbehoeften.



Leerwinst op begrijpend lezen ligt boven het landelijke gemiddelde



Leerwinst op rekenen ligt boven het landelijke gemiddelde



Resultaten van de eindtoets van de afgelopen 3 jaar liggen boven landelijke gemiddelde van vergelijkbare scholen



Onze leerlingen leren begrijpend lezen en rekenen op het voor hen maximaal haalbare niveau

Opdracht voor de school

- Leerkrachtvaardigheden en didactische kennis versterken
- Het zicht op ontwikkeling in het team vergroten
- Zonodig tijdelijk een ervaren taal- of rekenspecialist uit een andere school inzetten als kritische vriend, klankbord of expert

Gezamenlijke opdracht

- Vanuit De GroeiAcademie integrale ondersteuning bieden (van individuele leraren tot gehele teams) om de leerkrachtvaardigheden en het zicht op ontwikkeling te versterken
- Een onderzoeks- en professionaliseringsprogramma opzetten voor digitaal, adaptief oefenmateriaal en nieuwe didactische vormen

Aanvullende indicatoren

- Tussenresultaten zijn gelijk aan of hoger dan het landelijke gemiddelde van scholen met een vergelijkbare leerlingpopulatie



Onze leerlingen volgen een doorlopende leerlijn op begrijpend spreken, schrijven, luisteren en kijken

Opdracht voor de school

- op deze gebieden doorlopende leerlijnen implementeren
- een vorm kiezen om de voortgang van leerlingen in deze leerlijnen inzichtelijk te maken (observatie, portfolio's, etc)

Gezamenlijke opdracht

- leerlijnen van landelijke expertisecentra als SLO en Kennisnet onderzoeken en toepassen

Aanvullende indicatoren

- per school is in beeld in hoeverre sprake is van een doorlopende leerlijn



Onze leerlingen hebben verschillende leerstrategieën geleerd en kunnen deze benoemen

Opdracht voor de school

- leerlingen meer leerstrategieën aanleren en hen leren reflecteren op de ingezette strategieën

Gezamenlijke opdracht

- specifieke binnen- en bovenschoolse onderwijsarrangementen ontwikkelen, onder meer voor hoogbegaafde leerlingen en leerlingen op eigen leerlijnen

Aanvullende indicatoren

- te ontwikkelen in de komende planperiode



Het percentage leerlingen dat na drie jaar tenminste de opleiding in het vo volgt overeenkomstig het gegeven basisschooladvies, ligt hoger dan het landelijke gemiddelde



Onze scholen sluiten goed aan op het voortgezet onderwijs

Opdracht voor de school

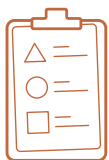
- zorgen voor doordachte onderbouwing van het schooladvies, waarin we kiezen voor het vergroten van kansen van leerlingen

Gezamenlijke opdracht

- met VO-scholen in de regio afstemmen over de aansluiting en over hun verwachtingen van ons onderwijs

Aanvullende indicatoren

- geen



Ontwikkeling op 3 vaardigheden per school, inzichtelijk gemaakt door zelfassessment en mini-audit



3.2 Vaardigheden: nu en in de toekomst

Hoe realiseren we een duurzaam onderwijsaanbod voor vaardigheden?

Wij gaan op zoek naar leerlijnen en manieren om inzichtelijk te maken waar leerlingen in hun vaardigheidsontwikkeling staan. De benodigde onderwijstijd vinden we

in zaakvakken zoals geschiedenis, wereldoriëntatie en natuur. Bij deze vakken zetten we minder in op kennisopbouw en meer op vaardigheden. Wij laten een aantal

scholen gezamenlijk het voortouw nemen in deze ontwikkeling en leggen voor hen de koppeling met landelijke expertise en onderzoek.

Onze leerlingen leren: samenwerken / problemen herkennen en oplossen / weloverwogen een eigen mening vormen

Opdracht voor de school

- Groeilingbrede leerlijnen implementeren binnen bijvoorbeeld zaakvakken, creatieve vakken en/of sport en bewegen
- voortgang van leerlingen op deze vaardigheden inzichtelijk maken en hierover communiceren met ouders
- kiezen voor een (nieuwe) vorm, aanpak of methode waarin deze vaardigheden centraal staan

Gezamenlijke opdracht

- organiseren van het proces op weg naar Groeilingbrede leerlijnen, tussendoelen en rubrics op deze 3 vaardigheden
- mogelijkheden onderzoeken om voortgang van leerlingen op deze vaardigheden inzichtelijk te maken
- leraren opleiden in het onderwijzen van deze vaardigheden

Aanvullende indicatoren

- te ontwikkelen in de komende planperiode



Tevredenheid van leerlingen en ouders over het aanleren van zorgzaamheid en respect



3.3 Socialisatie: christelijke identiteit en burgerschap

Hoe bevorderen we actief burgerschap en sociale integratie?

Vanuit onze katholieke en interconfessionele identiteit kiezen wij ervoor, kinderen te leren zorgzaam te zijn: voor zichzelf, de ander, de natuur en de wereld. Ook

leren wij kinderen respect te hebben voor de eigenheid van een ander. Bijbelverhalen en onze christelijke rituelen en vieringen helpen om kinderen te laten ervaren wat wij

daarmee bedoelen. Ieder kind krijgt in zijn of haar schoolloopbaan een aantal indrukwekkende momenten mee waarin deze waarden centraal staan.

