



De Groeiling

Strategisch Beleidsplan 2015 -2019



De professional aan zet!

STICHTING VOOR KATHOLIEK EN INTERCONFESSIEEL PRIMAIR ONDERWIJS

GOUDA EN OMSTREKEN

Inhoud

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord | 3 |
| 1. Onze basis: Missie, kernwaarden en visie | 5 |
| 2. Onze strategie: Speerpunten voor 2015-2019 | 7 |
| Speerpunt 1: Kwaliteit van het onderwijs | 7 |
| Speerpunt 2: Eigenaarschap | 13 |
| Speerpunt 3: Maatschappelijke betrokkenheid | 17 |
| 3. Onze horizon: de Groeilingcultuur in 2019 | 22 |
| Bijlage: Overzicht scholen 2015 | 25 |

Colofon

De Groeiling
Aalberseplein 5
Postbus 95
2800 AB Gouda

www.degroeiling.nl

Redactie:

College van Bestuur De Groeiling, Gouda
Van Beekveld&Terpstra Organisatieadvies-
bureau, Hoorn

Ontwerp en productie:

The Happy Horseman, Rotterdam



Voorwoord

Het onderwijs draagt bij aan de brede ontwikkeling van jonge mensen waardoor zij - met inzet van hun talenten - hun steentje bijdragen aan de maatschappij van de toekomst. Maar hoe ziet die toekomst eruit? Welke kennis, vaardigheden, houding en gedrag zijn nodig? Kunnen we wel zover vooruitkijken?

We constateren dat we in een samenleving leven waarin ontwikkelingen elkaar snel opvolgen en maatschappelijke eisen voortdurend veranderen. Het vermogen om antwoorden te geven op en om te gaan met veranderingen is van groot belang. Voor zowel onze leerlingen als onze medewerkers. Dat doen we niet alleen, maar in verbinding met alle belanghebbenden.

Waar staan we nu?

In de afgelopen periode van vier jaar hebben we het accent gelegd op de thema's passend onderwijs, opbrengst- en handelingsgericht werken, talentontwikkeling en de professionele organisatie. Veel vooraf gestelde doelen zijn gerealiseerd:

- We hebben De GroeiAcademie ingericht, het advies-, kennis- en begeleidingscentrum dat een bijdrage levert aan de versterking en het behoud van de onderwijskwaliteit en de professionalisering van onze medewerkers.
- Alle scholen hebben behoorlijke stappen gezet in het opbrengst- en handelingsgericht werken en gebruiken ParnasSys als leerlingvolgsysteem. De onderwijsopbrengsten worden periodiek gemonitord op school- en bestuursniveau en zijn inzichtelijk voor belanghebbenden.
- De gemiddelde tussenresultaten van de cognitieve vakken liggen boven het landelijk gemiddelde.
- De samenwerkingsverbanden passend onderwijs zijn ingericht en elke school heeft een schoolontwikkelingsprofiel opgesteld dat inzichtelijk maakt welke expertise ze in huis heeft.
- Het project Toptalent is afgerond. Daarmee beschikt elke school over middelen, materialen en kennis (talentcoach) om hoogbegaafde leerlingen tijdig te signaleren en een passend onderwijsaanbod te bieden. Onze sbo De Oostvogel biedt een structurele plaats voor hoogbegaafde leerlingen die binnen het reguliere onderwijs onvoldoende passend onderwijs kunnen krijgen. De expertise van De Vuurvogel wordt overgedragen aan De Oostvogel.

Een Groeilingschool in 2019:

- zorgt voor uitdagend en toekomstgericht onderwijs dat inspeelt op de talenten en leerbehoeften van alle leerlingen en op de kennis en vaardigheden die nodig zijn om hen op de toekomst voor te bereiden;
- biedt onderwijs van hoge kwaliteit. Dit begint met de basisvaardigheden die alle leerlingen in alle tijden nodig hebben, maar er is ook aandacht voor brede persoonlijke en maatschappelijke vorming;
- heeft teams van medewerkers en leidinggevendenden die zich individueel en collectief professioneel ontwikkelen.

- Er is meer aandacht voor de professionele cultuur in de (school)organisatie. Een belangrijk element is het leren van en met elkaar. Leerkringen, netwerken, personeelsdagen en het directeurenberaad dragen hieraan bij.

Een aantal doelen hebben we (nog) niet kunnen realiseren:

- De eindresultaten blijven achter bij het eerder gestelde ambitieniveau.
- De professionele cultuur is nog niet in al haar facetten zichtbaar in alle scholen.

Waar willen we naartoe?

We constateren dat zich in de afgelopen jaren een aantal positieve ontwikkelingen heeft voorgedaan. Dat is iets om trots op te zijn. Maar ons ambitieniveau reikt verder. We willen waarmaken dat elke school van De Groeiling onderwijs biedt van hoge kwaliteit en dat moet mede tot uiting komen in bovengemiddelde eindresultaten. Wij zijn ons bewust van de hoge eisen die de samenleving aan ons stelt om kwalitatief goed en toekomstgericht onderwijs te bieden. De school van 2019 bereidt de leerlingen hierop voor.

Deze aspecten en de wijze waarop de missie, visie en kernwaarden zichtbaar zijn, kenmerken alle Groeilingscholen. Maar tussen scholen onderling bestaan er ook verschillen. Zo divers als de samenleving, zo divers zullen de scholen zijn.

Strategie

Het thema in de komende periode is: de professional aan zet! We leggen het accent op drie belangrijke speerpunten: kwaliteit, eigenaarschap en maatschappelijke betrokkenheid. In dit strategisch beleidsplan geven we per thema een beschrijving van de gewenste koers en formuleren we enkele kritische succesfactoren. De strategie werken we verder uit in een apart document, 'Procesaanpak strategisch beleidsplan', waarin per schooljaar wordt beschreven welke doelen, activiteiten, inzet van middelen en meetbare resultaten gerealiseerd dienen te worden. In bestuursrapportages en jaarverslagen (op bestuurs- en schoolniveau) beschrijven we hoe we vorderen.

Met elkaar

Dit strategisch beleidsplan 2015-2019 is tot stand gekomen dankzij de inbreng van velen, waarvoor wij zeer erkentelijk zijn. Het is nu zaak om samen de ambities om te zetten in concrete activiteiten en met elkaar te bouwen aan de toekomst. De toekomst van onze leerlingen én de toekomst van De Groeiling.

Harry van de Kant en Els van Elderen
College van Bestuur De Groeiling

1. Onze basis:

Missie, kernwaarden en visie

De Groeiling is een organisatie voor bijzonder primair onderwijs op katholieke en inter-confessionele grondslag. We hebben onze wortels in de christelijke traditie en laten ons inspireren door een visie op mens en wereld zoals die in de Bijbel wordt aangetroffen en daar in het bijzonder door Jezus Christus wordt voorgeleefd.

Onze missie

Het is onze missie om kwalitatief hoogwaardig en waarde(n)vol onderwijs te bieden aan iedereen die dat wil en zich in de uitgangspunten van onze stichting kan vinden. Alle kinderen, ouders en medewerkers die zich thuis voelen bij de manier waarop wij met elkaar omgaan en onze gemeenschappelijke waarden delen, zijn dus van harte welkom.

Onze kernwaarden

Verbondenheid

Alleen in verbondenheid - met elkaar en onze omgeving - kunnen we onze ambities realiseren. Die verbondenheid is voor ons zo belangrijk, dat ze de komende jaren een specifiek speerpunt is. Onder Speerpunt 3 - over maatschappelijke betrokkenheid - lees je meer over onze ambities op het gebied van educatief partnerschap en de inrichting van kindcentra.

Duurzaamheid

Een fundamentele waarde voor de ontwikkeling van talent, niet minder dan de reden van ons bestaan. Voor toekomstgericht, kwalitatief goed onderwijs is duurzaamheid essentieel. Je vindt het terug onder Speerpunt 1.

Respect

We hebben respect voor elkaar, onze omgeving en de natuur. Respect is voorwaardelijk voor een goede interactie tussen leraren en leerlingen en voor een goede relatie met onze omgeving en in die zin een onmisbaar ingrediënt voor de realisatie van al onze doelen in de komende beleidsperiode.

