

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Leeswijzer	4

Deel 1

1. Wat vraagt de toekomst van het onderwijs in Nederland?	6
1.1. Ontwikkelingen in de sector Primair Onderwijs	7
1.2. Actuele trends die van betekenis zijn voor het onderwijs	7
1.3. Interne speerpunten	9
2. Terugblik 2015-2019	11
2.1. Focus op hoge opbrengsten en ontwikkeling	11
2.2. Een rijke leeromgeving voor onze leerlingen	12
2.3. 21 ^e eeuwse competenties in de scholen	13
2.4. Samenvatting terugblik	13
3. Missie en visie	14
3.1. Leven in de wereld van straks	14
3.2. De leerling aan het woord	15
3.3. Hoe gaan we dat bereiken?	16
3.4. Ambities	17

Deel 2

4. Aan de slag op de volgende domeinen	19
4.1. Identiteit, ikjijwij!	19
4.2. Onderwijskwaliteit, gericht op groei en ontwikkeling	21
4.3. HRM ondersteunt de inhoudelijke ontwikkelingen	21
4.4. Organisatieontwikkeling	22
4.5. Huisvesting en duurzaamheid	23
4.6. Financiën	24
5. Vervolg	25

Inleiding

In 2018 en 2019 hebben we met elkaar gesproken over de toekomst van ons onderwijs en wat dat voor ons betekent. Deze lijnen hebben we in dit Koersplan verwoord.

Eerst hebben we gekeken naar het Landelijk Bestuursakkoord en de actualisatie daarvan in 2018. Daarnaast is gekeken welke trends van invloed zijn op het onderwijs en wat deze trends betekenen voor Scholengroep Veluwezoom. Na een terugblik op het vorige Koersplan gaan we in op onze missie, ambitie en speerpunten voor 2019-2023.

In 2018/2019 hebben directeuren en adjunct-directeuren van de stichting veel gesproken over de nieuwe koers. Tijdens deze dagen is er samenhang tussen de schoolplannen en het Koersplan van de stichting gerealiseerd. Dit is gedaan met behulp van de cirkel van Sinek, waarin onderscheid gemaakt wordt tussen de *Why* van onze organisatie, en wat dat betekent voor *How* en vervolgens zichtbaar is in *What*. Het was een proces van samen optrekken en samen beïnvloeden.

We hebben op hoofdlijnen teruggeblikt op de afgelopen vier jaren en hebben nieuwe accenten en speerpunten verwoord voor de toekomst. Samen met de directeuren is vervolgens gewerkt aan het Strategisch Plan, dat onder de titel Koersplan Scholengroep Veluwezoom 2019-2023 voor u ligt.

De uitkomsten van de tevredenheidspeilingen die zijn afgenomen bij ouders, leerlingen en personeel in 2018 hebben gediend als input voor dit Koersplan. In 2018 zijn ouderpanels gehouden en in december 2018 hebben we leerlingen van alle scholen gesproken over het onderwijs: wat vinden zij belangrijk voor nu en voor later, wat willen zij graag anders zien en wanneer vinden zij dat er veel wordt geleerd. Op basis van de input van ouders en leerlingen is een conceptvisie ontwikkeld. Deze is weer aangescherpt in de vergadering van de GMR. De aangepaste versie hebben we breed besproken met ouders, collega's, bestuur en Raad van Toezicht van de Scholengroep Veluwezoom, samen met onze belangrijkste stakeholders.

Zo hebben wethouders en ambtenaren van de beide gemeenten, collega's van PassendWijs, het voortgezet onderwijs en de kinderopvang onze visie versterkt en aangevuld. Deze bijeenkomst leverde een rijkdom aan prioriteiten en ideeën op, die zoveel mogelijk in dit Koersplan zijn opgenomen. Aan het einde van de avond vormden alle aanwezigen een beeldwolk die mooi een samenvatting van de avond weergaf.



In de vergaderingen in juni 2019 is de vorige versie van het Koersplan onderwerp van gesprek geweest in de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR), het Directieteam en de Raad van Toezicht (RvT). Dit definitieve concept ligt ter behandeling voor in de eerste GMR- en de RvT-vergadering na de zomervakantie.

Nadat dit document is vastgesteld wordt een samenvattende brochure gemaakt voor alle stakeholders van Scholengroep Veluwezoom.

juni 2019
Hannelore Bruggeman
Voorzitter College van Bestuur
Scholengroep Veluwezoom

Leeswijzer

Het eerste deel is strategisch van aard. We blikken kort terug op wat we de afgelopen jaren centraal hebben gesteld. Wat we van onze doelen gerealiseerd hebben en welke zaken we voor de komende periode nog steeds van belang vinden. Het schrijven van een Koersplan is ook het moment om expliciet goed om ons heen te kijken. Welke ontwikkelingen spelen er, zien we voor ons en welke nieuwe keuzes gaan we maken? Een en ander wordt vervat in onze missie en visie. In het tweede deel van dit Koersplan wordt ingegaan op de volgende vraag: Wat willen we op de verschillende beleidsterreinen bereiken om de gestelde doelen te behalen? Natuurlijk wordt ingegaan op onderwijskwaliteit, de 21-eeuwse competenties, organisatieontwikkeling, HRM, huisvesting en financiën.



Deel 1



1. Wat vraagt de toekomst van het onderwijs in Nederland?

1.1. Ontwikkelingen in de sector Primair Onderwijs

Op basis van verkenningen in het veld zijn de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen en de PO-raad een bestuursakkoord overeengekomen. Het perspectief waar we in Nederland met elkaar aan werken is de school van 2020:

De school van 2020 in Nederland

De leerlingen in het primair onderwijs van nu, zijn de burgers die straks de samenleving vormgeven. Hoe de samenleving er over een aantal decennia uitziet, kan niemand voorspellen. Wel weten we dat de huidige trends zullen leiden tot een informatie- en netwerkmaatschappij waar we de jeugd op moeten voorbereiden. De school van 2020 bereidt leerlingen hierop voor:

- *de school zorgt voor uitdagend en toekomstgericht onderwijs dat inspeelt op de talenten en leerbehoeften van alle individuele leerlingen.*
- *de school biedt onderwijs van hoge kwaliteit. Dit begint met de basisvaardigheden die alle leerlingen in alle tijden nodig hebben. Ook is er aandacht voor een brede persoonlijke en maatschappelijke vorming.*
- *in de school werken teams van leraren, onderwijsondersteunend personeel en schoolleiders die zich individueel en als collectief ontwikkelen in hun professionaliteit. Deze teams maken de school van 2020 mogelijk.*
- *de school stelt de leerling centraal en draagt bij aan doorgaande leer- en ontwikkellijnen.*

De school van 2020 is wel een toekomstperspectief, maar geen uniform beeld. Zo'n diversiteit als de samenleving kent, zo divers zullen de scholen in het primair onderwijs zijn, ieder met een eigen identiteit of onderwijskundige inrichting.

Alle betrokkenen bij het onderwijs –leraren, schoolleiders en schoolbesturen– zijn zich bewust van de hoge eisen die de samenleving aan hen stelt om kwalitatief goed en toekomstgericht onderwijs te bieden. De scholen zijn zich aan het ontwikkelen tot professionele organisaties, waarin teams van goed opgeleide leraren het onderwijs 'maken', goed geleid door bekwame schoolleiders. De schoolbesturen geven door 'goed bestuur' hun verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs vorm. Zij stellen heldere kaders, faciliteren de schoolteams en bieden ruimte aan de professionele dialoog in de school. Ook leggen scholen en hun besturen verantwoording af aan ouders, de naaste omgeving en de samenleving.

Bestuursakkoord Primair Onderwijs Juli 2014

Het bestuursakkoord van 2014 is in 2018 geactualiseerd. De doelstellingen uit 2014 zijn nog steeds relevant en blijven gehandhaafd. Naast dat een aantal doelstellingen is gerealiseerd, legt de sector in 2018 nieuwe accenten:

- *Kwaliteitszorg op stichtingsniveau in verband met het gewijzigde toezicht van de Inspectie, waaronder het stimuleren van de professionele dialoog.*
Binnen de Scholengroep werken we de afgelopen twee jaren op alle scholen met twee eenduidige zelfevaluaties per jaar. Aan een externe deskundige vragen wij feedback. De zelfevaluaties worden besproken met alle directeuren, adjunct-directeuren en interne begeleiders zodat we van elkaar leren. In 2019 is het speerpunt dat de zelfevaluaties nog meer als een school-effort tot stand komt.
- *Verantwoording van scholen vindt ook plaats via Scholen op de Kaart.*
In 2018 hebben we afspraken gemaakt welke informatie minimaal op Scholen op de Kaart gepubliceerd moet worden. Zodra de nieuwe websites en schoolplannen in 2019 klaar zijn zal een volgende stap gezet worden.