Onze leerlingen leren zorgzaam te zijn en de eigenheid van een ander te respecteren

Opdracht voor de school

- deze vormende waarden vertalen in het eigen pedagogisch beleid
- levensbeschouwelijk onderwijs vormgeven op basis van deze waarden
- momenten en onderwijsactiviteiten organiseren waarin deze waarden bewust aan bod komen

Gezamenlijke opdracht

- een gemeenschappelijk kader opstellen waarmee scholen levensbeschouwelijke vorming kunnen invullen
- creatieve vormen ontwikkelen waarin deze waarden voor alle Groeilingleerlingen gaan leven

Aanvullende indicatoren

- ouders en leerlingen kunnen specifieke momenten en onderwijsactiviteiten benoemen waarin zij deze vormingsaspecten hebben ervaren



Tevredenheidscijfer van leerlingen en ouders over het ontwikkelen van zelfinzicht



3.4 Persoonsvorming: ontwikkeling van het kind

Hoe helpen wij leerlingen zelfinzicht te ontwikkelen en daarnaar te handelen?

Wij helpen onze leerlingen erachter te komen waar ze goed in zijn, waar zij minder goed in zijn en waardoor ze gemotiveerd worden. We gebruiken de meest recente inzichten uit de neuro-wetenschap en ontwikkelingspsychologie om helder te krijgen wat wij van kinderen van verschillende leeftijden mogen verwachten.

Onze leraren laten onze leerlingen ervaren hoe het is om naar zelfinzicht te handelen en door vallen en opstaan te groeien. Zij geven zelf het goede voorbeeld en vragen de leerlingen om feedback. Om zicht te krijgen op de gehele persoonsvorming van een kind gaan leraren ook het gesprek met ouders aan.

Onze droom is dat onze leerlingen over vier jaar naar het voortgezet onderwijs overstappen met hun overdrachtdossier onder de arm. Zij hebben daarin verwoord waar zij goed in zijn, wat zij (nog) niet kunnen en wat hen motiveert om te leren. VO-scholen kunnen hun onderwijs hiermee nog meer op maat maken.



Onze leerlingen leren zelfinzicht te krijgen en daarnaar te handelen

Opdracht voor de school

- de ontwikkeling van zelfinzicht inzichtelijk maken voor leerlingen en ouders
- over dit onderwerp de dialoog met ouders inrichten

Gezamenlijke opdracht

- aan de hand van wetenschappelijk onderzoek mogelijkheden inventariseren om zelfinzicht te vergroten
- deze hulpmiddelen, methoden en aanpakken toetsen
- een gezamenlijk overdrachtsformulier po/vo ontwikkelen waarin leerlingen hun zelfinzicht verwoorden

Aanvullende indicatoren

- ieder kind maakt een eigen overdrachtdossier voor het vo, gebaseerd op het zelfinzicht dat hij of zij heeft ontwikkeld

4. Hoe betrekken wij ouders bij ons onderwijs?

‘It takes a village to raise a child.’
Wij geloven in de kracht van de gemeenschap bij de ontwikkeling van ieder kind. Daarom betrekken wij ouders en verzorgers bij ons onderwijs.

Hoe werken wij samen rondom de ontwikkeling van het kind?

Wij laten ouders en verzorgers zien hoe wij kinderen laten leren en geven hen toegang tot de leermiddelen die we op school gebruiken. Wij maken onze rapporten begrijpelijk voor ouder en kind. Ook spreken onze leraren met enige regelmaat met alle ouders en verzorgers en hun kinderen. In deze gesprekken heeft de ontwikkeling van zelfinzicht een belangrijke plek.

Waarom: alleen door elkaar goed te informeren en regelmatig te spreken kunnen wij kinderen laten groeien.

Hoe informeren wij ouders en verzorgers?

Wij maken steeds beter gebruik van digitale communicatiemiddelen om ouders en verzorgers te informeren over de ontwikkeling van hun kinderen en over hetgeen zij doen op school.

Waarom: zo houden we ouders en verzorgers op de hoogte zonder dat we de werkdruk van onze leraren vergroten.

Hoe werken wij aan toegankelijkheid?

Leraren, directeuren en bestuur zijn benaderbaar voor ouders. Wij zorgen dat informatie voor ouders toegankelijk is en geven desgewenst inzage in het volledige leerlingdossier. Tegelijkertijd waarborgen we dat privacygevoelige gegevens van leerlingen veilig zijn en niet toegankelijk voor derden.

Waarom: ouders en verzorgers hebben het recht te weten wat wij over hun kinderen vastleggen.

Hoe hebben ouders invloed op de ontwikkeling van de school?

Wij investeren in een vruchtbare samenwerking met ouders en verzorgers in medezeggenschap en ouderaden. Zij zijn niet alleen betrokken bij hun eigen kind, maar bij alle kinderen.