Verstilling

We nemen de rust en ruimte om onze blik naar binnen te richten. Hoe doen wij het? Als Groeiling? Als medewerker? Als leerling? We reflecteren op ons handelen en sturen bij als dat nodig is. Een belangrijke waarde om invulling te geven aan Speerpunt 2 (Eigenaarschap).

Zelfverantwoordelijkheid

We zijn eigenaar van ons eigen leerproces en zelf verantwoordelijk voor ons handelen en de resultaten daarvan. Dat geldt voor leraren en in zekere mate ook voor leerlingen. De bevordering van eigenaarschap is de komende periode een van onze speerpunten. Meer daarover onder Speerpunt 2.

Onze visie


Een Groeilingschool stelt het kind centraal. Vanuit onze identiteit en binnen onze mogelijkheden bieden we onderwijs op maat. In onze didactische aanpak hebben daarom meervoudige instructie, zelfstandig leren en een adequate ondersteuningsstructuur een belangrijke plaats. We vinden dat leerlingen zich in een prettige, veilige en uitdagende leeromgeving moeten kunnen ontwikkelen en dat ze competente en gemotiveerde leraren verdienen. Leraren staan

er echter niet alleen voor. Een Groeilingschool staat midden in de samenleving en we werken intensief samen met ouders en andere partners in onze omgeving. We kijken naar binnen én naar buiten. We kijken terug én vooruit. We zijn alert op maatschappelijke ontwikkelingen en anticiperen daar zo goed mogelijk op. We willen onze leerlingen immers optimaal voorbereiden om straks als zelfstandige, verantwoordelijke en gelukkige burgers hun plek te vinden in de maatschappij.

Wie willen we zijn?

Onze kernwaarden geven aan waarvoor wij staan, wie we zijn en - vooral - wie we *willen* zijn. Ze vormen het fundament van onze organisatie. Binnen alle onderdelen van de Groeilingschool zijn deze waarden het vertrekpunt voor ons handelen, ons onderwijsaanbod en de omgang met leerlingen, ouders en personeelsleden. Ze zorgen intern voor verbinding en zijn bepalend voor ons imago.





2. Onze strategie:

Speerpunten voor 2015-2019

Speerpunt 1: Kwaliteit van het onderwijs

Hoofddoel: De kwaliteit van het onderwijs op alle scholen van De Groeiling is aantoonbaar van voldoende kwaliteit.

Waarom is dit speerpunt belangrijk?

Onze scholen moeten eraan bijdragen dat onze leerlingen later breed ontwikkelde, gezonde en goed opgeleide mensen worden die verantwoordelijkheid kunnen nemen voor zichzelf en de wereld om hen heen. Dat betekent in de eerste plaats dat het onderwijsaanbod kwalitatief van hoog niveau moet zijn. Niet voor niets is kwalitatief goed onderwijs een kerndoel van De Groeiling. Sterker nog: hieraan ontleen wij ons bestaansrecht. Kijken we naar onze onderwijsresultaten, dan zien we echter dat die nog niet op ons ambitieniveau liggen. Vandaar dat we hier de komende beleidsperiode nadrukkelijk in willen investeren.

Brede ontwikkeling

In de periode 2011-2015 is de aandacht sterk uitgegaan naar het stimuleren van de cognitieve ontwikkeling van kinderen. Dat blijven we ook de komende periode doen. Maar het stimuleren van de cognitieve ontwikkeling van kinderen is niet mogelijk (en ook niet wenselijk) zonder daarbij aandacht te hebben voor hun culturele, fysieke en sociaal-emotionele ontwikkeling.

Terugblikken op 2011-2015: talentontwikkeling

Talentontwikkeling van leerlingen en personeel was in de afgelopen beleidsperiode een van de speerpunten van De Groeiling. De doelen die daarbij gesteld werden, zijn gerealiseerd: De Groei-Academie is ingericht, het project Toptalent is uitgevoerd, er zijn talentcoaches in de scholen actief, leren van en met elkaar krijgt vorm en er is zicht op de aanwezige kennis in de organisatie. Maar daarmee is dit thema niet 'af'. Het blijft een essentieel deel van het dagelijks handelen in de organisatie en in de scholen en de borging en evaluatie verdienen blijvend onze aandacht.

Blik op de toekomst

Hoe ziet de toekomstige samenleving eruit? Precies weten we het niet, maar kijken we naar trends als globalisering en informatisering, dan kunnen we er ons wel een voorstelling van maken. Op basis daarvan verwachten we dat van de volwassenen van straks andere kennis en vaardigheden worden verlangd. Zowel op cognitief vlak (ICT-kennis en vreemde talen), als op non-cognitief vlak. Het lijkt erop dat het in toenemende mate zal gaan over non-cognitieve competenties als discipline, samenwerking, zelfinzicht, flexibiliteit en informatieverwerking. Dat 'een baan voor het leven' vervangen wordt door 'een leven lang leren'. Dat diploma's minder belangrijk worden. Dat er geen genoeg meer wordt genomen met 'gemiddeld', maar dat excellentie de norm wordt. En dat welzijn weleens welvaart als belangrijkste ambitie zou kunnen vervangen. De Groeiling wil met haar strategie nu al zo goed mogelijk op deze ontwikkelingen anticiperen.

OHWG

Ook hebben we in de vorige beleidsperiode op onze scholen het opbrengst- en handelingsgericht werken (OHGW) geïntroduceerd. Daarbij lag veel nadruk op het invullen van formats. De vertaling van de nieuwe werkwijze naar de werkvloer is een stap die we nog moeten maken.

ICT-vaardigheden

Willen onze leerlingen straks optimaal functioneren in de maatschappij dan verdienen ICT-vaardigheden bijzondere aandacht. Essentieel is dat ze weten hoe ze effectief en efficiënt gebruik kunnen maken van technologie (ICT-geletterdheid) en via welke media- en ICT-bronnen ze informatie kunnen verkrijgen (informatievaardigheden). Hoewel jonge mensen tegenwoordig opgroeien met ICT en op vele gebieden voorlopen op oudere generaties, ontbreekt het hun vaak nog aan computervaardigheden, informatievaardigheden en kennis over digitale veiligheid. Onze scholen hebben hierin een taak te vervullen.

Terugblikken op 2011-2015: OHGW

De doelen die we op het gebied van opbrengst- en handelingsgericht werken hadden gesteld voor de periode 2011 tot 2015 hebben we gerealiseerd. Alle scholen werken opbrengst- en handelingsgericht. Er is één leerlingvolgsysteem (ParnasSys) en er is toetsbeleid. De toetsen worden halfjaarlijks geanalyseerd, besproken en zo nodig volgen er acties. De onderwijsopbrengsten worden inzichtelijk gemaakt binnen alle geledingen. Het ambitieniveau qua eindresultaten lag hoger dan de uiteindelijke resultaten. Het is moeilijk gebleken om daar in alle situaties grip op te krijgen.

Rap digitaal

De samenleving digitaliseert in rap tempo en dat heeft zijn weerslag op onze omgeving, manier van werken en ons dagelijks leven. Zo zorgt de digitalisering er bijvoorbeeld voor dat we, om samen te werken, niet altijd meer op dezelfde plek hoeven te zijn of bij dezelfde organisatie hoeven te horen. De netwerksamenleving doet zijn intrede. Ook groeit de hoeveelheid informatie en is die in toenemende mate digitaal beschikbaar. Het wordt minder belangrijk om zelf kennis paraat te hebben. We moeten vooral weten hoe we beschikbare kennis kunnen ontsluiten. Ten slotte zien we tal van nieuwe communicatiemogelijkheden ontstaan. Denk alleen al aan de sociale media. Deze ontwikkelingen hebben vanzelfsprekend gevolgen voor het onderwijs. Ook voor De Groeiling.

Wij gaan mee in de maatschappijbrede ontwikkelingen op ICT-gebied. Zo hebben we een digitaal informatiesysteem voor het registreren van leerlinginformatie, onderwijsresultaten en de communicatie hierover. Daardoor kunnen we de vorderingen van leerlingen beter volgen en ons onderwijs daar beter op aanpassen.

