



Bestuursplan

2015-2019

VERENIGING CHRISTELIJK ONDERWIJS **GRONINGEN**

Voorwoord

Dit is het bestuursplan van de VCOG. Het document omvat de beleidsplanning van het VCOG bestuur voor schooljaren 2015-2019.

Het is tot stand gekomen in samenwerking met de schooldirecties en de staf van de VCOG en vormt het kader waarmee de scholen hun schoolplan vormgeven. Onderwijsontwikkelingen, sterktes van de VCOG en haar scholen alsmede de uitdagingen hebben we geformuleerd in een heldere ambitie waar we de komende jaren voor willen staan.

Deze ambitie geeft de VCOG en haar medewerkers richting in het realiseren van topkwaliteit onderwijs aan al haar leerlingen.

Groningen, april 2015

John Wind, directeur bestuurder

Missie en visie

De VCOG staat voor de Vereniging Christelijk Onderwijs Groningen. Een onderwijsinstelling die het bestuur vormt van tien Christelijke basisscholen in de stad Groningen en Hoogkerk.

Wij verzorgen onderwijs aan ruim 3200 kinderen wonend in verschillende wijken van de stad. Dat brengt een uitdagende veelkleurigheid met zich mee. Eén van de redenen waarom respect en dialoog centraal staan in onze scholen en waarom wij onze vereniging met trots *“Kleurrijk en Bijzonder”* noemen.

“De scholen van de VCOG vormen een open leer- en leefgemeenschap gericht op de multiculturele en multireligieuze samenleving, waar de school deel van uitmaakt. Waarden als nieuwsgierigheid, zorgzaamheid, vrede en eerbied voor het leven en de schepping staan centraal. We willen een klimaat scheppen op onze scholen, waarin het ontmoeten en samen beleven van groot belang zijn. Het verhaal van God en de mensen wijst ons de richting, op zoek naar nieuwe antwoorden op nieuwe vragen.”
(Manifest van de VCOG)

De VCOG gaat ook in haar besturingsfilosofie uit van eenheid door verscheidenheid. De tien scholen zijn zelfstandig met veel eigen verantwoordelijkheid en tegelijkertijd vormen zij samen de VCOG. Door het zoeken naar verbinding in kwaliteitsverbetering en vernieuwing wil de VCOG een onderwijsorganisatie zijn die samen leert, samen optrekt en samenwerkt. Met de blik bewust naar buiten benadert de VCOG de onderwijskundige ontwikkelingen in het primair onderwijs als een kans en een uitdaging om een Vereniging te zijn waar eigentijds onderwijs van topkwaliteit wordt geleverd.

Inhoud

Voorwoord	2
Missie en visie	3
1. De VCOG is kleurrijk en bijzonder	5
2. De VCOG heeft ambitie in onderwijskwaliteit	7
3. De VCOG scholen zijn educatieve partner in de wijk.....	11
4. De VCOG is een aantrekkelijke werkgever.....	13
5. De VCOG heeft de bedrijfsvoering op orde	17
6. Bijlage: matrix strategische bestuursdoelen 2015-2019	19

1. De VCOG is kleurrijk en bijzonder

1.1 De VCOG is waardengericht

“Samen leef je niet alleen! Vanuit deze overtuiging voeden wij op onze basisscholen de nieuwsgierigheid van kinderen. Wij laten hun de waarde van het bestaan ervaren, geïnspireerd door de bijbel. Waarden als zorgzaamheid, vrede en eerbied voor het leven en de schepping klinken daarin door.”

Zo luidt de eerste alinea uit het Manifest van de VCOG. Het betreft een notitie waarin de VCOG haar identiteit als Christelijke onderwijsorganisatie beschrijft. Het Manifest is tot stand gekomen door gesprekken. In schoolteams, medezeggenschapsraden en in de Raad van Toezicht is de inhoud en formulering van het Manifest besproken. Persoonlijke overtuigingen en de professionele opdracht om vorm te geven aan de identiteit van de VCOG zijn eraan getoetst. Het is een Manifest van de hele VCOG geworden en nog altijd wordt het met trots aan nieuwe leerkrachten en ouders uitgereikt. Trots omdat de scholen van de VCOG verschillend invulling geven aan de Christelijke identiteit. Dat is gelegen in de historie van de school, de populatie en de gezamenlijke overtuiging van een schoolteam. En steeds opnieuw is gebleken dat de verschillen in beleving en uitvoering de grenzen van het Manifest niet onder druk hebben gezet. Iedere school is bijzonder en kan op eigen wijze binnen de kaders van het Manifest kleur en invulling geven aan de Christelijke identiteit. Echter de vraag waar de gezamenlijkheid ligt, heeft nog nauwelijks aandacht gehad binnen de VCOG. Dat terwijl het Manifest niet enkel een kader is voor de Christelijke identiteit van iedere school, maar de identiteit van de VCOG op prachtige wijze verwoord. Waar liggen de waarden vanuit onze Christelijke grondslag van alle scholen tezamen en hoe willen we dat uitstralen naar iedere school, naar ieder kind en iedere ouder van de VCOG. En meer nog wat is de betekenis van onze gezamenlijke waarden met betrekking tot allerlei kleine en grote besluiten waar de VCOG vaak dagelijks voor staat. De komende planperiode gaat de VCOG zich inspannen om deze waarden gedragen door de hele organisatie te formuleren en te vertalen naar het dagelijks handelen van alle leerkrachten, leidinggevenden en ondersteunend personeel van de VCOG.