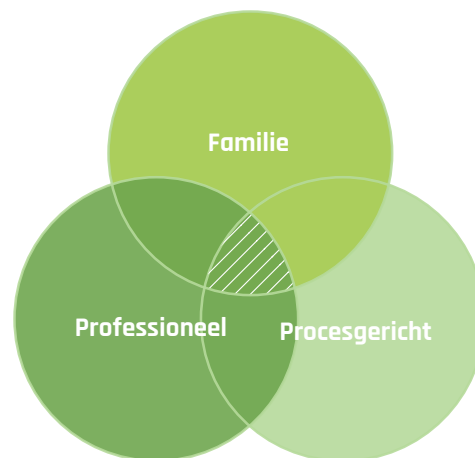
Waarom: voor de ontwikkeling van de school en alle aanvullende activiteiten is de inzet van ouders en verzorgers cruciaal.

5. Hoe werken en sturen wij?

5.1 De cultuur die wij wensen

Wij zijn tevreden over onze cultuur als wij:

- met plezier leren en werken in een ontspannen sfeer
- samenwerken en bewust gebruikmaken van onze gezamenlijke kracht
- zorgzaam zijn voor elkaar en ruimte geven voor de eigenheid van een ander
- anderen helpen zich te ontwikkelen
- met zelfinzicht verantwoordelijkheid nemen voor ons handelen
- doelgericht werken aan het verbeteren van ons onderwijs
- problemen herkennen en oplossen
- eenvoudige processen hanteren en naar de geest hiervan werken.



Onze huidige cultuur heeft veel familie-elementen. Die gaan we meer combineren met onderdelen van een professionele en procesgerichte cultuur.

5.2 De sturing die wij geven

Wij geven sturing door te werken vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid:

- leerlingen voor hun eigen ontwikkeling
- ouders voor de opvoeding van hun kinderen
- leraren voor onderwijsprestaties van ieder kind en de groep als geheel
- directeuren voor prestaties van hun school
- bestuurders voor resultaten van De Groeiling

Wij geven sturing door ruimte te geven voor eigen keuzes naast de gezamenlijke koers:

- persoonlijke leerdoelen naast de kerndoelen
- eigen lesinvulling naast doorlopende leerlijnen
- schoolspecifieke keuzes in het onderwijsaanbod naast gezamenlijke, Groeilingbrede keuzes

- schoolspecifieke keuzes in de pedagogiek naast gezamenlijke, Groeilingbrede keuzes

Wij geven sturing door planmatig en resultaatgericht te werken op basis van:

- de plan-do-check-act-methodiek (cirkel van Deming)
- sturing op heldere prestatie-indicatoren en bijbehorende resultaatafspraken- en doelen
- het goede, kritische gesprek over doelen, ingezette acties en resultaten
- monitoring en bijsturing bij achterblijvende prestaties, op basis van gedegen resultaat- en oorzakenanalyse

Wij geven sturing door differentiatie in te bereiken doelen:

- differentiatie in te bereiken leerresultaten van leerlingen
- differentiatie in te bereiken onderwijsprestaties van groepen leerlingen
- differentiatie in te bereiken prestaties van scholen, ook in tijd en tempo
- differentiatie in type ondersteuning aan kinderen, medewerkers en scholen.

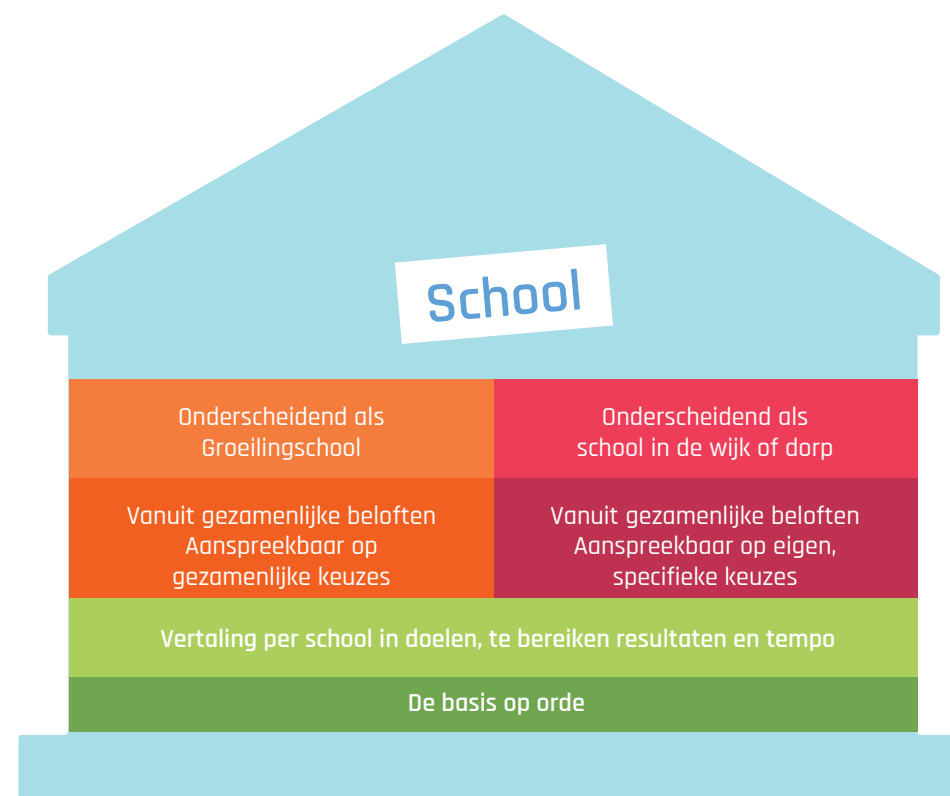
5.3 De balans die wij zoeken

Onze gezamenlijke koers maakt ons De Groeiling. Eigen keuzes maken de school wie zij is en wil zijn. Wij vinden de specifieke keuzes van een school net zo belangrijk als onze gezamenlijke koers.