- *Scholen/stichting hebben een professionele cultuur en een goed strategisch personeelsbeleid.*
Op het vlak van de professionele cultuur en het strategisch personeelsbeleid hebben we grote stappen gezet. In het hoofdstuk Terugblik meer hierover.
- *Leerlingen in groep 3 tot en met groep 8 hebben minimaal twee lesuren bewegingsonderwijs per week en deze lessen worden gegeven door bevoegde leerkrachten.*
Binnen de Scholengroep Veluwezoom worden alle bewegingslessen gegeven door bevoegde leerkrachten.

1.2. Actuele trends die van betekenis zijn voor het onderwijs

Kennisnet heeft op hoofdlijnen aangegeven welke trends er zijn in onze maatschappij die van invloed zijn op het onderwijs. Met behulp van DESTEP-methode hebben we in 2018 een analyse gemaakt van landelijk erkende ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor het onderwijs van de Scholengroep Veluwezoom.

○ **Demografisch: vergrijzing en lerarentekort**

Ook voor de Scholengroep Veluwezoom wordt het merkbaar dat er krapte in de arbeidsmarkt is. We zijn inmiddels aangesloten bij een vervangingspool maar dat zal de komende tijd niet voldoende zijn.

Andere organisatievormen in de scholen, meer flexibiliteit, minder vaak een leerkracht voor de groep, het nog meer boeien en binden van alle medewerkers, en het vergroten van de gemiddelde werktijdfactor, staan voor de komende tijd op de agenda. Deze ontwikkelingen gaan hand in hand met het vormgeven van inhoudelijk uitdagend onderwijs. Om dit te realiseren is de Scholengroep telkens gericht op de samenwerking: samen kun je meer realiseren.

De ontwikkeling in leerlingenaantallen in ons voedingsgebied is gemiddeld genomen stabiel: voor alle scholen geldt dat we continue werken aan ambitieuze scholen met een heldere en in de scholen zichtbare visie op onderwijs. Scholen werken samen, zodat de kwaliteit op alle scholen van een hoog niveau is.

○ **Ecologisch: klimaatverandering en aandacht voor duurzaamheid**

In de afgelopen periode hebben scholen met name projectmatig aandacht voor deze thema's. Een aantal scholen heeft zich verbonden aan De Gezonde school en besteedt al stelselmatig aandacht aan bepaalde aspecten van duurzaamheid. Bij het onderhoud van onze gebouwen is duurzaamheid een nadrukkelijk thema.



Van iedereen wordt verwacht dat we de komende jaren een grotere bijdrage gaan leveren aan de klimaatdoelstellingen. Voor het onderwijs betekent dit: niet alleen de kennis hieromtrent vergroten, maar ook met elkaar aan de slag. Ikjijwij, leven en leren doen we samen, en wel op deze aarde. We willen verantwoordelijkheid nemen voor wat binnen ons bereik ligt: leerlingen zodanig begeleiden dat zij straks/of nu al, mee kunnen helpen aan een gezonde mooie omgeving.

Door meer aandacht te besteden aan natuuronderwijs, wetenschap & techniek, 21-eeuwse vaardigheden zoals samenwerken en probleemoplossend denken, bereiden wij leerlingen op een actieve manier voor op hun toekomst.

- **Sociaal cultureel: de toenemende kansenongelijkheid en de invloed van digitalisering op contact, vertrouwen en communicatie**

Het verminderen van kansenongelijkheid is een thema dat we telkens voor ogen hebben. We streven ernaar voor iedereen het juiste onderwijsaanbod te kunnen aanbieden. Bij de schooladviezen dragen de scholen en het bestuur zorg voor de juiste verwijzing. We vinden dat het altijd helpend is om op een uitdagend onderwijsniveau je onderwijsloopbaan te vervolgen, en handelen dan ook zo. Dagelijks beseffen we dat het hebben van hoge verwachtingen en het opdoen van succeservaringen broodnodig zijn voor alle leerlingen.

Onze identiteit ikijwij is de afgelopen jaren steeds meer in het DNA van de organisatie gekomen en geeft een krachtige strategie voor de toekomst van onze leerlingen. Wie een functioneel netwerk kan bouwen en onderhouden, creëert meer kansen. In het onderwijs nemen we deze taak op ons. Vaardigheden als met elkaar omgaan en off- en online presenteren krijgen op alle scholen aandacht. We helpen leerlingen bijvoorbeeld veilig om te gaan met online opgedane kennis en contacten en het bewust worden van de social media bubble.

- **Technologisch: kunstmatige intelligentie ontwikkelt zich razendsnel met behulp van data**

In alle toekomstige beroepen en in onze leefomgeving groeit de impact van technologie. De snelheid waarin deze technologie verandert en door-ontwikkelt neem telkens toe.

In het onderwijs biedt kunstmatige intelligentie kansen om het leren op maat, het zogenaamde gepersonaliseerd leren, vorm te geven. Ook leerkrachten maken steeds meer gebruik van technische ondersteuning: rijke lesmaterialen en ondersteuning bij het in beeld brengen van de ontwikkeling van leerlingen.

Het is van belang dat leerlingen veilig en verantwoord gebruik kunnen maken van technologie. Scholen geven in hun ambitieplannen aan op welke wijze zij hier vorm aan geven.

Computational thinking is bijvoorbeeld een element in het onderwijs op onze scholen. En alle leerlingen op de scholen werken met techniek en ontwikkelen onderzoeksvaardigheden. De komende jaren zal het werken aan deze vaardigheden een groter onderdeel van het curriculum innemen, waarbij de aandacht voor de basisvakken onverminderd hoog blijft. We zien hier kansen om nog meer aan te sluiten bij de wens van leerlingen om al doende te leren. Bovendien geven wij hen iets mee dat in de veranderende wereld van het grootste belang is: nieuwsgierigheid, kunnen samenwerken en oplossingsgericht zijn.

- **Economische domein**, de arbeidsmarkt wordt/is onvoorspelbaar, en er wordt steeds minder opgeleid voor specifieke beroepen. De jongeren van nu zullen in hun arbeidzaam leven verschillende beroepen uitoefenen. Weerbaarheid, wendbaarheid, ondernemend zijn, maar zeker ook zelfvertrouwen hebben en jezelf goed kennen, worden daarom steeds belangrijker.

Leerlingen zijn al vroeg met hun toekomst bezig. Zij willen weten waar zij sterk in zijn, waar hun affiniteit ligt. Op de basisschool zetten zij al een eerste stap in hun loopbaan. Zij hebben het nodig een goede basis in zelfvertrouwen te hebben en een levenslang nieuwsgierig te kunnen zijn. Nieuwsgierigheid is een bron om telkens weer te leren, nieuwe stappen te kunnen zetten en dus ondernemend en flexibel te blijven.

Een ander belangrijk aspect is dat ouders vaker beiden werken. Voor ouders en verzorgers is het van belang dat scholen op een goede wijze invulling geven aan het verzorgen van dag-arrangementen. De meeste scholen werken samen met een organisatie voor kinderopvang. Om ook de doorgaande lijn in ontwikkeling van 0- tot 12-jaar verder te versterken willen we ervoor zorgen dat de scholen omgevormd worden naar kindcentra: de meerwaarde is een versterkte doorgaande lijn.

- o **Politiek/juridisch, regulering in het digitale domein.**

Op het politieke terrein zien we een aantal ontwikkelingen waaraan wij een positieve bijdrage kunnen leveren. Leerlingen doen vaardigheden en kennis op, om een actieve bijdrage te kunnen leveren aan ons democratische systeem (met name in Nederland en de EU). Thema's zoals het beïnvloeden van politieke besluitvorming, *fake news* herkennen en de invloed van massamedia worden op scholen behandeld.

Met name op het gebied van privacy liggen veel nieuwe verantwoordelijkheden en verplichtingen voor onderwijsorganisaties. Scholengroep Veluwezoom is goed op weg en heeft een spoorboekje waarlangs dit onderwerp wordt uitgewerkt.