Ook maken we gebruik van de toenemende hoeveelheid informatie en lesmaterialen die digitaal beschikbaar komt. Dat heeft grote voordelen. Digitaal lesmateriaal is gemakkelijker actueel te houden en te verspreiden. Bovendien presteren leerlingen met digitaal materiaal beter en sneller, doordat dat het leren stimuleert en de autonomie van leerlingen vergroot. Een voordeel voor leraren is dat zij met digitaal lesmateriaal minder voorbereidingstijd nodig hebben. Daarnaast stelt het hen beter in staat om te differentiëren en maatwerk te leveren. Belangrijk, want een van de grootste uitdagingen voor het onderwijs ligt immers in de groeiende verschillen tussen leerlingen. Willen we het maximale uit leerlingen halen, dan is het essentieel dat elke leerling onderwijs krijgt dat past bij zijn individuele talenten, leerstijlen en mogelijkheden. Dat realiseren we alleen door in te zetten op samenwerkend leren en door te differentiëren in doel, instructiebehoefte en verwerking van leerstof. Het gebruik van ICT helpt daarbij en levert op die manier een wezenlijke bijdrage aan de twee grote uitdagingen voor het onderwijs van dit moment: het verhogen van het leerrendement en het doelmatig organiseren van het leerproces.

Terugblikken op 2011-2015: ICT

Als we optimaal de kansen van de ICT-ontwikkelingen willen benutten, vraagt dat om deskundigheid en middelen.

Om die reden hebben we in de afgelopen periode al in ICT geïnvesteerd (digiborden, netwerken, hard- en software en scholing). Maar de ontwikkelingen gaan snel en de komende jaren blijven investeringen - in middelen en scholing - nodig.

Onderwijskwaliteit: wat willen we bereiken?

Net als in de vorige beleidsperiode ligt er een belangrijk accent op de basisvaardigheden (cognitieve vakken). Elke school stelt streefwaarden bij de cognitieve vakken, evalueert de opbrengsten, stelt zo nodig een verbeterplan op en maakt gebruik van de deskundigheid die intern en extern aanwezig is. Daarnaast is er ruime aandacht voor de ontwikkeling van andere vak- en vormingsgebieden, waaronder de sociaal-emotionele, creatieve, culturele, en morele vorming. Samenwerken, creativiteit, communiceren, zelfinzicht, sociale en culturele vaardigheden en probleemoplossend vermogen zijn immers ook vaardigheden die nodig zijn in de maatschappij van de toekomst. Scholen leggen daarbij hun eigen accenten.

Hoe gaan we dat doen?

Van formats naar de werkelijkheid in de klas

De focus van de leraar moet niet liggen bij het invullen van formats, maar bij de leerlingen in de klas. Formats worden slechts gebruikt als die nuttig zijn voor de dagelijkse lespraktijk.

Van presentatie gemiddelde toetsresultaten naar verantwoording ten aanzien van de ontwikkeling van leerlingen en de kwaliteit van het onderwijs

Toetsresultaten behouden een signaalfunctie, maar zeggen niet alles. Ondanks matige toetsresultaten kan de kwaliteit van het onderwijs goed zijn en kunnen leerlingen zich overeenkomstig hun mogelijkheden hebben ontwikkeld. Het is aan de school om dit aan te tonen.

Van de leerling die volgend is in het leerproces naar de leerling als eigenaar van zijn leerproces

Het is belangrijk leerlingen te betrekken bij hun leerproces. Daarover meer bij Speerpunt 2.

Van schriftelijke verantwoordings- en planningsdocumenten naar het reflectieve gesprek

Leraren ervaren het invullen van formats als het groepsplan soms eerder als administratieve ballast, dan als ondersteuning. Liever voeren ze een gesprek over de manier waarop ze het onderwijs inrichten. Dit vraagt wel om een gesprekspartner die de goede vragen weet te stellen. Want het doel blijft

hetzelfde: planmatig en effectief werken met kinderen en je hierover kunnen verantwoorden.

Van afhankelijkheid van het inspectieoordeel naar zelfevaluatie

Teams moeten zich weer eigenaar gaan voelen van de onderwijskwaliteit en willen excelleren. Dit vraagt ook zelfevaluatie. Daarover meer bij Speerpunt 2.

Van vrijblijvendheid naar ontwikkeling willen zien bij medewerkers

Leraar, directeur en bestuurder zijn betekent een leven lang (bij)leren. Iedereen dient zich aantoonbaar te ontwikkelen. Meer over professionalisering lees je bij Speerpunt 2.

Kwaliteitszorg is goed maar een professionele cultuur is beter

Kwaliteitszorg behelst het planmatig borgen en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Dat is goed natuurlijk, maar brengt doorgaans ook het nodige papierwerk met zich mee. Dat is alleen zinvol als schoolleiders er daadwerkelijk baat bij hebben. Want uiteindelijk gaat het niet om de documenten, maar om het handelen en denken in de praktijk.

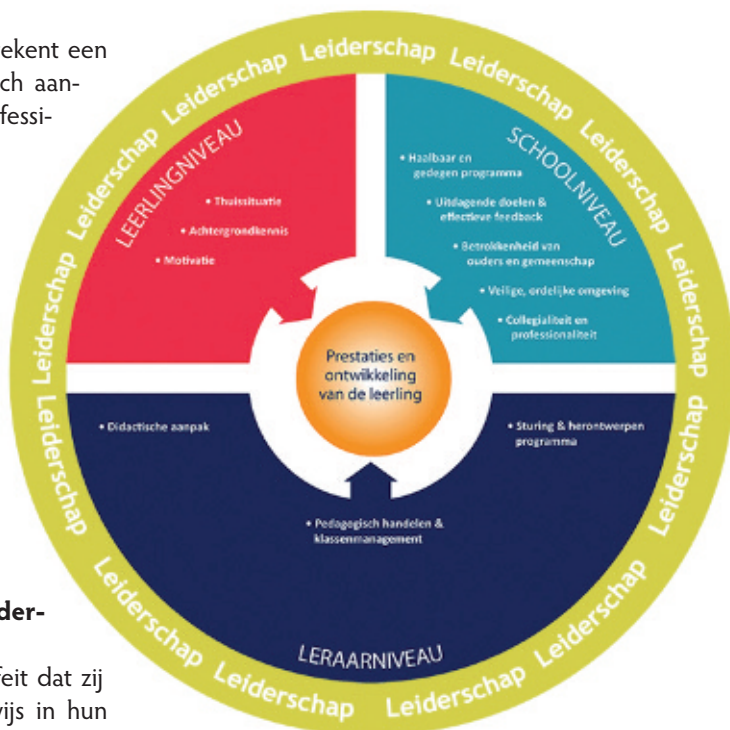
Van manager van een school naar onderwijskundig leider

Schoolleiders zijn zich bewust van het feit dat zij verantwoordelijk zijn voor het onderwijs in hun school. Maar dit bewustzijn vertaalt zich soms moeilijk naar de praktijk van alledag. De vele zaken die geregeld moeten worden, leiden nogal eens af van de hoofdtaak: de zorg voor goed onderwijs. Gaat het om inhoudelijke expertise dan staat de schoolleider ten opzichte van de leraar bovendien veelal op achterstand. Hoe inspireer en monitor je als schoolleider je leraren zo dat jouw sturing toegevoegde waarde heeft voor zowel hun individuele professionaliteit en vakbekwaamheid als de collectieve professionaliteit van de school als geheel? En hoe inspireer en monitor je als bestuurder de schoolleiders en breng je hen in een zo sterk mogelijke positie als onderwijskundig leider? Het moet duidelijk worden wat we binnen De Groeiling verstaan onder 'onderwijskundig leiderschap'. Hoe kan dit begrip concreet worden ingevuld met acties en taken? Welke vaardigheden en kennis vraagt

dat van schoolleiders, hoe kunnen zij zich die eigen maken en wat kan hen daarbij helpen?

Van geïsoleerde naar geïntegreerde acties (systeemdenken)

Een school vormt een systeem. Als we de onderwijskwaliteit willen verbeteren, moeten we ons richten op alle facetten van het systeem.



WANNEER ZIJN WE TEVREDEN?