Specifieke keuzes op schoolniveau kunnen zijn:

- een specifieke pedagogische opvatting als jenaplan of montessori
- een organisatievorm zoals unitonderwijs of een leerstof-jaarklassensysteem
- inhoudelijke profilering van muziek, sport, Engels of technologie
- een bepaalde vorm van leren, zoals projectgericht leren of natuurlijk leren.

Iedere school neemt de tijd om de eigen keuzes in te voeren. In wijken of dorpen waar meerdere Groeiling-scholen opereren, streven wij naar onderscheid tussen deze scholen. Hierdoor kunnen we ouders meer variëteit in schoolkeuze bieden. Tegelijkertijd stimuleren wij deze scholen om samen te werken op die aspecten waarin zij overeenkomsten hebben.



5.4 De samenwerking die wij zoeken

Wij geloven in samenwerking. Wij weten dat samenwerken ingewikkeld is en geduld vraagt, maar het levert ook veel op.

Hoe versterken we de komende jaren de samenwerking?

- We kiezen met welke schoolbesturen in het basisonderwijs wij intensief (blijven) samenwerken. Dat doen wij rond specifieke scholen, brede vorming (Brede School), oplossingen voor het tekort aan leraren en invallers (RTC Cella), oplossingen voor passend onderwijs en huisvesting. Wij gaan nieuwe samenwerkingsconstructies aan die passen bij hetgeen wij willen bereiken en die toekomstvast zijn.

Waarom: door samenwerking kunnen wij leerlingen in de regio meer en beter onderwijs bieden.

- We investeren in slimmere samenwerking met het voortgezet onderwijs. Dit is complex: onze leerlingen stromen uit naar meer dan vijftien instellingen en besturen voor voortgezet onderwijs.

Waarom: door samenwerking kunnen wij de doorstroom van leerlingen naar het voortgezet onderwijs verbeteren en ons eigen onderwijs beter laten aansluiten.

- We hebben oog voor de vraagstukken van gemeenten en zoeken samen naar oplossingen voor ingewikkelde problemen. We aarzelen niet gemeenten aan te spreken op hun rol in onderwijs-huisvesting, jeugdzorg en achterstandenbeleid.

Waarom: door goede en open samenwerking kunnen wij zorgen voor goede schoolgebouwen, adequate en geïntegreerde jeugdzorg in onze scholen en passend beleid om achterstanden bij leerlingen te voorkomen of aan te pakken.

- We spannen ons in om de samenwerking met de kerkgemeenschappen levendig te houden.

Waarom: samen met de kerkgemeenschappen leren wij onze kinderen zorgzaam te zijn en respect te hebben voor de ander.

5.5 De aanpak die wij kiezen

- Wij maken onze koers op verschillende manieren zichtbaar en vullen deze samen verder in.
- Wij hanteren een verander- en implementatieaanpak waarin scholen ruimte hebben om zelf aan de slag te gaan, maar waarin wij ook de samenwerking tussen scholen en medewerkers organiseren.
- Wij laten een aantal scholen in wisselende samenstelling het voortouw nemen om een bepaalde vernieuwing uit te werken en te beproeven.
- Wij richten onze basisprocessen verder in en versimpelen deze.

Afspraak	Procesindicator	Strategische opdracht
Basisprocessen zijn ingericht, gedigitaliseerd en geoptimaliseerd	In het jaarplan van het bestuur zijn de aan te pakken processen opgenomen	• Gezamenlijk (via het bestuur): • basisprocessen met heldere serviceniveaus uitwerken
We werken gestructureerd aan een professionele cultuur	In het jaarplan van het bestuur en de school zijn de in te voeren verbeteringen opgenomen In het jaarverslag van het bestuur en de school zijn de ingevoerde verbeteringen geëvalueerd	School: • lesobservaties en groepsbesprekingen rond resultaten uitvoeren • korte en frequent terugkerende teamoverleggen met zichtbare doelen inzetten • met andere teams samenwerken Gezamenlijk (via het bestuur): • meer Groeiling collega's inzetten als expert of kritische vriend • gebruikmaken van (mini-)audits door Groeiling collega's • inhoudelijke netwerken via De GroeiAcademie uitbreiden • benchmark tussen scholen uitwerken
Iedere school heeft een goede balans tussen de eigen keuzes en de gezamenlijke koers van De Groeiling	In het schoolplan zijn de specifieke keuzes van de school vastgelegd. Verantwoording van de voortgang hierop staat in het jaarverslag van de school	School: • schoolspecifieke, onderscheidende elementen kiezen en implementeren Gezamenlijk (via het bestuur): • een gezamenlijke werkwijze en digitale ondersteuning regelen om planvorming en voortgang voor iedereen zichtbaar te maken
De samenwerking met andere stakeholders is versterkt	De keuzes wat betreft samenwerking zijn opgenomen in het jaarplan van het bestuur en verantwoord in het jaarverslag	Gezamenlijk (via het bestuur): • nieuwe samenwerkingsvormen met andere schoolbesturen onderzoeken en opzetten • jaarlijks een dialoog met stakeholders organiseren.