1.3. Interne speerpunten

Sterke openbare scholen, ikjijwij!

Ikjijwij, onze vertaling van de kernwaarden van het openbaar onderwijs, is nog steeds actueel. Als je kijkt naar de ontwikkelingen in de wereld gun je elk kind dat zij goed kan samenwerken. Zelfbewust en nieuwsgierig zijn, maakt dat je de toekomst aan kunt. In onze missie en visie verbinden we ikjijwij aan nieuwsgierigheid. In hoofdstuk 3 wordt dit nader uitgewerkt.

Wat is ikjijwij?

Een van de zes kernwaarden van het openbaar onderwijs is 'van en voor de samenleving'. Deze kernwaarde hebben wij vertaald in 'ikjijwij'. We omarmen natuurlijk alle zes de kernwaarden van het openbaar onderwijs, maar deze kernwaarde geven we binnen de Scholengroep Veluwezoom bijzondere aandacht. Ikjijwij geeft richting aan ons dagelijks handelen:

IK ben nieuwsgierig naar de ander
JIJ bent anders, gelukkig maar!
WIJ komen samen verder

Ik ben nieuwsgierig naar wie ik ben, wat ik wil en wat ik kan. Ontdek hoe ik leer en wat ik wil ontdekken. Door nieuwsgierig te zijn naar een ander weet ik of ik voor hem of haar iets kan betekenen.

Jij bent uitdagend, aanvullend en inspirerend. Dichtbij of ver weg, in de klas maar ook daarbuiten in de school, de buurt of ergens anders op de wereld. Jij bent anders dan ik en dat is mooi.

Wij leren van en met elkaar. Samen ontdekken en samen werken maakt onze wereld rijker. Samen maken wij onze toekomst en komen we verder.

Ikjijwij gaat over samenwerken, met respect en nieuwsgierigheid naar de ander.

Samenwerken met leerlingen, ouders, de wijk, de wereld. Samenwerken omdat we allemaal verschillend zijn en juist dát kan ons verrijken. Het gaat over burgerschap, meedoen aan de samenleving en verantwoordelijkheid dragen, over het besef dat ikjijwij betekent dat we samen vormgeven aan ons samenleven.



Kunnen samenwerken met veel verschillende mensen wordt steeds vaker als de belangrijkste competentie van de toekomst genoemd. Ikjijwij is actueel, inspirerend en leeft in onze organisatie. Samenwerken met ouders en leerlingen, samenwerken tussen de scholen in onderwijsteams of kenniskringen: ikjijwij: goed voor de toekomst van onze leerlingen. Voor ons is de week van het openbaar onderwijs de ikjijwij week. Samen ontwikkelen we beleid, proberen we dingen uit en leren we met elkaar.

Veilige scholen

Veilig een stapje uit je comfortzone. Daardoor houden we het onderwijs een beetje spannend en wakkeren we nieuwsgierigheid verder aan. Het versterkt ook weerbaarheid: met frisse moed opnieuw beginnen, maar ook je eigen grenzen kunnen aangeven.

Scholen hebben actuele veiligheidsplannen en meten minimaal een keer per jaar het welbevinden van leerlingen. De uitkomsten worden opgenomen in de zelfevaluaties, voorzien van een analyse en nieuwe actiepunten. Eén keer in de twee jaar wordt op stichtingsniveau leerlingen, ouders en personeelsleden bevroegd. Scholen werken met een methode om de sociale competenties van de leerlingen te ontwikkelen.

Passend Onderwijs

Vanaf 2014 is de wet Passend Onderwijs ingevoerd. Allereerst was het een omzetten van de oude praktijk naar de nieuwe: onderwijs-arrangementen in plaats van rugzakjes en samenwerken met alle schoolbesturen in de regio in plaats van diverse smalle samenwerkingsorganisaties. De basis op de scholen is op orde en elke school verdiept zich in de vragen die zich bij leerlingen aandienen. Scholen ontwikkelen zich, met ambitie op een bepaald terrein.

Als je kijkt naar het aantal thuiszitters en de verwijzingspercentages zijn deze binnen onze regio prima. Naar de toekomst toe zien we toch verbeterkansen: nog niet alle leerlingen krijgen al exact wat zij nodig hebben, we kunnen nog meer verwijzen tussen basisscholen met specialismen en constateren we dat er voor leerkrachten uitdagingen liggen.

Samenwerken binnen en buiten de organisatie

Binnen Scholengroep Veluwezoom zien we goed onderwijs als een teamprestatie. Ikjijwij heeft dit zeker versterkt. Voor leerlingen is het belangrijk goed te kunnen samenwerken om later succesvol te zijn. Voor ons is het belangrijk NU samen te werken om voor hen succesvol te zijn.

Binnen de school staat de samenwerkingsdriehoek leerling-ouder-school centraal. Daarnaast hebben alle professionals een eigen en gezamenlijke verantwoordelijkheid ten aanzien van de kwaliteit van het onderwijs.

De samenwerking met de kinderopvang en andere organisaties in de nabijheid van de scholen wordt hechter. Om goede doorgaande leerlijnen te realiseren wordt deze samenwerking steeds inhoudelijker: 1 visie, 1 aanpak.

Binnen de stichting werken we met onderwijsteams, directieteam en kenniskringen samen. Zo werken we steeds aan een lerende netwerkorganisatie waar professionals elkaar snel kunnen vinden en vanuit hun talenten bijdragen.

Binnen de regio werken we samen met gemeenten en andere schoolbesturen als het gaat om passend onderwijs en met Het Rhedens en PCBO onderzoeken we vormen om 10-14 onderwijs te ontwikkelen. Scholengroep Veluwezoom draagt bij aan de PO-Raad en blijft actief zoeken naar samenwerkingspartners.

Leerlingenaantallen en schoolgrootte

Het marktaandeel van de scholengroep is de afgelopen vier jaar iets toegenomen. Er is een groot verschil tussen de omvang van de scholen. Door te werken in Onderwijsteams is het mogelijk om ook op de kleine scholen een rijke leeromgeving en goede opbrengsten te realiseren. In de prognoses van 2019 zien we dat de grote groei op scholen voorzichtig lijkt af te nemen, terwijl we op de krimp scholen voorzichtig weer een opwaartse beweging zien.

2. Terugblik 2015-2019

In dit hoofdstuk blikken we terug op de afgelopen periode. We kijken naar de ondernemersdoelen die we ons vier jaar geleden hebben gesteld, en wat we daarvan gerealiseerd hebben.

In 2015 spraken we het vertrouwen uit dat het marktaandeel van de Scholengroep minimaal stabiel zal blijven als we ons richten op onderstaande doelen. Het beoogde effect op het marktaandeel is realistisch gebleken: het marktaandeel is in deze periode met 1,6% gegroeid naar 47,4 %.

De ondernemersdoelen voor 2015-2019 waren:

- **Focus op hoge opbrengsten en ontwikkeling**
Speerpunten zijn: hoge opbrengsten, talentontwikkeling, vergroten van studievaardigheden en sociaal emotionele ontwikkeling. We vinden het erg belangrijk dat elk kind zich bewust wordt van eigen talenten en eigen leerproces. Zo bouwen leerlingen zelfvertrouwen en zelfstandigheid op.
- **Een rijke leeromgeving voor onze leerlingen**
Wij zijn gericht op meer samenwerken zodat we meer betekenen voor onze leerlingen. Samen waar het kan, apart waar het verschil ertoe doet.
- **21-eeuwse competenties in de scholen**
Het vaardig zijn in 21-eeuwse competenties geeft voor leerlingen en leerkrachten tools voor de toekomst. Deze competenties zijn steeds meer zichtbaar in onze scholen.

2.1 Focus op hoge opbrengsten en ontwikkeling

Scholen werken aan de hand van schoolplannen aan hun eigen ontwikkeling. Hoge leeropbrengsten, een rijke leeromgeving en sociale veiligheid zijn belangrijke onderdelen hiervan.

De wijze waarop de stichting de kwaliteit op de scholen monitort is mede door het gewijzigd inspectietoezicht veranderd. Er worden geen normen meer gegeven voor tussenopbrengsten zodat deze vergelijking niet meer mogelijk is. Een andere verandering is dat het schooltoezicht is gewijzigd in het bestuurstoezicht. Deze is meer gericht op de kwaliteitscultuur en strategisch personeelsbeleid.