- In 2019 ligt het eindresultaat van minimaal 85% van de scholen tenminste op of boven het Inspectieniveau (dit is nu 75%). Het ambitieniveau ligt hoger: op of boven het landelijk gemiddelde.
- In 2019 is de onderwijskwaliteit op tenminste 65% van de scholen bovengemiddeld ('goed' of 'excellent'; dit is nu 48%).
Directeuren kunnen dit op twee manieren aantonen:
 1. Via de groepsresultaten op methode-onafhankelijke toetsen:
 - De resultaten op de eindtoets zijn gelijk aan of hoger dan het landelijk gemiddelde (bij scholen met eenzelfde populatie).
 - De tussenresultaten voor alle cognitieve vakgebieden zijn gelijk aan of hoger dan het landelijk gemiddelde.
 2. Via het volgen van de individuele ontwikkeling van leerlingen:
 - De toetsresultaten van individuele leerlingen laten zien dat het leerrendement in minimaal 90% van de gevallen gelijk zijn aan of hoger zijn dan de gestelde verwachtingen (op basis van eerdere resultaten).
- In 2019 is het aantal scholen met een waardering kleiner of gelijk aan 1.
- In 2019 is geen enkele school 'zwak' of 'zeer zwak'.
- In 2019 is elke leraar met een vast dienstverband na 3 jaar basisbekwaam. Leraren die zeven jaar of langer in dienst zijn, zijn aantoonbaar vakbekwaam.
- In 2019 is in elke school zichtbaar dat het behouden en verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs een gezamenlijke betrokkenheid is van het team en dat dit de groepsverantwoordelijkheid overstijgt. Samenwerkend leren binnen elk team, het voeren van reflectieve gesprekken, een goede communicatie met ouders en het afleggen van verantwoording zijn zichtbare aspecten hierbij.
- In 2019 beschikt elke school over een passend instrumentarium om de sociaal emotionele ontwikkeling te volgen en is er ook ruime aandacht in het curriculum voor de morele vorming.
- In 2019 beschikt elke school over een passend creatief en cultureel aanbod en is hier voldoende tijd voor ingeroosterd in het weekprogramma. De inzet van specialisten binnen het team of externen wordt hierbij benut.



ICT: wat willen we bereiken?

- Elke school heeft een duidelijke, breed gedragen visie op onderwijs en de plaats van ICT daarin.
- Elke school heeft zicht op de aard van de ICT-ondersteuning die past bij haar visie en stemt de infrastructuur daarop af.
- Leerlingen leren hoe ze ICT en sociale media kunnen gebruiken en hoe ze daar nuchter en kritisch mee kunnen omgaan.
- Personeelsleden beschikken over voldoende kennis en vaardigheden om ICT (didactisch en organisatorisch) toe te passen.
- Elke school beschikt over voldoende ICT-voorzieningen (hardware, software, leermiddelen, netwerken) om het leerrendement en de organisatie van het leerproces te optimaliseren.
- We maken gebruik van ICT om de werkdruk en administratieve last voor medewerkers te verminderen en om leerlingen maatwerk te bieden, zodat zij zelfstandiger kunnen werken, hun intrinsieke motivatie verhoogd wordt en een appel wordt gedaan op hun autonomie (zie ook Speerpunt 2).
- Elke school maakt voor de externe communicatie gebruik van moderne communicatiemiddelen en media en heeft daarbij aandacht voor zaken als privacy en het correct gebruik van sociale media.

Hoe gaan we dat doen?

- In het schoolplan 2016-2020 beschrijft elke school de visie op het onderwijs en de plaats van ICT binnen het onderwijs en de schoolorganisatie.
- Scholen leggen aan het begin van de nieuwe schoolplanperiode vast op welke wijze krijgt ICT nu vorm krijgt, wat de ambitie is, wat (welke middelen) nodig is om die ambitie te realiseren.
- Het netwerk van ICT-coördinatoren doet voorstellen voor deskundigheidsbevordering van personeelsleden en de uitwisseling van kennis en ervaring (good practices).
- De GroeiAcademie verzorgt een passend scholingsaanbod voor personeelsleden.
- De PO-Raad, het ministerie van OCW en aanbieders van leermiddelen hebben een overeenkomst gesloten om de ontwikkeling en verspreiding

van digitale leermiddelen voortvarend ter hand te nemen. Een nieuwe werkgroep binnen De Groeiling (met een rol voor De GroeiAcademie) gaat ontwikkelingen op dit gebied nauw volgen en gaat hierover met de scholen communiceren (bijvoorbeeld via bijeenkomsten of in bestaande overlegorganen als het directeurenberaad).

- In de meerjarenbegroting 2015-2019 worden op bovenschools niveau middelen vrijgemaakt om scholen verder te ondersteunen bij het realiseren van hun ICT-ambities.
- Het vakgebied 'techniek en wetenschap' wordt opgenomen in het curriculum en leraren worden hierin geschoold.

WANNEER ZIJN WE TEVREDEN?

- In 2016 heeft elke school beschreven waar zij dan staat op het gebied van ICT, welke ambities zij in de komende planperiode wil realiseren en hoe en met welke middelen ze dat gaat doen. In 2019 heeft elke school deze ambities daadwerkelijk gerealiseerd.
- In 2019 maakt elke school gebruik van digitale leermiddelen, waaronder leermiddelen die de methodeboeken voor de cognitieve vakken vervangen hebben.
- In 2019 zijn de voorstellen voor deskundigheidsbevordering en kennisuitwisseling van het netwerk ICT-coördinatoren, die in praktische en financiële zin haalbaar zijn, gerealiseerd.
- In 2019 geven alle leraren aan over meer ICT-kennis en -vaardigheden te beschikken dan in 2015.
- In 2019 wordt via een enquête onder personeelsleden, directies en het ICT-netwerk aangetoond dat scholen en medewerkers kennis delen over de toepasbaarheid van ICT in de groep en de school.
- In 2019 beoordelen leerlingen in het kwaliteitsonderzoek alle ICT-aspecten met minimaal een 3,0.
- In 2019 heeft De Groeiling beschreven welke vaardigheden een kind moet ontwikkelen wil het in de 21^{ste} eeuw goed kunnen functioneren. Er is nagedacht over de consequenties die dit heeft voor de vormgeving en inhoud van het onderwijs.



Speerpunt 2: Eigenaarschap

Hoofddoel: Personeel neemt zichtbaar de verantwoordelijkheid voor de eigen professionele ontwikkeling.

Waarom is dit speerpunt belangrijk?

Zelfverantwoordelijkheid is een belangrijke kernwaarde voor De Groeiling. Een kernwaarde waarop wij de komende jaren extra willen inzetten. Dat doen we door te investeren in eigenaarschap. Dat geldt voor medewerkers, die nadrukkelijker eigenaar moeten en willen worden van hun eigen professionele ontwikkeling. Dat geldt ook voor leerlingen. Wij geloven immers dat je meer bereikt en meer voldoening ervaart als je zelf verantwoordelijk bent voor je ontwikkeling en leerproces.

Eigenaarschap voor leraren

In een samenleving waarin ontwikkelingen elkaar snel opvolgen, veranderen ook de eisen die gesteld worden aan leraren continu. Daarom is het nodig dat leraren zichzelf blijven ontwikkelen. Een leven lang leren dus.

Leraren en alle andere medewerkers van De Groeiling zijn in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor hun professionele ontwikkeling. Zij maken dit ook zichtbaar naar hun leidinggevend(en) (en leidinggevend(en) naar hun bestuurders) en kunnen hier op aangesproken worden.

Van leidinggevend(en) vraagt dit dat zij leraren ruimte bieden om hun professionele ontwikkeling vorm te geven en leraren aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid. Het organisatiebeleid is nu nog te veel gericht op het 'verzorgen' van personeelsleden. Dit kan een zekere mate van ongewenste afhankelijkheid met zich meebrengen.

Terugblikken op 2011-2015

Ook in de vorige beleidsperiode (2011-2015) investeerden we in eigenaarschap. 'De professionele organisatie' was een van de vier hoofdthema's. We hebben op dit gebied zonder meer een aantal doelstellingen weten te realiseren. We leren steeds beter van en met elkaar en scholen geven in hun jaarplannen aan welke aspecten van de professionele organisatie zij in het betreffende jaar centraal stellen en ze evalueren de resultaten op dat gebied. Vooral aspecten die raken aan de cultuur van onze organisatie verdienen nog aandacht. Denk aan: reflecteren op het eigen handelen, feedback geven en ontvangen, verantwoording afleggen over ons handelen en - inderdaad - eigenaarschap. Daarom is eigenaarschap de komende jaren een van onze drie strategische speerpunten.