6. Hoe zorgen wij voor voldoende en gekwalificeerde medewerkers?

6.1 Onze visie op goed werkgeverschap

Onderwijs is mensenwerk. Een tekort aan leraren en directeuren vormt de grootste bedreiging voor onze strategische koers. Door zelf de regie te nemen en met andere besturen samen te werken, vinden wij oplossingen voor het lerarentekort. Is dat niet voldoende, dan gaan wij op zoek naar andere manieren van organiseren. Hierbij kijken wij kritisch naar nieuwe modellen in de sector en beoordelen deze op toegevoegde waarde voor onze leerlingen.

Hoe geven wij vorm aan goed werkgeverschap?

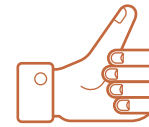
- Wij vinden binnen de kaders van de cao meer flexibiliteit voor persoonlijke keuzes in (secundaire) arbeidsvoorwaarden.
- Wij realiseren een vitale en gezonde werkomgeving, waarin medewerkers zelf invloed hebben op hun belastbaarheid.
- Wij spelen in op specifieke omstandigheden en wensen die samenhangen met de loopbaanfase van medewerkers.

- Wij ondersteunen dat onze medewerkers blijven leren, onder andere via De GroeiAcademie.
- Wij geven talentvolle medewerkers de mogelijkheid zich te ontwikkelen langs Groeilingbrede groeipaden.

Waarom: Goed werkgeverschap begint met aandacht. Dit vergt van leidinggevendenden dat zij voor al hun medewerkers zichtbaar, toegankelijk en betrokken zijn. Wij geloven in de kracht van individuele ontwikkeling, maar misschien nog wel meer in de kracht van teamontwikkeling. Wij streven naar scholen met een evenwichtig samengesteld team en een krachtige samenwerking tussen directeur en intern begeleider.



6.2 Ons personeelsbeleid op hoofdlijnen



Mate waarin medewerkers De Groeiling als werkgever aanbevelen



Het gemiddeld aantal leerlingen per 1 fte leerkracht blijft tussen 16,5 en 17,5



Wij behouden onze gekwalificeerde leraren en zorgen voor doorstroom en ontwikkeling

Opdracht voor de school

- eerlijke feedback geven over resultaten en gedrag
- de gesprekkencyclus uitvoeren, waarin oog voor de mens en ontwikkelpotentieel centraal staan
- een goede werksfeer realiseren

Gezamenlijke opdracht

- voor al onze medewerkers meerdere groei- en ontwikkelpaden aanbieden
- een modern functiehuis inrichten met differentiatie in onder meer de functiecategorie leraar (L10, L11, L12) en directie (DA, DB en DC)
- via De GroeiAcademie een professionaliseringsaanbod neerzetten met e-learning, inspiratiebijeenkomsten, inhoudelijke netwerken en training on the job
- personeelsdossiers digitaliseren om inzicht in ambitie en mogelijkheden van medewerkers te vergroten
- een cafetariamodel voor (secundaire) arbeidsvoorwaarden ontwikkelen

Aanvullende indicatoren

- het percentage leraren dat bij De Groeiling is vertrokken, afgezet tegen het totaal aantal leerkrachten bij De Groeiling. Uitgesplitst naar (1) (eerder) met pensioen, (2) ziek uit dienst en (3) andere vorm van uitstroom
- verdeling van leraren in percentages over de functiereeks (L10, L11 en L12)



Het percentage nieuwe leraren dat na 4 jaar nog in dienst is is hoger dan 75%



Wij werven voldoende gekwalificeerde leraren om vacatures in te vullen en zorgen voor voldoende vervangers bij verzuim

Opdracht voor de school

- het selectieproces versnellen en onderdeel laten zijn van Groeiling-breed wervingsbeleid
- bij opleidingsscholen: stagiairs en zij-instromers opleiden
- (startende) leraren begeleiden om uitval in de eerste vijf jaar te voorkomen

Gezamenlijke opdracht

- een wervingsspecialist inzetten en gerichte arbeidsmarktcommunicatie uitvoeren
- een eigen zij-instroomopleiding organiseren via RTC Cella
- andere vormen van kortdurende vervanging inrichten, door inzet van vakleerkrachten, externe specialisten (ZZP'ers) en pedagogische medewerkers

Aanvullende indicatoren

- het aantal aangenomen leraren ten opzichte van het totaal aantal leraren. Uitgesplitst naar (1) pas afgestudeerde leerkrachten, (2) zij-instromers en (3) ervaren leerkrachten
- het aantal ingevulde vervangingen ten opzichte van het aantal gevraagde vervangingen



Voortschrijdend ziekteverzuimpercentage
is gelijk aan of lager dan 4



Ons verzuimpercentage is aanzienlijk lager dan het landelijke gemiddelde in het primair onderwijs

Opdracht voor de school

- effectief werkdrukmiddelen inzetten en zorgen voor een goede verdeling van werkzaamheden
- een cultuur realiseren waarin verzuim bespreekbaar is

Gezamenlijke opdracht

- levensfasebewust personeelsbeleid ontwikkelen, inclusief duurzame inzetbaarheid
- administratieve werkdruk verminderen
- een eigen regiemodel voor verzuim invoeren
- bij verzuim van meer dan 5 werkdagen proactief hulp bieden vanuit personeelszaken en de bedrijfsarts