Kwaliteit

Binnen de stichting hebben we samen met interne begeleiders en directeuren, begeleid door specialisten, een methodiek van zelfevaluatie opgezet. Twee keer per jaar, na de winter- en de zomertoetsen, wordt door de scholen een zelfevaluatie uitgevoerd. Ze reflecteren op het effect van het onderwijs. Er wordt ingegaan op leeropbrengsten op de basisvakken, het welbevinden van leerkrachten en de al dan niet herziene schooladviezen. Scholen hebben een systematiek geleerd om eigen ambities te formuleren en daarop te reflecteren. Vanaf 2018 is een stap gemaakt naar het in beeld brengen van speerpunten van de school buiten de basisvakken om. Twee keer per jaar worden deze zelfevaluaties in het directieteam, aangevuld met de interne begeleiders, besproken. Doelstellingen daarvan zijn het leren van elkaar, versterken van de gezamenlijke verantwoordelijkheid en het stellen van nieuwe doelen en speerpunten. Waar we nu aan werken:

- Verder uitwerken van ambities en resultaten in de zelfevaluaties.
- De zelfevaluaties nog meer van de leerkrachten en de leerlingen te laten zijn.

Op scholen wordt steeds meer samengewerkt met leerlingen. Scholen hebben leerlingenraden ingericht en leerlingen worden steeds vaker betrokken bij leergesprekken. Naar aanleiding van de tevredenheidspeiling in 2016 is nieuwsgierigheid en het leren-door-doen veel vaker toegepast. Leerlingen ontdekken daardoor andere talenten. In 2018 gaven zij een 8,0 op de vraag of zij veel leren op school.

Waar staan we nu:

- Alle scholen ontwikkelen een inspirerend ambitieplan waarin toekomstgericht onderwijs en het stimuleren van nieuwsgierigheid wordt uitgewerkt.
- Alle scholen bevorderen de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de driehoek leerling-school-ouder.

In de afgelopen periode is hard gewerkt aan het samenwerken. Onderwijsteams zijn gevormd zodat schoolleiders leerkrachten met elkaar in verbinding kunnen brengen. In diverse kenniskringen wordt samengewerkt rondom belangrijke aandachtgebieden: Interne begeleiders, Begaafdheid, I-coaches, Taal en Zin in Leren. In 2019 start de Kenniskring Rekenen.

Ook op het gebied van HRM zijn grote stappen gezet waarmee de professionele cultuur is versterkt. De aanspreekcultuur is gegroeid en de mindset is nog meer gericht op ontwikkeling en opleiding. De inzet van HR en de inspanning van bestuur en directie zijn daar cruciaal geweest. De digitale gesprekkencyclus is samen met leerkrachten tot stand gekomen. In twee jaren worden minimaal drie gesprekken gevoerd over de ontwikkeling van leerkrachten. Eind 2018 was ruim 60% van de gesprekkencyclusen gestart. In 2019 werken we toe naar 100%.

Naast het vitaliteitsbeleid is ook het verzuimbeleid aangepakt waardoor er een daling in het verzuim is gekomen. Verder is er veel gebeurd op het terrein van opleiding en ontwikkeling. Naast de opleidingen die vanuit de scholen worden bekostigd staan hieronder belangrijke ontwikkelactiviteiten:

- assessments in het kader van leidinggeven aan/in onderwijsteams;
- in-company trainingen voor directeuren en adjunct-directeuren op de domeinen: toekomstgericht onderwijs, veranderkunde en effectief leiderschap. Dit leidt tot herregistratie van alle directeuren in juli 2019;
- in-companytraining van de I-coaches en interne begeleiders;
- leerkrachten kunnen gebruik maken van peer review, diverse workshops en online cursussen;
- kenniskringen geven een impuls op allerlei gebieden: Zin in leren (nieuwsgierigheid en leren door doen), interne begeleiders (opbrengsten/passend onderwijs), taal (dyslexie, leesonderwijs), I-coaches (ICT, AVG en ontdekkend leren), vitaliteit (feedbackgroep op vitale leerkrachten) en in 2019 zal een kenniskring rekenen starten;
- schoolbezoeken door leerkracht, leerling en directielid. Zij geven terug wat hen opvalt aan de andere school.

Bij de tevredenheidsmeting in 2018 gaven de leerkrachten een 8,4 op de vraag of zij betrokken zijn bij de schoolontwikkeling.

2.2. Een rijke leeromgeving voor onze leerlingen

De professionals in de scholen zorgen voor de rijke leeromgeving die de leerlingen nodig hebben. Daar vindt de ontwikkeling plaats. In de ambitieplannen van de scholen is meer informatie te vinden.

Betrouwbare ICT, goede materialen, een professioneel netwerk binnen en buiten de scholen, opleidingsmogelijkheden, goede coachende vaardigheden van interne begeleiders, ondersteuning van passend onderwijs en goed leiderschap ondersteunen en stimuleren dit proces.

We zijn gericht op samenwerken zodat we meer voor onze leerlingen kunnen betekenen. Onderwijsteams zijn gevormd zodat schoolleiders leerkrachten met elkaar in verbinding kunnen brengen. Directie, interne begeleiders en leerkrachten worden zo uitgenodigd meer gebruik te maken van elkaars talenten en competenties. Schoolleiders vormen de sleutel in deze samenwerking. Deze samenwerking ontstaat op die plekken waar de meerwaarde gezien of ontdekt

wordt. Deze meerwaarde geldt natuurlijk niet voor iedereen, op elke dag, even sterk. De samenhang van de organisatie is versterkt. Mensen vinden elkaar sneller, er zijn meer dwarsverbanden en het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid is gegroeid.

Vanaf 2016 zijn de 21-eeuwse competenties meer de scholen in gekomen: meer gebruik maken van ICT, samenwerken, stimuleren van nieuwsgierigheid en het *Leren door maken* zijn daar voorbeelden van. In de tevredenheidsmeting van 2018 gaven leerlingen op de vraag *Ik leer veel op school* weer een 8,0. (Resultaten leerlingen 8,3 (2014), 6,1 (2016) en 8,0 (2018)). Op de hieraan verwante vraag van ouders *Alles uit de leerling halen*, gaven ouders 7,7 (2014), 7,6 (2016) 7,5 (2018). De resultaten van ouders zijn nagenoeg stabiel maar we zien zeker ontwikkelmogelijkheden voor de toekomst. In gesprek met ouders hierover bleek dat ouders meer informatie nodig hebben over het dagelijks handelen in de klas. Een andere vorm van communicatie, nieuwe websites, meet-ups, een communicatie-app, is in 2018 ontwikkeld en zal naar verwachting hieraan bijdragen. Ouders waardeerden de scholen in 2018 met een 8,4 op de vraag in hoeverre zij zich vrij voelen op school alles te bespreken. Dit willen we vasthouden en verder laten doorgroeien naar meer samen ontwikkelen.

De afgelopen jaren is flink geïnvesteerd in ICT: naast het realiseren van een stabiel glasvezelnetwerk werken we nu samen in een Office 365-omgeving. Dit betekent veel voor ons werk: snelle afstemming door korte lijnen, het ondersteunen van kennisdeling en vergaderingen werden meer inhoudelijk. Op alle scholen is WIFI gerealiseerd en zijn nieuwe digiborden en pc/laptops aangeschaft en werken leerlingen veelal op tablets.



Het verder benutten van de mogelijkheden van ICT, zoals het meer gepersonaliseerd onderwijs, staat op de agenda. De kenniskring van I-coaches die de afgelopen twee jaren gezamenlijk is geschoold, heeft scholen gestimuleerd met behulp van ICT een rijkere leeromgeving te realiseren.

2.3 21-eeuwse competenties in de scholen

Binnen alle scholen hebben kinderen aan deze competenties gewerkt. Voorbeelden zijn: onderzoekend leren, debatlessen, onderzoekslesprogramma ontwikkelen met de Radbouduniversiteit, dromen realiseren, samenwerken in de ikjijwij-week, programmeren, werken met talenten, et cetera. Op de website van de stichting en de scholen staan mooie voorbeelden. Daarbij hebben alle scholen met ikjijwij gewerkt aan samenwerken, online presenteren, verdiepen in anderen en probleemoplossend vermogen.

In de toekomst verwachten wij dat deze competenties steeds meer een centrale plek gaan innemen. Van projecten naar een volledige integratie in het onderwijs, en dat met het vasthouden van de focus op hoge leeropbrengsten op de basisvakken.