Mobiliteit

Het zal steeds vaker voorkomen dat van werkplek veranderd wordt. Dit kan op eigen initiatief, maar het kan ook te maken hebben met omstandigheden. Krimp bijvoorbeeld. Door de veranderende bevolkingssamenstelling blijven de leerlingenaantallen de komende jaren dalen. Bovendien zal de uitstroom van ouder personeel door de verschuiving van de AOW-leeftijd later op gang komen. Daardoor zal ook de komende periode sprake blijven van boventaligheid. Om de eigen optimale inzetbaarheid te waarborgen wordt van elk personeelslid zelfsturing van de eigen leer- en arbeidsloopbaan verwacht. Tegelijkertijd zal De Groeiling zich ook de komende periode blijven inspannen om werkgelegenheid te bieden aan pas afgestudeerden en zo een evenwichtige leeftijdsopbouw te borgen. Overigens is het niet uitgesloten dat er op langere termijn toch een lerarentekort zal ontstaan als gevolg van de daling van het aantal pabo-studenten sinds enkele jaren.

Het doorbreken van die afhankelijkheid vraagt niet alleen iets van leidinggevend, maar ook van leraren: eigenaarschap en zelfsturing. Leraren moeten zich eigenaar gaan voelen van hun eigen ontwikkeling en de ruimte nemen die hun daarvoor geboden wordt. Leraren geven zelf ook steeds vaker aan dat ze invloed willen hebben en gehoord willen worden als het gaat om hun professionele ontwikkeling. Ze hebben meer plezier in hun werk als ze het gevoel hebben dat ze controle en invloed hebben op de taak en hun professionele ontwikkeling. Ze zetten zich meer in om de taak goed gedaan te krijgen, steken meer tijd in hun professionele ontwikkeling en zijn sterker geëngageerd aan onze schoolorganisatie.

Eigenaarschap voor leerlingen

Kinderen hebben van nature een drang naar zelfstandigheid. Autonomie is een basisbehoefte. Iets zelf kunnen zonder (al te veel) hulp. Als kinderen zelf zin geven aan hun leeractiviteiten, zijn ze in staat verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leerproces en - daaruit volgend - hun leerresultaten. Ze voelen zich meer autonoom. Daardoor groeit hun zelfvertrouwen, betrokkenheid en intrinsieke motivatie en leren ze beter.

Van leraren vraagt dit dat zij leerlingen ruimte bieden. Ruimte om - uitgaande van duidelijke doelen - zelf hun taken en werkzaamheden uit te voeren. De mate waarin leerlingen die ruimte kunnen nemen, verschilt per leerling. Het is aan de leraar om daarin te differentiëren en elk kind daarbij op maat te ondersteunen.

ICT en eigenaarschap

ICT-middelen kunnen de leraar helpen te differentiëren. ICT maakt het mogelijk dat leerlingen zelfstandiger de lesstof verwerven, verwerken en toevoegen. ICT maakt het bovendien eenvoudiger om (realtime) zicht te houden op de vorderingen en resultaten van leerlingen. Daarvan profiteert zowel de leraar (minder correctietijd) als de leerling (directe herhalings-, verdieping- of vervolgopectanten). In de komende periode investeren we in ICT. Meer daarover bij Speerpunt 1.

Wat willen we bereiken?

- Personeelsleden nemen zichtbaar hun verantwoordelijkheid voor het onderhouden van hun professionele ontwikkeling en leggen hierover verantwoording af in hun functioneringsgesprek.
- Het is helder wat - vanuit de relatie werkgever-werknemer - van personeelsleden en de organisatie wordt verwacht.
- Ook in het personeelsbeleid zijn de verantwoordelijkheden van zowel personeelsleden als de werkgever helder vastgelegd. De werkgever zet middelen in om aan beider verantwoordelijkheden tegemoet te komen.
- Personeelsleden en hun leidinggevend meten periodiek de passie en bevoegdheid voor het vak of de huidige functie en de vakbekwaamheid. Ze nemen maatregelen als die afnemen of onvoldoende zijn.
- Leraren geven leerlingen het vertrouwen om zelf verantwoordelijkheid te nemen in het leerproces.



- Leerlingen voelen zich aantoonbaar meer zelf verantwoordelijk voor hun leerproces en zijn gemotiveerder. Ze leren van en met elkaar, vormen een leer- en werkgemeenschap, hebben een onderzoekende houding, reflecteren regelmatig op hun eigen handelen en leggen verantwoording af over hun eigen handelen en de resultaten.
- Schoolleiders zijn zich bewust van het feit dat zij verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs op hun school.
- Het project 'passie en bevlogenheid' wordt in de komende periode in alle scholen uitgevoerd, tenzij een school andere prioriteiten moet stellen.
- De invulling van het onderwijskundig leiderschap van de directeuren van de scholen wordt concreet uitgewerkt naar kennis, vaardigheden en activiteiten die dit van hen vraagt. Bovendien worden zij in de gesprekken met het bestuur op hun onderwijskundige verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk aan gesproken.

Hoe gaan we dat doen?

- Binnen elk team wordt stilgestaan bij nut en noodzaak van het eigenaarschap van de professionele ontwikkeling. Er wordt in beeld gebracht wat de randvoorwaarden zijn om dit eigenaarschap zichtbaarder te maken en welke interventies en middelen daarvoor nodig zijn.
- Directies van scholen wisselen deze informatie onderling uit (onder andere in het directeuren-beraad).
- We maken duidelijk bij wie (personeel of werkgever) welke verantwoordelijkheden liggen.
- Ieder personeelslid voert jaarlijks een zelfevaluatie uit. Op basis daarvan maakt hij een persoonlijk ontwikkelingsplan waarin ook de professionaliseringsinzet is opgenomen.
- Van een leraar die drie jaar in het onderwijs werkt mag verwacht worden dat hij 'basisbekwaam' is en zich na verloop van tijd ontwikkelt tot 'vakbekwaam'. Wat hieronder moet worden verstaan zal de komende tijd (in het kader van de nieuwe cao) helder worden
- In alle scholen is aandacht voor cognitieve en metacognitieve vaardigheden. Bij die laatste gaat het om processen als oriëntering (doelen stellen), planning, bewaking, zelftoetsing en zelfreflectie.
- Scholen wisselen ervaringen uit op het gebied van de vergroting van de zelfstandigheid van leerlingen. Daarbij worden ook leerlingen(raden) betrokken.
- Bij dit alles is een belangrijke ondersteunende rol weggelegd voor De GroeiAcademie.

WANNEER ZIJN WE TEVREDEN?

- In 2019 blijkt uit een enquête onder schoolleiding en leraren dat leraren zichtbaarder eigenaar zijn van hun professionele ontwikkeling en daartoe de geboden ruimte en de middelen hebben gebruikt. Zij voelen zich medeverantwoordelijk voor het bepalen en realiseren van de doelen van de schoolorganisatie; zij wisselen onderlinge ervaringen uit en werken samen aan taken;
- Leraren professionaliseren zich aantoonbaar. Dit blijkt uit het feit dat uiterlijk 1 januari 2017 alle leraren geregistreerd zijn in het lerarenregister.
- Schoolleiders professionaliseren zich aantoonbaar. Dit blijkt uit het feit dat uiterlijk 1 januari 2017 alle schoolleiders geregistreerd zijn in het schoolleidersregister.
- Alle medewerkers beschikken over een actueel Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP).
- In 2018-2019 wijst het kwaliteitsonderzoek onder leerlingen uit dat zij meer dan landelijk gemiddeld ruimte ervaren om zelf hun leerproces in te richten.
- In 2019 is op elke school aantoonbaar sprake van een toename van de zelfverantwoordelijkheid van leerlingen, bijvoorbeeld omdat gewerkt wordt met een leerlingenraad, leerlingenportfolio, dag- en/of weektaken of leerlingengesprekken.
- Alle leraren met 3 - 7 jaar ervaring in het onderwijs zijn aantoonbaar 'minimaal 'basisbekwaam'. Leraren met 7 jaar ervaring zijn aantoonbaar 'vakbekwaam'.





Speerpunt 3: Maatschappelijke betrokkenheid

Hoofddoelen: Op school - en op Groeilingsniveau wordt beleid met betrekking tot stakeholders en educatief partnerschap ontwikkeld.
Het aantal scholen dat deel uit maakt van een kindcentrum neemt toe.

Waarom is dit speerpunt belangrijk?