Aanvullende indicatoren

- tevredenheid over werkdruk
- gemiddelde meldingsfrequentie lager dan 1,0 per jaar
- gemiddelde verzuimduur minder dan 20 dagen



Scholen hebben een evenwichtige
teamsamenstelling



Wij hebben op onze scholen een evenwichtige teamsamenstelling

Opdracht voor de school

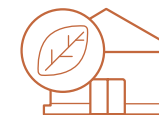
- een evenwichtige teamsamenstelling realiseren
- zorgen voor gebalanceerde aansturing en begeleiding

Gezamenlijke opdracht

- strategische personeelsplanning
- mannelijke medewerkers werven en eventueel opleiden
- een effectieve mobiliteitsaanpak ontwikkelen

Aanvullende indicatoren

- percentage startbekwame leraren/ zij-instromers in een school
- percentage vakbekwame leraren in een school
- percentage mannelijke medewerkers
- gemiddelde werktijdfactor
- verdeling over leeftijdscategorieën
- percentage universitair geschoolde leraren



40% van het aantal schoolgebouwen voldoet aan de eisen van Frisse Scholen B en zijn bijna energieneutraal (BENG)



Onze duurzame schoolgebouwen passen bij onze onderwijsbehoefte en bieden een prettig en gezond klimaat

Opdracht voor de school

- een heldere onderwijsbehoefte voor het gebouw en schoolplein opstellen

Gezamenlijke opdracht

- bouwkundige aanpassingen realiseren voor meer effectieve en stimulerende onderwijsruimten
- schoolpleinen vernieuwen voor natuurlijk leren en sport en bewegen
- het binnenklimaat verbeteren
- investeren in zonnepanelen en led-verlichting
- integrale huisvestingsplannen voor nieuwbouw en renovatie volgens planning realiseren
- per schoolgebouw slimme onderhoudsafspraken maken

Aanvullende indicatoren

- percentage schoolgebouwen met een stimulerende onderwijsomgeving
- percentage schoolpleinen dat bewegen en sporten en aandacht voor natuur en omgeving stimuleert
- percentage schoolgebouwen dat 'nul op de meter' heeft en aardgasvrij is



90% van het aantal scholen heeft voorschoolse en buitenschoolse opvang in de school of op het schoolterrein



7.2 Integrale kindcentra

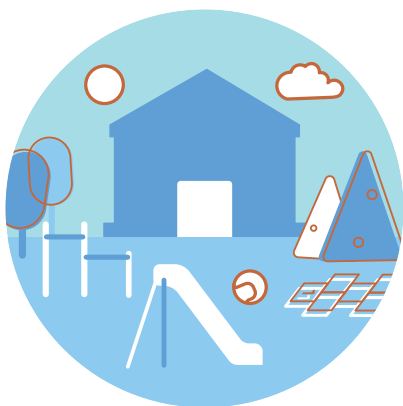
Waar mogelijk veranderen wij onze scholen in integrale centra voor kinderen van 0 tot 12 jaar, zodat kinderen en ouders te maken hebben met één team van medewerkers, één pedagogisch beleid en doorlopende ontwikkelijnen. Met peuteropvang in de school kunnen wij taal- en andere achterstanden voorkomen. Met kinder- en buitenschoolse opvang in de school hebben wij meer tijd en ruimte voor persoonsvorming. In sommige

dorpen willen we niet stoppen bij 12 jaar. Daar bekijken we samen met het voortgezet onderwijs of een tienercollege (0 tot 14 jaar) voor een deel van de kinderen een goede aanvulling is.

Wij hebben gekozen voor KMN Kind & Co als strategische partner voor opvang binnen veel van onze scholen. Hierdoor kunnen wij op veel meer scholen peuteropvang bieden en sneller tot echte integratie komen.

Op een beperkt aantal locaties werken wij met andere kinderopvangorganisaties, onder voorwaarde dat ook zij zorgen voor maximale integratie.

De samenwerking met de kinderopvang biedt tevens nieuwe mogelijkheden voor inzet van personeel: zo kunnen we pedagogische medewerkers inzetten als assistent in het onderwijs of bij het overblijven.



Onze scholen zijn integrale kindcentra

Opdracht voor de school

- opvang en onderwijs integreren tot één beleid en één team
- bij onderwijs en opvang elkaars medewerkers inzetten

Gezamenlijke opdracht

- meerdere modellen voor integratie van opvang en onderwijs ontwikkelen en uitproberen als het gaat om inhoud, team, financiële verrekening en aansturing
- de strategische samenwerking met KMN Kind & Co uitwerken
- met het voortgezet onderwijs een tienercollege (10-14 jaar) opzetten

Aanvullende indicatoren

- percentage scholen met een voorschoolse opvang (0-4 jaar of 2-4 jaar)
- percentage scholen met een buitenschoolse opvang
- percentage integrale kindcentra



Percentuele afwijking van de begroting ten opzichte van de exploitatie is lager dan 1% van de totale omzet



7.3 Financiën

Wij zetten het geld dat wij ontvangen, volledig in voor onderwijs aan onze leerlingen. Daarbij geloven we in transparantie. We maken onze begroting en exploitatie op schoolniveau, zodat zichtbaar is waar het geld naartoe gaat. Wij vragen onze scholen een deel af te dragen voor onze gezamenlijke aanpak en solidariteit. Ook deze

afdracht is inzichtelijk. Wij begroten offensief, zorgen voor goed onderbouwde financiële voorzieningen en denken in scenario's om voorbereid te zijn op de onzekere toekomst.