2.4 Samenvatting Terugblik

Wij kijken met trots terug op de afgelopen periode. De kwaliteitscultuur is gegroeid, de zelfevaluaties zijn ingevoerd, ICT-voorwaarden zijn betrouwbaar en veilig ingericht, 21-eeuwse vaardigheden zijn meer zichtbaar in de scholen en heel veel medewerkers hebben zich geschoold middels langdurige opleidingen en trainingen. Samenwerken en samen-leren zijn krachtige

ontwikkelinstrumenten gebleken. De saamhorigheid en de collegiale consultatie die daardoor zijn ontstaan brengen ons verder.

Op HRM-gebied is de digitale gesprekkencyclus ontwikkeld en ingevoerd. Vitaliteitsbeleid en verzuimbeleid zijn ontwikkeld. Het verzuimcijfer is teruggelopen naar 7,5%. Voor de komende jaren richten we ons meer op preventie en ontwikkeling.

Op alle terreinen liggen kansen voor doorontwikkeling die door de ontwikkelingsgerichte kwaliteitscultuur met vertrouwen worden opgepakt.

3. Missie en visie

3.1. Leven in de wereld van straks

Hoe straks de wereld er uit gaat zien, welke beroepen de kinderen van nu straks gaan uitoefenen, hoe vaak dat verandert, en welke kansen en uitdagingen op hen afkomen, is niet te voorspellen. We horen vaak dat kennis van vandaag, morgen alweer achterhaald is. Maar vaak genoeg hebben we kennis van vandaag nodig om de ontwikkeling van morgen te kunnen begrijpen. We hebben voldoende kennis nodig om alles wat op ons afkomt te kunnen ordenen en te kunnen beoordelen en om op voort te kunnen borduren. Taal en rekenen zijn de basis en gelden als voorwaarden om de wereld te kunnen ontdekken. In Nederland zijn er niet voor niets normen gesteld op deze vakken. Het basisoniveau is minimaal nodig om te kunnen participeren in de maatschappij. Daar ligt voor de scholen een uitdagende verantwoordelijkheid.

Naast vaardigheden op rekenen, taal en voldoende kennis om de toekomst in te gaan, hebben leerlingen zelfinzicht nodig. Hoe leer ik, waar ben ik goed in, wat heb ik nodig om verder te komen, kan ik een stapje uit mijn comfortzone, heb ik een goed zelfbeeld en ben ik daar blij mee? Het zijn voorbeelden van veel vragen die in de basisschoolperiode deels beantwoord gaan worden.

Op internationaal niveau zijn de 21-eeuwse competenties ontwikkeld; probleemoplossend gericht zijn, creatief, goed kunnen samenwerken, ICT-geletterd/*computational thinking*, sociaal en cultureel vaardig, communiceren en kritisch denken. Deze competenties worden algemeen gezien als goed gereedschap om de toekomst tegemoet te treden.

De competentie *samenwerken met allerlei verschillende mensen* wordt steeds vaker als een (van de) kerncompetentie(s) gezien. Met onze openbare identiteit *ikjijwij* zijn onze scholen duidelijk van toegevoegde waarde in deze ontwikkeling. Samen met een open nieuwsgierige houding geeft dit een prachtige

start voor het verdere leven: **Ikjijwij, nieuwsgierig naar de toekomst.**



Hiermee geven wij op hoofdlijnen weer hoe we richting geven aan de drie hoofddomeinen van het onderwijs: Socialisatie, Persoonsvorming en Kennisoverdracht: kunnen samenwerken en omgaan met de ander, jezelf leren kennen, een ontwikkelingsgerichte houding, en een goede basiskennis om met vertrouwen verder te kunnen bouwen.

Als we kijken naar de wensen van onze leerlingen in de komende paragraaf, vinden we alle bovenstaande domeinen daarin terug.

3.2. De leerling aan het woord

De leerling zelf aan het woord. In december 2018 hebben we een uit alle scholen samengestelde groep leerlingen gevraagd wat zij belangrijk vinden. Wat willen zij op school leren? Wat denken zij dat zij voor de toekomst nodig hebben? Wat moet anders? En waar zijn ze al blij mee?

De vele ideeën en tips van de leerlingen zijn geordend in drie onderdelen, gebaseerd op de gouden cirkel van Sinek: Why, How, What. Vrij vertaald naar: Waarom gaat de leerling naar school? Hoe moet de school ervoor zorgen dat dat lukt, en Wat gaan we op school dan doen?

De tips van de leerlingen zijn aangevuld, verhelderd of verdiept naar aanleiding van de feedback van leerkrachten en ouders, die naar voren kwam in de GMR van januari 2019 en de brede stakeholdersbijeenkomst van april 2019.

Waarom ga ik naar school?

- Wie ben ik? Wat kan ik? Wat is mijn identiteit? Welke talenten heb ik? Wie ben jij? Wat kunnen we samen? Wat is mijn plek in deze dynamische wereld?
- Groeien, ontdekken, leren hoe ik leer, gaat mijn hele leven door. Leuk!
- Ik werk aan mijn toekomst. Ik wil trots kunnen zijn op wie ik ben.
- Ik wil ondernemend en weerbaar zijn.
- Ik wil goed leren omgaan met allerlei verschillende mensen.
- Ik wil goede resultaten op de basisvaardigheden en kom op de juiste VO-opleiding.

Ikjijwij, nieuwsgierig naar de toekomst

Nieuwsgierigheid is een motor voor het leren en ontwikkelen. Als je nieuwsgierig bent heb je een open blik, ben je benieuwd naar de ander, naar hoe het zit, wat de volgende stap kan zijn. Vind je de energie en lef om het nog eens te proberen, om op zoek te gaan naar jouw plek in de wereld. Nieuwsgierig naar jezelf, naar je talenten, naar wat jij kunt bijdragen. "Ikjijwij, nieuwsgierig naar de toekomst" is een brede voorbereiding op de volgende stap.



Mensen zijn van nature nieuwsgierig en willen graag leren. Het is de kunst deze positieve houding te koesteren door de wijze waarop ons onderwijs is ingericht. Hoge verwachtingen, je zelf leren leren en afwisselend onderwijs bieden. Samen leren maar ook volop de gelegenheid krijgen jezelf te zijn.

Als we onze leerlingen na de laatste schooldag van groep 8 uitzwaaien, zien we kinderen die blij zijn met wie ze zijn en wat ze kunnen. Kinderen die kunnen omgaan met allerlei verschillende mensen en die met vertrouwen een nieuwe uitdaging aangaan. Zij weten dat leven en leren de toekomst is, en daar zijn ze blij mee. Als we dat bereiken kunnen we daar samen met alle ouders, medewerkers, partners en andere stakeholders trots op zijn.

3.3. Hoe gaan we dat bereiken?

De scholen van Scholengroep werken allemaal aan onze gezamenlijke missie en leggen hun eigen accenten in hun schoolplan. De scholen onderscheiden zich in ieder geval met onze leefstijl ikjijwij.

Zij nodigen stakeholders in een vroeg stadium uit om samen beleid te ontwikkelen. Samen met alle betrokkenen worden lijnen uitgezet.

Wij werken samen, over onze grenzen heen, om de leerlingen het beste te kunnen bieden: voorop staat een rijke veilige leeromgeving waarin zij worden uitgedaagd zich goed voor te bereiden op hun toekomst: goede leerresultaten te behalen op taal, rekenen, studievaardigheden en zich te ontwikkelen op de 21-eeuwse competenties.

In onze overtuiging zijn nieuwsgierigheid, samenwerken, experimenteren, lef, doelgerichtheid en duurzaamheid de kernbegrippen voor de komende jaren.

In deze periode is experimenteren belangrijk. Met beleid natuurlijk, want onze opdracht brengt grote verantwoordelijkheden met zich mee. Hoge doelen, goede monitoring en analyse, en het zetten van de juiste vervolgstappen. De basis is en blijft dat leerlingen op passend niveau door kunnen naar het voortgezet onderwijs. Goede opbrengsten op taal en rekenen zijn daarvoor de basis.