Groeilingscholen staan midden in de samenleving. We onderhouden contacten met allerlei stakeholders. Denk aan ouders, gemeenten, het voortgezet onderwijs, de kinderopvang, peuterspeelzalen, de naschoolse opvang en kerken. Een deel van die contacten vloeit voort uit wederzijdse afhankelijkheid, andere uit gewenste of natuurlijke samenwerking. Daarnaast onderhouden we relaties met onze stakeholders vanuit onze verplichting om ons te verantwoorden. Middels jaarplannen, tussentijdse rapportages en jaarverslagen, die ook op de websites geplaatst worden, leggen we op Groeilings- en schoolniveau verantwoording af over de inzet van de (rijks)middelen, de onderwijskwaliteit en de organisatieontwikkelingen.

Maar een weloverwogen stakeholderbeleid hebben we binnen De Groeilings nog niet. Noch op Groeilingsniveau, noch op schoolniveau. Dit verdient de komende periode aandacht. Daarbij moeten we eerst inzichtelijk maken wie onze belanghebbenden zijn, of er al contacten zijn en waar die uit bestaan, zodat we ons bewuster worden van de betekenis die we voor elkaar kunnen en willen hebben en hoe we voor elkaar van (meer) betekenis kunnen zijn.

Specifiek richten we ons in de komende beleidsperiode op twee thema's: het educatieve partnerschap met ouders en de inrichting van kindcentra.



Horizontale verantwoording

In de afgelopen jaren heeft de landelijke overheid steeds meer ruimte gegeven aan semipublieke organisaties (zoals onderwijsorganisaties) om bijvoorbeeld naar eigen inzicht hun budgetten te besteden en kwaliteitsbeleid te formuleren. Het idee hierachter is dat dit de prestaties van deze organisaties ten goede komt (marktwerking). Inmiddels zijn echter ook negatieve ervaringen met dit model opgedaan. De vraag is hoe de *checks and balances* kunnen worden versterkt. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de inrichting en het functioneren van het bestuur en interne toezicht, maar ook naar de rol van interne en externe stakeholders. Horizontale verantwoording naar belanghebbenden in de omgeving heeft zo een plaats gekregen naast de verticale verantwoording naar het Rijk.

Er is nog geen eenduidig antwoord op de vraag *waarover* de dialoog met stakeholders moet worden gevoerd. Duidelijk is dat het in elk geval moet gaan over de doelen die een organisatie wil bereiken (de *output*). Of het gesprek met stakeholders ook moet gaan over de processen die daartoe leiden (de *throughput*) is minder onomstreden.

Educatief partnerschap: waarom is dit belangrijk?

Goede contacten tussen school en ouders hebben een positief effect op de kwaliteit van de school en de leerprestaties en maatschappelijke ontwikkeling van leerlingen. Onderwijs en opvoeding zijn immers onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ouders zijn eindverantwoordelijk voor de opvoeding en de school is eindverantwoordelijk voor de inrichting en kwaliteit van het onderwijs. Hun gemeenschappelijke doel: de optimale ontwikkeling van het kind. Daartoe hebben ze een gemeenschappelijke inspanningsverplichting.

Goede contacten met de ouders van onze leerlingen hebben ook een positief effect op onze leerlingenaantallen. In tijden waarin de leerlingenpopulatie door de bevolkingskrimp alleen maar kleiner wordt, is dit een belangrijk gegeven. Ouders gedragen zich in toenemende mate als kritische consument. Zij kiezen een school voor hun kind op basis van wat hun en hun kinderen geboden wordt. Dat doen ze zorgvuldig, op basis van schriftelijke en mondeling informatie, die ze verkrijgen van de school en van andere ouders. Van scholen vraagt dit dat ze zich duidelijk profileren, actuele informatie verstrekken via de website, schoolgids en andere publicaties en ouders gaan beschouwen als ambassadeurs van hun school. Betrokken ouders zijn betere ambassadeurs en daarom hebben goede contacten tussen school en ouders en een aanzuigende werking op de aanmelding van nieuwe leerlingen.

Krimp en kwaliteit

Vergrijzing en ontgroening leiden tot een andere bevolkingssamenstelling en dalende leerlingenaantallen. Ook in onze regio. Consequentie is ook dat de inkomsten van de rijksoverheid teruglopen en de werkgelegenheid onder druk komt te staan. Dat kan ten koste gaan van de kwaliteit van het onderwijs. Met minder mensen en middelen moeten we de kwaliteit van het onderwijs op peil houden.

Het is van belang om de daling van leerlingenaantallen zo veel mogelijk te beperken. Een heldere, herkenbare profilering van de Groeilingscholen helpt daarbij. Ouders moeten weten wat ze van de school mogen verwachten. Voor scholen is het van belang om te weten welk beeld de omgeving van hen heeft (imago) en wat de verwachtingen van de omgeving zijn. Dit vraagt van elke school dat ze voortdurend in dialoog blijft met belanghebbenden, dat ze beelden en verwachtingen toetst en dat ze actuele kennis heeft van de ontwikkelingen in haar omgeving.

Ten slotte komen wij door te investeren in educatief partnerschap tegemoet aan de behoefte van ouders en school aan een gemeenschapsgevoel. De maatschappij individualiseert en de functie van de kerk als gemeenschap, waarop je kunt terugvallen voor psychische of sociale steun, en als inspiratiebron voor normen en waarden, wordt steeds minder vanzelfsprekend. Veel mensen creëren hun eigen sociale netwerk en bouwen een eigen normen- en waardenstelsel. Ook zien we dat de school steeds sterker een rol als waardengemeenschap vervult. Een goede samenwerking tussen ouders en school bevordert dat. Op scholen worden waarden gedeeld, gevormd en beleefd en wordt inspiratie geboden.

Nu is het op veel scholen nog niet helder hoe zij de samenwerking met ouders willen invullen. Dit kan verkeerde verwachtingen scheppen bij ouders en leiden tot teleurstellingen en conflicten. Het is daarom belangrijk dat scholen in partnerschap met ouders gaan investeren. Dat begint met het uitspreken van wederzijdse verwachtingen. Er dient een voortdurende dialoog te zijn tussen de school en ouders waarbij rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. Ook vinden we het belangrijk dat scholen op transparante wijze verantwoording afleggen over de resultaten en ouders betrekken bij het vormgeven van de brede ontwikkeling.

Wat willen we bereiken?

- We willen ons pedagogisch denken en handelen en de benadering van kinderen, thuis en in de school, op elkaar afstemmen (pedagogisch doel).
- We willen het reilen en zeilen van de school als organisatie en gemeenschap optimaliseren (organisatorisch doel).
- We willen dat ouders informeel en formeel meedenken en meebeslissen en we willen aan ouders verantwoording afleggen over ons werk (democratisch doel).
- We willen onze stakeholders in beeld brengen en waar nodig betrekken bij de te bereiken resultaten.

Hoe gaan we dat doen?

Scholen ontwikkelen een schoolspecifiek ouderbeleid, waarin de volgende aspecten een plaats hebben:

- communicatie met ouders (houding, vaardigheden, communicatieplan);
- verwachtingen verhelderen (wat mogen ouders en de school van elkaar verwachten);
- partnerschap opbouwen (op basis van respect, onderling vertrouwen en onze kernwaarden);
- zorgen met elkaar delen.

Scholen stellen vast welke vaardigheden van belang zijn voor een adequaat contact met ouders, leggen dit vast in hun personeelsbeleid en monitoren of hun medewerkers hieraan voldoen. Waar nodig krijgen scholen hierbij instrumenten en scholing/begeleiding aangereikt.

Op bestuurlijk niveau gaan we stakeholdersbeleid ontwikkelen. We brengen in beeld wie (en op welk niveau) onze stakeholders zijn, welke belangen hebben zij; welke kansen en uitdagingen vertegenwoordigen zij; welke strategieën en acties moeten we uitwerken om in te spelen op onze stakeholders?

WANNEER ZIJN WE TEVREDEN?