Onze directeuren zijn financieel verantwoordelijk, Zij hebben de beschikking over eenvoudige hulpmiddelen

om begrotingen te maken, de uitgaven ten opzichte van de begroting te zien en deze aan te passen.

Onze financiële situatie is en blijft solide

Opdracht voor de school

- een begroting en formatie maken die past bij de inkomsten en de verwachte leerlingaantallen

Gezamenlijke opdracht

- begroten op vier onderdelen: school, gezamenlijke voorzieningen, stafbureau en bestuur, De GroeiAcademie
- sturen op meerjarensценario's, begrotingen en risicobeheersing

Aanvullende indicatoren

- rentabiliteit, liquiditeit, solvabiliteit, weerstandsvermogen en huisvestingsratio
- personele lasten in percentage van totale lasten
- verhouding rijksbijdrage ten opzichte van totale baten

8. Onze koers samengevat

De Groeiling: dat zijn 23 scholen met een **gezamenlijke ambitie en een eigen identiteit**. Beide zijn voor leerlingen, ouders en medewerkers direct zichtbaar en benoembaar.

Onze gezamenlijke ambitie ligt bij onderwijs van hoge kwaliteit. Dat is meer dan een streven; we zijn hierop aanspreekbaar. We laten aan ouders en leerlingen zien dat we door doelgericht werken meer bereiken. Iedere leerling op een Groeilingschool krijgt onderwijs waardoor hij of zij

- op het voor hem of haar maximaal haalbare niveau begrijpend kan rekenen, lezen, schrijven, luisteren, vertellen en kijken
- beschikt over meerdere leerstrategieën en weet welke het beste past
- beschikt over cruciale vaardigheden voor de toekomst, zoals samenwerken en problemen oplossen
- zorgzaam is voor zichzelf, anderen en de omgeving
- zijn of haar mening weloverwogen kan formuleren
- respect heeft voor de eigenheid van een ander
- zelfinzicht heeft en daarnaar handelt.

Onze identiteit ligt in verscheidenheid. Iedere Groeilingschool heeft een eigen profiel, gebaseerd op de identiteit en historie, de leerling- en ouderpopulatie en de mogelijkheden en visie vanuit het team. Met dit profiel onderscheidt de school zich van andere scholen in de wijk of het dorp.

In onze cultuur zijn professionaliteit, procesgerichtheid en familiegevoel in balans. We werken ontspannen en met plezier, iedere dag weer. Dat is mogelijk omdat we

- leren en werken vanuit oprechtheid en vertrouwen
- ontdekken en ontwikkelen, ook door vallen en opstaan
- luisteren met aandacht en elkaar gehoor geven om verder te komen.

Wij hebben duidelijk voor ogen hoe wij sturen. Wij combineren het goede gesprek met planmatig werken op basis van heldere cijfers en indicatoren. Iedere Groeilingschool weet waar zij staat in haar ontwikkeling en wordt situationeel bestuurd. Wij concentreren ons op het geven van onderwijs en de vaardigheden van leerkrachten om aan te sluiten op de ontwikkeling van kinderen. Wij maken maximaal gebruik van kracht en kennis van onze eigen medewerkers.

De Groeiling is in beweging.

De komende jaren ontwikkelen we ons van 23 autonome, goed functionerende scholen naar een scholengroep met een gedeelde ambitie om ons onderwijs op onderdelen fundamenteel naar een nog hoger niveau te tillen. Dat doen we door gezamenlijk te vernieuwen. Per thema vormen steeds enkele scholen en teams een kopgroep. Niet samen praten, maar samen doen. Niet allemaal het wiel uitvinden, maar samen de beste oplossing ontwikkelen. Zo kunnen wij op meerdere terreinen vernieuwen en toch op elk terrein echte veranderingen doorvoeren.

Dit alles is alleen mogelijk als de voorwaarden op orde zijn. Dat wil zeggen: voldoende, gekwalificeerd personeel, goede schoolgebouwen voor onze integrale kindcentra en een solide financiële basis. En dat werkend vanuit een sterke en stabiele organisatie die het vertrouwen heeft van ouders en de maatschappij.

Onze kernindicatoren |

Onze kernindicatoren

Onze belangrijkste prestaties voor de komende jaren zijn uitgedrukt in kernindicatoren. Deze indicatoren vormen de basis voor ons gesprek met ouders, leerkrachten en scholen.

Onderwijs

- Leerwinst begrijpend lezen
- Leerwinst rekenen
- Resultaten eindtoets over 3 jaar
- Schooladvies na 3 jaar in het voortgezet onderwijs
- Ontwikkeling op 3 vaardigheden via audit
- Tevredenheid leerlingen en ouders over zorgzaamheid en respect
- Tevredenheid leerlingen en ouders over zelfinzicht
- Aantal leerlingen



Personeel

- Mate waarin medewerkers De Groeiling als werkgever aanbevelen
- Aantal leerlingen per 1 fte leerkracht
- Nieuwe leraren na 4 jaar nog in dienst
- Voortschrijdend ziekte-verzuimpercentage
- Evenwichtige teamsamenstelling



Overig

- Gezonde en duurzame schoolgebouwen
- Voorschoolse en buitenschoolse opvang in scholen
- Afwijking begroting ten opzichte van exploitatie



Bijlage: terugblik strategisch beleidsplan 2015-2019

In de afgelopen vier jaar hebben we in ons strategisch beleid de focus gelegd op kwaliteit van het onderwijs, eigenaarschap en maatschappelijke betrokkenheid.