Leerlingen gaan de komende tijd steeds vaker anders werken, meer vakoverstijgend en in andere organisatievormen. Andere specialismen zullen de scholen in komen omdat zij een toegevoegde waarde kunnen bieden. 21-eeuwse vaardigheden, meer naar buiten, samen werken, bewegen, creativiteit zullen een groter deel van de lesdag invullen. De basisvakken worden steeds meer geïntegreerd in andere vakken. Met deze verrijking van het onderwijs, waarbij steeds meer verschillende talenten van leerkrachten en leerlingen worden aangesproken, zal het steeds vaker mogelijk zijn meer op maat onderwijs te kunnen bieden: nog meer samen naar school! Een aandachtspunt hierin is ook het dreigende lerarentekort.

Wat hebben leerlingen nodig zodat zij hun doelen bereiken? Zoals al eerder benoemd: we hebben leerlingen hierover gesproken. Ouders, leerkrachten, directie, bestuur, leden van de RvT en alle vertegenwoordigers van onze partners (kinderopvang, voortgezet onderwijs, passend onderwijs en de gemeenten) hebben deze input verrijkt.

- Ik heb leerkrachten nodig die weten en begrijpen wat ik nodig heb. Leerkrachten die goed kunnen observeren en preventief handelen. Die mijn nieuwsgierigheid stimuleren door ook zelf nieuwsgierig te zijn.
- Ik wil leren door doen, uitproberen en zo vertrouwen opbouwen.
- Afwisseling! Context bieden, vragen stellen, duiden!
- Samenwerken met alle andere leerlingen in verschillende rollen.
- Ik wil zelf grip krijgen op mijn ontwikkeling en meepraten over het onderwijs. Ik wil ook kunnen kiezen.
- Door mijn creatieve, analytische denkvaardigheden te stimuleren vind ik de zekerheid in mijzelf.
- Iedereen heeft iets anders nodig om goede kansen te krijgen.

Naarmate we concreter werden kregen we meer tips en ideeën. Van de leerlingen zelf, maar ook op de stakeholdersbijeenkomst in april 2019.

Welke activiteiten gaan we dan doen?

- Buiten leren.
- Genoeg oefenen, dus ook niet te veel.
- Engels en drama combineren.
- Meer bewegen en leren.
- Toepassen in de echte wereld.
- Fouten maken! Want dat hoort erbij.
- Wisselende leerkrachten
- Techniek, ICT

- Spannend onderwijs, dus een stapje uit mijn comfortzone



- Creatief werken, eigen handschrift.
- Geef mij denktijd
- Stel mij vooral vragen
- Vaak wisselende groepjes: dan leer ik met iedereen werken

3.4. Ambities

- Alle scholen van de scholengroep ontwikkelen zich aan de hand van een ambitieplan, passend bij hun omgeving, leerlingen, ouders, en partners. Zij kiezen een helder onderwijsconcept op basis van verfijning van de missie van de Scholengroep Veluwezoom: toekomstbestendig onderwijs, ikjijwij en het versterken van nieuwsgierigheid worden op een eigen manier uitgewerkt en gerealiseerd.
- Het is en blijft een uitdaging de innovatie te verbinden met hoge leerresultaten, ook op de basisvakken. We bieden een rijke leeromgeving, waar afwisselend onderwijs wordt geboden, waar verschillende talenten ontdekt en ontwikkeld worden. We zijn ervan overtuigd dat kinderen goed kunnen leren als we meer leren door doen, meer op maat met behulp van ICT en meer door buiten de klas te leren. Het onderwijs is pas goed als ook de leeropbrengsten op taal en rekenen goed zijn.
- Samenwerken door allerlei geledingen heen maakt dat we veel en snel beleid ontwikkelen en kunnen innoveren. Verder werken aan de netwerkorganisatie intern en extern: leerlingen, ouders en kenniskringen, gemeenten, passend onderwijs etc. We groeien door het besef dat we steeds meer samen verantwoordelijk (mogen) zijn.



Deel 2, verbinden missie en visie met richtingen op de domeinen



4. Aan de slag op de volgende domeinen

4.1. Identiteit, ikjijwij!

De Scholengroep is een open organisatie die zich tot doel stelt om een excellente pedagogische organisatie te zijn waarin samenwerking vanzelf spreekt.

Ikjijwij zit in het DNA van onze openbare organisatie en verdient ook de komende jaren veel van onze aandacht.

Aan de ene kant omdat het zo eenvoudig klinkt, maar dat eigenlijk niet is. Het vergt aandacht om te erkennen dat er verschillende perspectieven zijn, omdat, in de waan van de dag, de eigenwijsheid van de professional, de diepe betrokkenheid van de ouder of het perspectief van de ander soms uit het oog verloren wordt. Nieuwsgierig zijn naar de inbreng van de ander en samen tot een oplossing of beleidsinitiatief komen is belangrijk. Zeker in deze tijd waar overbruggen van meningsverschillen zo nodig is. Ikjijwij is samen ontwikkelen, samen bouwen, samen leren. Voor en door onszelf, leerlingen en onze ouders.

Aan de andere kant omdat het zoveel behelst. Het gaat over eigenaarschap, over zelfbewust en oplossingsgericht zijn. Belangrijke vaardigheden voor ons en onze leerlingen.

Zo is ikjijwij een belangrijke paraplu, of mooie stip op de horizon. En dat zal in alle domeinen naar voren komen.

Doelstelling richting 2023

Ikjijwij is en blijft zichtbaar in onze organisatie, op stichtingsniveau en binnen onze scholen. Ikjijwij is steeds meer een leefwijze geworden. Dat we allemaal een uitnodigende houding hebben naar de ander, en beseffen dat we elkaar nodig hebben om samen iets moois te bouwen. Leerkrachten hebben in 2018 een hoog cijfer gegeven op het kunnen bijdragen aan de organisatie (8,0). Ouders waarderen ons ook goed op dit punt, maar daar liggen zeker nog kansen: meer samenwerken, betere communicatie, versterken van de samenwerking ouder-leerling-school. Het gaat ervoor zorgen dat de invloed van ouders versterkt zal kunnen worden, werken aan een netwerkorganisatie.

Ikjijwij geeft richting aan onze communicatie. Wij nodigen de ander nadrukkelijk uit om met ons samen vorm te geven aan onze organisatie. Wij communiceren dan ook interactief en vroegtijdig, zodat er ruimte is om een inbreng te hebben. Ikjijwij vergt van alle medewerkers een open en transparante houding. Wij zijn trots op wie we zijn en we nodigen de ander uit mee te doen.

4.2. Onderwijskwaliteit, gericht op groei en ontwikkeling

Ikjijwij, nieuwsgierig naar de toekomst

Dit geeft richting aan ons onderwijs. Het samenwerken en nieuwsgierig zijn, staan centraal in de ontwikkeling van de scholen. We erkennen dat een nieuwsgierige houding een krachtige bron van leren is, een leven lang. Op hoofdlijnen kunnen we stellen dat de komende jaren persoonsvorming en de 21-eeuwse vaardigheden een steeds belangrijker rol in ons onderwijs in gaan nemen. Naast doorgaande aandacht voor hoge doelen op de basisvakken, wordt steeds meer de verbinding in de vakken gezocht. Elke school heeft een eigen kleur en legt accenten die passen bij de omgeving en de opdracht van de school.

Nieuwsgierig naar de toekomst

Kennis opbouwen, de basisvaardigheden op een hoog niveau brengen en gebruik maken van allerlei mogelijkheden om te ontwikkelen. Leren door doen, onderzoekend leren, meer naar buiten, maar ook "gewoon" inprenten worden hiertoe ingezet. Leerlingen ervaren eigenaarschap bij het leren: heldere doelen, duiden van kennis en betrokken worden bij de voortgang.

Een rijke leeromgeving is cruciaal om eigen talenten te ontdekken en de nieuwsgierigheid te behouden. Mede door ICT is het mogelijk een rijkere leeromgeving te creëren.

Daarnaast vraagt het werken in een digitale omgeving ook juist meer bewegen, live contact maken met elkaar en meer naar buiten in de echte wereld. Verschillende vakgebieden zullen een groter deel van het curriculum in de scholen gaan uitmaken. We denken hierbij aan duurzaamheid, cultuur, techniek etc.

Om dit te realiseren, ook met in het achterhoofd de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, zullen we in komende jaren vaker aanvullende expertise in de scholen uitnodigen en in andere organisatievormen werken. Binnen onze kenniskringen, het directieteam en de GMR zullen we ervaringen omtrent deze ontwikkelingen met elkaar delen.