- In 2016 hebben alle scholen in hun schoolplan beschreven hoe zij het ouderbeleid vormgeven en welke resultaten ze willen realiseren. Bij het opstellen van dit beleid is ook de betrokkenheid van oudergeledingen benut.
- Concrete acties en gewenste resultaten worden jaarlijks in het jaarplan van de school beschreven en in het jaarverslag geëvalueerd.
- Het marktaandeel van De Groeiling in de verschillende gemeenten blijft in deze periode behouden of wordt, waar mogelijk, vergroot.
- In 2016 is stakeholdersbeleid ontwikkeld en is de uitwerking zichtbaar in de organisatie.
- In 2019 laat het kwaliteitsonderzoek onder ouders zien dat zij de communicatie tussen school en ouders en ouderparticipatie hoger waarderen (minimale stijging met 0,2 punten t.o.v. 2015).
- In 2019 laat het kwaliteitsonderzoek onder leraren zien dat zij de communicatie en samenwerking met ouders hoger waarderen (minimale stijging met 0,2 punten t.o.v. 2015).

Kindcentra: waarom is dit belangrijk?

Doordat steeds meer ouders beiden werkzaam zijn groeit de behoefte aan een beter en sluitend dagarrangement door een combinatie van onderwijs, kinderopvang en naschoolse activiteiten. Al onze scholen hebben een aanbod van naschoolse activiteiten in het schoolgebouw, maar peuterspeelzalen en kinderopvangorganisaties zijn nog elders gehuisvest. De Groeiling heeft de stichting GroeiPret opgericht, waaronder een peuterspeelzaal en peuter-kleutergroep vallen, maar om het voorschools, schools en naschools leren beter met elkaar te verbinden is een volgende stap nodig. Om die reden investeren we de komende periode in de oprichting van kindcentra op al onze scholen.

Wat is een kindcentrum?

In een kindcentrum:

- is binnen de voorschoolse voorziening aandacht voor een belangrijke fase in de ontwikkeling van kinderen (2-4 jaar), waarin de basis wordt gelegd voor de latere ontwikkeling;
- is er een doorlopende pedagogische lijn voorschools-vroegschool en dat verhoogt de efficiëntie van het onderwijs en bevordert de ontwikkeling van kinderen;
- is er een eenduidig pedagogisch klimaat onder en na schooltijd;
- hebben ouders en kinderen te maken met slechts één loket voor alle onderwijs- en opvangzaken;
- is er één team van medewerkers vanuit verschillende disciplines, dat wordt aangestuurd vanuit één punt: voorwaardelijk voor het voeren van een eenduidig beleid en een eenduidige communicatie met belanghebbenden;
- is er een concentratie van voorzieningen in één voorziening;
- ontmoeten medewerkers elkaar fysiek en dat vergemakkelijkt de onderlinge communicatie en geeft ouders en kinderen een veilig gevoel;
- wordt kinderen op een overzichtelijke en verantwoorde manier een dagprogramma geboden;
- worden buitenschoolse activiteiten aangeboden aan alle kinderen, of hun ouders nu werken/studeren of niet. Zo worden werkende/studerende ouders 'ontzorgd', terwijl tegelijk segregatie wordt voorkomen;
- ligt doorstroming van de voorschoolse voorziening naar de school voor de hand en dat is goed voor het leerlingenaantal;
- is een grotere diversiteit aan functies beschikbaar dan in een school. Dat biedt mogelijkheden voor een gericht personeelsbeleid, de kans om meer te differentiëren op basis van mogelijkheden en interesses van werknemers, en meer mogelijke oplossingen voor mobiliteitsvraagstukken;
- worden lege lokalen verhuurd (extra inkomsten).

Wat willen we bereiken?

- Aan elke school is een opvang voor 2- tot 4-jarigen en een buitenschoolse opvang verbonden. Die bevinden zich in de school.
- Als er meerdere scholen in één gebouw zitten, worden de voorzieningen voor voor- en buitenschoolse opvang samen gedeeld. Een Groeiling-school zal zich in zo'n situatie vooral richten op een goede communicatie en afstemming met deze voorzieningen.
- Als een Groeiling-school alleen in een gebouw

zit, dan is de Groeilingdirecteur verantwoordelijk voor de inhoudelijke aansturing van in ieder geval de voorschoolse opvang. De organisatorische aansturing ligt bij de kinderopvangorganisatie.

- De Groeiling trekt zelf meer de regie naar zich toe met betrekking tot de aanwezigheid van voor- en buitenschoolse opvang in onze scholen. We maken onszelf minder afhankelijk van de keuzes die kinderopvangorganisaties maken.
- Het inhoudelijk beleid ten aanzien van de invulling van het onderwijs en de opvang is op elkaar afgestemd.



Hoe gaan we dat doen?

- Een nieuwe werkgroep van directeuren ontwikkelt een model 'kindcentrum De Groeiling'. Daarin wordt onder meer vastgelegd in welke gevallen wordt samengewerkt met kinderopvangorganisaties en in welke gevallen De Groeiling zelf opvang organiseert.
- Het voorstel van de werkgroep wordt besproken in het directeurenberaad, in de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en met de raad van toezicht. Daarna neemt het bestuur een besluit.
- Het model wordt dan juridisch en fiscaal verder uitgewerkt en we maken afspraken met een of meer kinderopvangorganisaties. Eventueel tuigen we GroeiPret verder op om ook voor- en buitenschoolse opvang te bieden. Zo nodig worden

bestaande contracten met kinderopvangorganisaties afgebouwd.

- Samen met de kinderopvang wordt uitgewerkt hoe de combinatie onderwijs en opvang wordt vormgegeven.

WANNEER ZIJN WE TEVREDEN?

- In 2019 heeft minimaal 90% van de scholen een in pandige buitenschoolse voorziening (nu: 50%).
- In 2019 heeft minimaal 60% van de scholen een in pandige voorschoolse voorziening (nu: 30%).
- In 2019 is een kwaliteitskader ontwikkeld dat scholen gebruiken om de samenwerking met de kinderopvang te optimaliseren.



3. Onze horizon: De Groeilingcultuur in 2019

Of we onze ambities voor de komende periode realiseren, staat of valt met de organisatiecultuur. De cultuur dient zich aan te passen aan onze ambities. Anders realiseren we ze niet. Andersom stimuleren onze ambities ons om een professionele cultuur te realiseren. Het een kan niet zonder het ander. Resultaten en cultuur zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Binnen de huidige cultuur is sprake van een sterke focus op opbrengst- en handelingsgericht werken. We vergeten daarbij soms waar het om gaat: kwalitatief goed onderwijs bieden. We blijven soms steken in het verzamelen van toetsresultaten en het uitvoeren van administratieve procedures. Tegelijk ergert dit ons en zijn we bang voor een 'afrekencultuur'. We vinden het soms nog moeilijk om na te denken over onze eigen rol ten aanzien van de ontwikkeling van leerlingen en hierover open met anderen van gedachten te wisselen. We voelen ons dan eerder 'kwetsbaar' in plaats van 'professioneel'.

Als we onze doelen uit het voorgaande hoofdstuk realiseren, hoe ziet de Groeilingcultuur er aan het eind van de komende beleidsperiode dan uit?

Heldere waarden, een duidelijke koers

In 2019 heeft De Groeiling een herkenbare identiteit. Zowel binnen onze organisatie als daarbuiten is het

helder waarvoor we staan, waarin we geloven, wat ons verbindt en wie we willen zijn. We volgen een duidelijke koers en kennen onze doelen. Die doelen zijn na intern en extern overleg vastgesteld en vertaald naar acties, die zich uiten in het gedrag van ons allemaal.

We volgen kritisch welke resultaten en leeropbrengsten we realiseren. Onze partners kijken mee, geven feedback en bieden ondersteuning. Met ouders hebben we een educatief partnerschap. We onderhouden met hen een continue - formele en informele - dialoog. Zij stellen eisen aan ons, maar omgekeerd hebben wij ook verwachtingen van hen.

Focus op het primaire proces

Onze prioriteit ligt bij het primaire proces. Ons onderwijsaanbod is gericht op alle ontwikkelingsfuncties: cognitieve ontwikkeling, sociale vaardigheden, wereldverkenning, creatieve ontwikkeling, gezondheid, burgerschap en religie. We werken opbrengst- en

handelingsgericht, waarbij we aansluiten bij de onderwijsbehoeften van de leerlingen, en leerlingen zijn medeverantwoordelijk voor hun eigen leerproces.