Speerpunt 1: Kwaliteit van het onderwijs

De basiskwaliteit op al onze scholen is aantoonbaar in orde. De onderwijsresultaten op Groeilingscholen zijn stabiel en beter dan die bij andere besturen. Meer dan de helft van onze scholen zit boven het landelijke gewogen gemiddelde bij de eindtoets. Ons kwaliteitszorgsysteem is de afgelopen jaren sterk verbeterd door onder andere de aanstelling van een kwaliteitsmedewerker, uitvoer van lesobservaties met een eigen Groeilingkijkwijzer, inzet van schoolzelfevaluatie en audits alsmede scholings- en begeleidingstrajecten vanuit De GroeiAcademie. Onze medewerkers geven aan dat ze meer van elkaar leren dan vier jaar geleden.

Tegelijkertijd hebben wij onze ambitieuze groeidoelstellingen op de onderwijsresultaten nog niet bereikt. Qua eindresultaten presteren wij vergelijkbaar met vier jaar geleden. Om meer zicht te krijgen op de echte toege-

voegde waarde van onze scholen hebben wij een manier ontwikkeld om de 'leerwinst' van leerlingen en groepen te meten. Deze leerwinstgegevens zetten we naast de uitkomsten van de eindtoets. Tezamen vormen zij de basis voor ons gesprek met de scholen.

Uit de eindmeting van het strategisch beleidsplan 2015-2019 blijkt dat wij veel meer ict en digitale leermiddelen inzetten dan vier jaar geleden. Onze leerlingen werken met eigen Chromebooks of iPads, leraren zetten digitaal oefenmateriaal in voor rekenen en/of taal en al onze scholen werken veilig in de cloud.

Ons onderwijs is de afgelopen jaren voorbereid op 21e-eeuwse vaardigheden. De scholen vragen duidelijk om focus en richting op dit gebied. Het creatief en cultureel aanbod in de scholen is licht gegroeid. De aandacht voor sociaal-emotionele ontwikkeling is vergelijkbaar met vier jaar geleden. Ook dit mag meer richting krijgen.

Speerpunt 2: Eigenaarschap

Onze medewerkers en teams hebben de afgelopen vier jaar zichtbaar verantwoordelijkheid genomen voor hun professionele ontwikkeling, zowel individueel als collectief. Alle directeurs zijn succesvol geregistreerd in het schoolleidersregister. Onze medewerkers geven aan dat zij meer uitgedaagd worden en meer verantwoordelijkheid nemen voor hun groei dan van vier jaar geleden. Daarnaast vinden zij dat zij meer helderheid krijgen over wat er van hen wordt verwacht. Het aanbod van De GroeiAcademie helpt startende leraren door te groeien naar vakbekwame leraren. Het werken met persoonlijke ontwikkelplannen vergt nog aandacht. Hier helpen heldere groeipaden bij. Die moeten wij nog ontwikkelen. Inmiddels hebben we een start gemaakt met het traject voor aspirant-directeurs.

Ook onze leerlingen nemen meer verantwoordelijkheid dan vier jaar geleden. De meeste scholen werken met kindgesprekken. Zij geven expliciet aandacht aan datgene wat de leerling boeit en motiveert. Leerlingen leren zelf hun leeractiviteiten plannen en leren van en met elkaar.

Speerpunt 3: Maatschappelijke betrokkenheid

Onze medewerkers geven aan dat wij ouders meer betrekken bij de ontwikkeling van hun kind en de school dan vier jaar geleden. Wij communiceren met ouders via tienminutengesprekken, maar ook via nieuwe vormen zoals apps. Ouders zijn tevreden over onze scholen. Ons marktaandeel blijft gelijk.

De meeste van onze scholen hebben een vorm van kinderopvang in hun schoolgebouw. Dat was vier jaar geleden nog beperkt het geval. Wij hebben met durf de ontwikkeling van kindcentra in onze scholen versneld. De keuze voor een preferente aanbieder heeft daarbij veel geholpen: wij hebben nu in meer dan 80 procent van onze scholen een voorschoolse voorziening, variërend van peuteropvang tot opvang voor 0-4-jarigen. Meer dan driekwart van onze locaties biedt buitenschoolse opvang en/of opvang aan kinderen jonger dan 4 jaar. Wij zijn nu in staat de integratie tussen opvang

en onderwijs te verstevigen en onze scholen te veranderen in kindcentra. Ten opzichte van vier jaar geleden werkt de Groeiling meer samen met andere schoolbesturen. Wij hebben zelfs samen met twee andere schoolbesturen en een kinderopvangorganisatie in een nieuwbouwwijk een school opgericht. Met zes gemeenten hebben wij voor de komende vijftien jaar integrale huisvestingsplannen gemaakt. In de drie samenwerkingsverbanden is meer openheid en gezamenlijkheid om huidige en toekomstige problemen op te lossen.



De Groeiling

WWW.DEGROEILING.NL