Cognitieve talentontwikkeling

Landelijk geldt dat 5% van de leerlingen meer- of hoogbegaafd is. De Scholengroep heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld in het sneller herkennen van talenten van leerlingen en het bieden van een daarop aansluitend aanbod. Scholen zijn hier de afgelopen jaren vaardiger in geworden. In de regio wordt samengewerkt om aan de onderwijsbehoeften van alle leerlingen tegemoet te komen. Op dit thema werken we samen in de regio.

Discipline en weerbaarheid

Doorzetten, weten hoe je de dingen voor elkaar krijgt en trots zijn op wat lukt, en geduldig zijn op wat nog niet lukt, geeft leerlingen vaardigheden mee die belangrijk zijn voor de toekomst van leerlingen.

Passend Onderwijs

Voor alle leerlingen een passende onderwijsplek, het liefst zo thuisnabij mogelijk. Dat is waar we in het samenwerkingsverband aan werken. Voor de komende jaren gaan we met de volgende onderwerpen aan de slag:

- o Meer modules inrichten voor leerlingen waar het onderwijs nog niet helemaal voor past.
- o Meer samenwerking tussen de scholen met leerlingen met een speciale onderwijsvraag, waaronder ook meer verwijzen van bao naar bao.
- o Interne begeleiders volgen in 2019 en 2020 een opleiding en versterken hun rol in de school.
- o Twee scholen van de Scholengroep geven vorm aan pilots ter verbreding van het onderwijs en het voorkomen van opschaling naar het speciaal (basis) onderwijs.
- o Ontwikkeling van leerling-arrangementen naar groeps-arrangementen.
- o De leerkracht aan zet. Wat kan beter?

Integrale kindcentra

De scholen van Scholengroep Veluwezoom werken samen met organisaties voor kinderopvang. Het creëren van een doorgaande ontwikkellijn is daarvan de doelstelling. Op een aantal plekken zetten we een stap verder: we ontwikkelen door naar een kindcentrum waarbij de gezamenlijke verantwoordelijkheid en professionele interactie een verdiepingsslag krijgt. Door goed samen te werken komt voor kinderen veel meer ontwikkeltijd beschikbaar waardoor meer kansen gecreëerd worden. Deze setting willen we voor alle scholen bereiken.

Doelen voor de scholen:

- o Ikjijwij is voelbaar in onze scholen.
- o We hebben hoge verwachtingen van onze leerlingen.
- o Ons onderwijs maakt dat leerlingen nieuwsgierig zijn, dat zij genieten van leren en ontwikkelen, goed kunnen samenwerken en keuzes durven maken.
- o Scholen werken met ambitieplannen die in overleg met leerkrachten, ouders en leerlingen tot stand zijn gekomen. Specifieke ontwikkelingen worden uitgewerkt in werkplannen en jaarplannen. In de ambitieplannen wordt op hoofdlijnen ingegaan op de eigen missie en visie. Dit wordt vertaald in aansprekbare leerlingenbeloften.

- Daarnaast een analyse en aanpak op de domeinen inhoud en toepassingen, deskundigheid en middelen/infrastructuur. Gebruik de ideeën van leerlingen, ouders en andere stakeholders (zie woordwolk).
- Alle scholen werken met de zelfevaluatie die op stichtingsniveau is ontwikkeld en verbeteren zo systematisch hun onderwijs. Scholen stellen eigen doelen maar werken minimaal toe naar de normen van de inspectie. Scholen formuleren hun eigen doelstellingen op het gebied van opbrengsten, ook op de eigen ambities. Scholen werken aan een effectieve professionele cultuur.
- Twee keer per jaar wordt een zelfevaluatie gemaakt door de scholen. De komende jaren worden de leerkracht en de leerling steeds meer zelf eigenaar van deze analyses.
- Scholen gaan zich de komende jaren ontwikkelen naar kindcentra, samengesteld uit organisaties die van toegevoegde waarde zijn voor de leerlingen in de omgeving van de school. Zij werken toe naar doorgaande leerlijnen van 2-13 jaar en gaan daarbij samenwerkingspartnerships aan.
- Leerlingen en ouders zijn betrokken bij het onderwijs.
- Het onderwijs op de scholen is zo dat leerlingen kunnen ontdekken waar hun talenten liggen. 21-eeuwse competenties worden sterk geïntegreerd in het curriculum. ICT/inzet is actueel, inspireert en ondersteunt leerlingen en leerkrachten. De komende jaren zal groei ontstaan door uitbouwen van het "leren door doen", binnen en buiten de school en meer bewegen.
- Alle scholen zijn veilige scholen. Kinderen leren veilig, met plezier en vertrouwen met elkaar om te gaan. Een goede methode en monitoring hoort daarbij.

4.3. HRM ondersteunt de inhoudelijke ontwikkelingen

Een korte schets van de verandering voor de professionals in het onderwijs

Goede kundige professionals met lef bouwen samen aan kwalitatief goede onderwijsorganisaties. Zij zijn het die met hun kennis, ervaring en onderzoekende houding het verschil maken. Samen met collega's, leerlingen, ouders en andere partners zorgen zij ervoor dat leerlingen het juiste meekrijgen. Het vak verandert, nu wellicht meer dan ooit. Het vraagt dan ook weer een breder palet aan handelingsmogelijkheden. Het bevorderen van nieuwsgierigheid van leerlingen vergt weer iets anders van professionals. Verschillende aandachtsgebieden krijgen in het curriculum een belangrijkere plek: meer ICT, *computational thinking*, koken, muziek etc.

Werken in andere organisatievormen gaat de komende tijd steeds vaker plaatsvinden, zoals het werken in units en buiten leren. En hoe blijven de leeropbrengsten op de basisvakken op orde? Hoe houd je de leerlijnen in de gaten? Inspelen op nieuwe ontwikkelingen, gedegen kennis van leerlijnen, planmatig handelen, goed observeren en het duiden van deze observaties; dit zijn belangrijke voorwaarden voor het verantwoord realiseren van de toekomstige veranderingen in het onderwijs.



Samen met andere professionals, leerlingen en maar ook door zelf een stapje uit de comfortzone gaan om het onderwijs een beetje spannend te maken en de weerbaarheid van leerlingen te vergroten en uitnodigend zorgdragen voor de goede samenwerking tussen school-leerling-ouders/opvoeders.

Thema's waar de komende jaren onze aandacht naar uit gaat

Opleiden en ontwikkelen

Investeren in opleiding en ontwikkeling blijft zoals altijd actueel en cruciaal. Jaarlijks worden hiervoor royale budgetten beschikbaar gesteld. Collegiale consultaties en peerreview versterken de ontwikkeling en willen we zo structureel mogelijk maken (eventueel uit algemene reserve).

De I-coaches ronden voor de zomer hun tweejarige opleiding af. De interne begeleiders zijn zojuist met hun tweejarige post hbo-opleiding begonnen waarin de rol van hen een steeds meer een coachende wordt.

Ook voor directeuren en adjunct-directeuren geldt dat het beroep verandert. In 2018/2019 zijn de directeuren opgeleid op de terreinen persoonlijk leiderschap, toekomstbestendig onderwijs en veranderkunde. Dit geldt als een mooie basis voor de volgende stap. Naast het verhogen van het kennisniveau heeft deze training de teamspirit verder vergroot. Dit gaan we het volgende jaar verder uitbouwen naar collegiale intervisie en op termijn ook collegiale consultatie. Daarnaast zal, afhankelijk van de behoefte, verdere individuele ondersteuning worden ingezet.

We hebben de afgelopen jaren veel nieuwe leerkrachten kunnen aantrekken. Het goed begeleiden van hen in het vak en de professionele cultuur wordt momenteel op stichtingsniveau ontwikkeld en vanaf het schooljaar 2019/2020 uitgevoerd.

Vitale professionals

Het verzuimcijfer is de afgelopen jaren verlaagd, maar zal nog een stapje lager moeten. Om dat te bereiken onderscheiden we groepen met wie we in gesprek gaan en preventief beleid gaan ontwikkelen. Tijdens de ontwikkelgesprekken worden steeds meer resultaatgericht met elkaar afspraken gemaakt. Opleiding en ontwikkeling maakt het mogelijk vitaal in je werk te blijven staan. Tijdens de potentieel-scan, ter voorbereiding van het ontwikkelgesprek, wordt nadrukkelijk gekeken waar een individuele medewerker staat. Alles is er op gericht medewerkers vitaal te houden: soms tijdig te ondersteunen of juist een extra uitdaging aan te bieden. Dit vergt maatwerk.