Professionalisering met passie

Elke medewerker maakt volop werk van zijn eigen professionele ontwikkeling. Leidinggevend en dagen medewerkers uit hun ontwikkeling zelf ter hand te nemen en faciliteren dat. Doordat we ons allemaal blijven ontwikkelen, blijft ook de organisatie als geheel zich professionaliseren. Elke medewerker staat ook periodiek stil bij zijn drijfveren: groei ik nog in mijn werk, ben ik nog bevlogen en betrokken, zou ik iets anders willen of moeten doen en - zo ja - wat heb ik daar dan (van wie) voor nodig? Belangrijk is ook dat iedereen zorgdraagt voor een goede balans tussen werk en vrije tijd, waardoor er ook voldoende energie is om het werk naar behoren uit te voeren.

Verbondenheid

We zijn allemaal deel van een groter geheel en dat ervaren we ook zo. Er is veel betrokkenheid bij leerlingen, collega's, ouders, leidinggevend en andere belanghebbenden. We beseffen dat we moeten samenwerken om te kunnen blijven groeien - als individu en als organisatie. Openheid, eerlijkheid,

vertrouwen en verbinding zijn sleutelbegrippen. We investeren in onze onderlinge relatie vanuit het gezamenlijk belang dat ons bindt. Onze betrokkenheid betreft de stichting als totaal. De huidige werkplek is immers een tijdelijke plaats waar kennis, vaardigheden en ervaringen worden opgedaan en gedeeld; geen 40-jar durende standplaats.

Lerende organisatie

De lerende organisatie is zichtbaar in de dagelijkse dingen die we doen. We zoeken elkaar regelmatig op en bespreken vakinhoudelijke zaken en ontwikkelingen. Kennis delen en leren van en met elkaar zijn vanzelfsprekend en we verdiepen ons in relevante maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen. Leren is een direct gevolg van het werk in de klas, in de school en in de organisatie. Er heerst een klimaat gericht op innovatie en continue verbetering.

Continu verbeteren

We werken doelgericht, zowel planmatig als projectmatig. Ruimte voor pilots is gebruikelijk. Processen worden geanalyseerd, zo nodig verbeterd en geëvalueerd. Onze drijfveer: zo goed mogelijk werk willen leveren. Passie en bevlogenheid dus. Individueel en/of in verticale leerkringen wordt naar ver-



beteringen gezocht. Er wordt gedocumenteerd groepsfeedback gegeven op de ontwikkeling van het team en het individu. Successen worden gevierd en van fouten wordt geleerd.

Houding

We communiceren op transparante wijze. We praten met elkaar en niet over elkaar, gaan respectvol met elkaar om en zijn integer. We hanteren de normen, waarden en regels die we gezamenlijk zijn overeengekomen. We spreken ook in positieve zin over ons werk en ons vak en hebben een proactieve, positieve houding. We beseffen dat de maatschappij voortdurend eisen stelt en blijft stellen aan het onderwijs. Vanuit onze professie zijn we in staat om hierop te anticiperen maar ook - als dat nodig is - duidelijk aan te geven wat wel haalbaar is en wat (voorlopig) niet. We kunnen grenzen aangeven en bewaken, zonder daarbij rigide te zijn. We zien eerder kansen en uitdagingen dan onmogelijkheden en bedreigingen.

Goed personeelsbeleid

De werkgever investeert in de professionele organisatie. Er is sprake van goed personeelsbeleid, waarbinnen ruimte is voor maatwerk en ingezet wordt op professionele deskundigheidsbevordering. Opleiden in de school zien we als kans om ontwikkeling te ondersteunen en te leren van externe instanties.

De arbeidsomstandigheden zijn goed en is er voldoende aandacht voor het welzijn van medewerkers.

Er wordt de nodige zorg geboden, maar als dat nodig is worden medewerkers ook aangesproken op hun professionele handelen. De focus ligt op bevlogen werknemers.

Personeel wordt geselecteerd op basis van portfolio's en competentieprofielen. Die sluiten aan op de doelstellingen. Tijdens de inductiefase worden nieuwe medewerkers begeleid. Periodiek (om de vier jaar) wordt de APK-keuring 'Kwaliteit van de leraar' uitgevoerd. Van medewerkers die niet voldoen wordt in goed overleg afscheid genomen.

Van droom naar daad

Deze cultuur realiseren we niet van de ene op de andere dag. Het vraagt het nodige van alle betrokkenen binnen De Groeiling. We moeten keuzes maken, prioriteiten stellen. Dat doen we door zowel op organisatieniveau als op schoolniveau per schooljaar inzichtelijk te maken welke doelen we in dat jaar stellen, welke activiteiten we ondernemen, welke middelen we daarbij inzetten en welke resultaten we willen bereiken.

De keuzes in dit strategische beleidsplan brengen de gewenste cultuur dichterbij. Maar ook andersom geldt dat onze doelen zonder een cultuurverandering moeilijk te realiseren zullen zijn. Alleen dan kunnen we echt bouwen aan toekomstbestendig onderwijs, de toekomst van onze leerlingen en de toekomst van De Groeiling.

Bijlage Overzicht scholen 2015

* Er zijn meerdere locaties: het adres van de hoofdlocatie wordt vermeld.

De Akker
Populierenhof 2
2771 DG Boskoop
T 0172 - 215 912
www.deakkerboskoop.nl



De Zevensprong
Snijdelwijklaan 4c
2771 SX Boskoop
T 0172 - 213 886
www.zevensprongboskoop.nl



Pax Christischool
Eendrachtsweg 30
2411 VL Bodegraven
T 0172 - 613 405
www.paxchristi-bodegraven.nl



Speel en Werkhoeve
Leeuwerik 1
2411 KR Bodegraven
T 0172 - 611 608
www.speelenwerkhoeve.nl



Willibrord/Miland *
Dronenplein 1B
2411 HE Bodegraven
T 0172 - 614 591
www.willibrord-miland.nl



St. Aloysius *
Spieringstraat 18
2801 ZM Gouda
T 0182 - 515 338
www.aloysiusgouda.nl



De Bijenkorf
Aalberseplein 6
2805 EG Gouda
T 0182 - 516 675
www.bijenkorf.info



't Carillon *
Ouverturelaan 10
2807 JT Gouda
T 0182 - 524 818
www.t-carillon.nl

Bijlage Overzicht scholen 2015

De Cirkel *
Brittenburg 50
2804 ZZ Gouda
T 0182 - 539 877
www.cirkelgouda.nl



De Goudakker
Reigerstraat 37
2802 EM Gouda
T 0182 - 515 657
www.degoudakker.nl



SBO De Oostvogel
Scharroosingel 54
2807 CX Gouda
T 0182 - 524 424
www.oostvogelgouda.nl



De Triangel
Coniferensingel 20
2803 JH Gouda
T 0182 - 530 225
www.triangelgouda.nl



De Krullebaar
Doelenplein 26
2871 CV Schoonhoven
T 0182 - 382 847
www.dekrullebaar.eu



St. Catharina
Grote Haven 2D
2851 BM Haastrecht
T 0182 - 501 597
www.catharina-school.nl



St. Michaëlschool
Vincent van Goghstraat 18
2391 VB Hazerswoude-Dorp
T 0172 - 589 869
www.st-michaelschool.nl



St. Jozefschool
Oudersvrucht 3
2841 LN Moordrecht
T 0182 - 372 600
www.sintjozefschoolmoordrecht.nl

St.Jozefschool
De Cope 28
3421 XL Oudewater
T 0348 - 561 209
www.jozefschooloudewater.nl



Kardinaal Alfrinkschool
Zuidplashof 1
2743 CR Waddinxveen
T 0182 - 619 856
www.kardinaalalfrinkschool.nl

Mariaschool
Nieuwstraat 9-11
3421 BT Oudewater
T 0348 - 561 652
www.mariaschool-oudewater.nl



Dorpsschool De Bron
Drielingschouw 1
2811 LP Reeuwijk-Dorp
T 0182 - 393 234
www.dsdebron.nl



Gerardus Majella school
Meentweide 2
2811 JG Reeuwijk
T 0182 - 393 214
www.gmsreeuwijk.nl



De Regenboog*
Jacob Catslaan 3
2741 XL Waddinxveen
T 0182 - 613 707
www.regenboogwaddinxveen.nl





De Groeiling

STICHTING VOOR KATHOLIEK EN INTERCONFESSIONEEL PRIMAIR ONDERWIJS
GOUDA EN OMSTREKEN