De digitale gesprekkencyclus is vorig jaar ingevoerd. Op dit moment zijn ruim 70% van de gesprekken gestart. In 2019 wordt dit uitgebouwd naar 100%.

Boeien en binden van medewerkers door:

Een lerende cultuur met ruimte voor ontwikkeling.

Ruimte om bij te dragen, binnen of buiten de school.

Goede begeleiding op maat, zowel bij de start als ook bij de andere fases.

Goede communicatie, intern en extern.

Relationele autonomie.

Meer energie in werving en selectie.

Wijziging van de arbeidsvoorwaarden van het openbaar onderwijs

Met ingang van 1 januari 2020 gaan de arbeidsvoorwaarden van het openbaar onderwijs veranderen. Zo veranderen zaken op het terrein van de transitievergoedingen en de ketenbepalingen. Voor de organisatie betekent dit dat zij moet anticiperen op deze ontwikkelingen: goed implementeren van de nieuwe regelgeving en het berekenen van de nieuwe risico's.

4.4. Organisatieontwikkeling

Afgelopen jaren zijn de Onderwijsteams ingericht en zijn diverse kenniskringen op inhoudelijke onderwerpen aan de slag gegaan. Deze dwarsverbanden door de organisatie heen versterken het lerend vermogen. Voor een professional is het erg belangrijk een goed netwerk te hebben, om snel te kunnen sparren, samen iets te onderzoeken of te ontwikkelen. Een aantal uitdagingen is gemakkelijker aan te gaan als je het samen doet, en snel van elkaars ervaringen kan leren: het bevorderen van nieuwsgierigheid, andere organisatievormen in de klas, meer ontdekkend rekenen.

Onderwijsteams staan niet allen in eenzelfde ontwikkelfase. Soms wordt de meerwaarde nog vooral door directeuren en adjunct-directeuren ervaren, maar vaak ook al door interne begeleiders en/of I-coaches.

Scholengroep Veluwezoom vormt zich steeds meer om naar een netwerkorganisatie. Een organisatie waar professionals samenwerken, die steeds meer vanuit talenten en expertise bijdragen. Een organisatie die ook samenwerkt met ouders en andere organisaties om haar heen. De huidige kenniskringen zijn een bron van kennis en ontwikkeling. Het gezamenlijk opleiden in deze kenniskringen is een krachtige versnellingsmotor gebleken. Naast kenniskringen op het gebied van taal, I-coaches, zin in leren, starten we in 2019 met de kenniskring rekenen. De kenniskring Zin in leren richt zich op het versterken en monitoren van nieuwsgierigheid. In een netwerkorganisatie staat het leren van en met elkaar centraal. De samenwerking in het directieteam gaan we uitbreiden met intervisie en collegiale visitatie.

Co-creatie en medezeggenschap

De afgelopen jaren is de actieve bijdrage van de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad aan de beleidsontwikkeling vergroot. Ook in deze vergadering wordt veel meer van en met elkaar geleerd. Een van de speerpunten waar de GMR mee aan de slag wil is ouderbetrokkenheid bij de mr en bij de school.

De GMR is met 22 leden een vrij grote groep. Af en toe gaan de geledingen even uit elkaar, en wordt er met werkvormen gewerkt waardoor de input van allen vergroot wordt.

Samenwerken extern

De omvang van de Scholengroep Veluwezoom is de afgelopen jaren stabiel tot licht groeiend. De professionaliteit is hoog, maar toch zijn we altijd op zoek naar samenwerkingspartners die een meerwaarde kunnen betekenen. Thema's die zich daarvoor lenen zijn:

- o Integrale Kindcentra, samenwerken of zelf opzetten
- o Schaalvergroting of samenwerken in de regio
- o Passend onderwijs doe je samen

4.5. Huisvesting en duurzaamheid

Het huisvestingbeleid is gericht op duurzaamheid, onderhoud en het faciliteren van het vernieuwde onderwijs. De onderwijskundige ruimtebehoefte van de leerling verandert door de ontwikkelingen in het onderwijs. Leerlingen leren ook buiten de klas, buiten de school en buiten het schoolplein. De context op en rond school stimuleert het onderwijsproces. Onderwijskundige aanpassingen in de gebouwen worden de komende jaren op alle scholen gepland en uitgevoerd.

Daarnaast is het beleid van Scholengroep Veluwezoom gericht op de ontwikkeling van passende onderwijsvoorziening waarbij de onderhoudsplanning, verduurzamingsmaatregelen en onderwijskundige inrichtingen gezamenlijk planmatig per gebouw worden aangepakt. Het duurzame meerjaren-onderhoudsplan wordt hierop nu al ingericht.

De concrete kwalitatieve verbetering van de onderwijskundige omgeving volgt daarbij de ontwikkelingen van het onderwijsprogramma.



4.6. Financiën

Uitgangspunt van de Scholengroep is duurzaam ondernemen. Dat betekent dat het Koersplan leidraad vormt voor het meerjarenbegrotingsplan. Investerings en budgettoekenningen aan de beleidsterreinen worden in lijn gebracht met de strategische richting en de daaruit voortvloeiende planvormingen op schoolniveau. Hierbij wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de ondernemingsruimte die elke school heeft. Solidariteit binnen de organisatie is uitgangspunt bij te nemen beslissingen.

De Scholengroep beheert en verdeelt de financiële middelen op transparante wijze, waarbij risico's in de organisatie voldoende worden afgedekt. Uitgangspunt is continuïteit.

Er is een transparant systeem van financiële planning en control op zowel schoolniveau als centraal niveau, gebaseerd op een meerjareninvesteringsplan. Het systeem biedt voldoende sturing en informatie op zowel bestuurs- als schoolniveau. Schooldirecteuren hebben een aantal budgetten tot hun beschikking waarmee zij hun eigen keuzes kunnen maken. Daarnaast kunnen zij jaarlijks budget aanvragen om een extra impuls te geven aan de schoolontwikkeling. Jaarlijks wordt dit meegenomen in de begroting.

In de tweede helft van 2019 zal, op basis van de ambitieplannen van de scholen, beoordeeld worden welke incidentele financiële impulsen een versnelling van de ontwikkeling kan betekenen. In diezelfde periode zal een nieuwe risicoanalyse worden gemaakt waardoor helder is welke extra investeringen verantwoord zullen zijn.

Mede vanuit de accountantscontrole 2018 kwamen een aantal aanbevelingen voor onze organisatie. Deze onderwerpen worden in deze periode aangepakt:

- Inkoopproces: met name de decentrale verwerking van inkoopfacturen wordt geëvalueerd.
- Risico-inventarisatie: in de jaarrekening is een risico-paragraaf opgenomen en een bijbehorende risico-matrix. In 2019 zal deze risico-inventarisatie verder uitgewerkt worden.

5. Vervolg

Het Koersplan geeft richting aan de ontwikkeling van de stichting en geeft kaders aan de scholen van de Scholengroep. De schoolontwikkeling vindt plaats aan de hand van schoolplannen. Op stichtingsniveau wordt een aantal omvangrijke thema's verder uitgewerkt. In 2021 wordt dit Koersplan geëvalueerd. Een goed moment om terug te kijken en weer vervolgstappen vast te stellen.

Voortvloeiend uit dit Koersplan zijn voor de planperiode 2019-2021 de volgende thema's op bovenschools niveau aan de orde:

- Intervisie en consultatie directie en bestuur.
- Werken aan een netwerkorganisatie: kenniskringen versterken, leren van elkaar vergroten door meer dwarsverbanden te creëren, zoals nu in de kleuterbouw gebeurt.
- Vitale leerkrachten door meer preventief, en in samenspraak ontwikkelen van beleid.
- Ondersteunend beleid ten aanzien van ontwikkeling Integrale Kindcentra.
- Anticiperen op wetgeving en cao-ontwikkelingen.
- Meer investeren in de scholen op basis van ambitieplannen en de nieuw vast te stellen risicoparagraaf.
- Verduurzaming en vergroten van onderwijskundige kwaliteit door aanpassingen in de gebouwen.
- Onderzoek samenwerking in de regio vergroten.
- Vinden en binden van goede professionals van goede professionals door actieve werving en goede begeleidingsprogramma's.
- Aanpassen en inpassen van de nieuwe functies in het onderwijs.