- *De VCOG gaat een set waarden formuleren vanuit het Manifest van waaruit de identiteit van de hele organisatie gedefinieerd wordt.*

1.2 De VCOG in Groningen

De scholen van de VCOG kennen een goede spreiding over de stad Groningen. In vrijwel iedere wijk van de stad is een VCOG school of een locatie van een VCOG school te vinden. De komende jaren zal de visie met betrekking tot de spreiding van de VCOG over de stad opnieuw worden gedefinieerd in relatie tot de ontwikkelingen en de vragen die de omgeving stelt, zoals Passend Onderwijs. De VCOG wil graag bereikbaar zijn als aanbieder van regulier onderwijs vanuit een christelijke identiteit voor een grote groep ouders in de stad. Een zo optimaal mogelijke vrijheid van schoolkeuze waar het gaat om levensbeschouwelijke identiteit is een groot goed.

Daarnaast krijgen scholen met de komst van Passend Onderwijs de mogelijkheid om zich pedagogisch en onderwijsinhoudelijk te specialiseren en te profileren in de verschillende wijken in de stad. Waarbij scholen worden uitgedaagd om naast de extra ondersteuningsmogelijkheden ook de grenzen duidelijk te definiëren. De uitwerking van deze school specifieke profielen zal de komende jaren duidelijk worden. Bovenstaande thema's rond identiteit en schoolprofielen op het gebied van Passend Onderwijs vragen uiteraard ieder voor zich om nadere beleidsontwikkeling. Daarnaast worden genoemde onderwerpen echter ook in samenhang met een evenwichtige spreiding over de stad op de VCOG agenda geplaatst, zowel op bestuurlijk- als op schoolniveau.

- *De VCOG gaat de visie rond de spreiding van de VCOG scholen over de stad Groningen opnieuw definiëren.*
- *De VCOG initieert, ondersteunt en monitort het ontwikkelingsproces van school specifieke profielen, waarin het onderwijs aanbod, ondersteuningsspecialismen en de grenzen van het ondersteuningsaanbod worden vastgesteld en uitgedragen.*

1.3 De VCOG is herkenbaar in Groningen

Door een goede communicatie ontstaat een relatie die voorwaardelijk is om samen tot inhoudelijke verbinding te komen. De VCOG is een onderwijsinstelling met tien scholen die allen op eigen wijze zijn ingericht en onderwijs aanbieden, maar deze scholen vormen samen ook de Vereniging. Een krachtige transparante externe communicatie waarin de VCOG als geheel te herkennen is, vormt één van de uitdagingen voor de komende jaren. De communicatie op VCOG niveau krijgt een nieuwe impuls door de ontwikkeling van een duidelijke visie. Hoe verlopen de communicatielijnen vanuit de VCOG naar belanghebbenden en waar vinden dezelfde belanghebbenden informatie over de VCOG? Welk imago wil de VCOG daarin uitstralen en hoe zetten we huisstijl en website daarbij in? Dergelijke vragen zullen in de VCOG visie op externe communicatie worden meegenomen. Bij de realisatie van deze visie zal ook de website van de VCOG worden vernieuwd en ingezet als belangrijk communicatiemiddel.

- *De VCOG ontwikkelt een visie op herkenning, profilering en imago als onderwijsorganisatie door middel van externe communicatie.*
- *De VCOG realiseert deze visie door de verschillende communicatiemogelijkheden in samenhang, eenduidig en transparant te benutten.*

2. De VCOG heeft ambitie in onderwijskwaliteit

2.1 De VCOG werkt aan kwaliteit voor nu en later

De VCOG is een onderwijsorganisatie met als primaire taak het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig onderwijs aan meer dan drieduizend kinderen in de stad Groningen. De bijdrage aan de ontwikkeling van al deze jonge mensen tot evenwichtige en naar eigen vermogen ontwikkelde volwassenen en volwaardige deelnemers aan de samenleving is een fantastisch en tevens zeer verantwoordelijke opdracht. De vraag wat kinderen van nu aan de basis nodig hebben om invulling te kunnen geven aan de beroepen van morgen is niet eenvoudig te beantwoorden. Wel bestaat er wereldwijd een vermoeden dat een ondernemende, nieuwsgierige en betrokken houding van pas komt om straks de nieuwe professies vorm te kunnen geven. De basis voor deze houding wordt gelegd in het funderend onderwijs en dat vraagt om ontwikkeling van het totale curriculum. In het verlengde daarvan vraagt het ook om een herijking van onderwijskwaliteit. De komende jaren zullen deze grote onderwijsthema's zich landelijk verder ontvouwen in nieuwe methoden, andere aanpakken en een veranderend onderwijstoezicht. De samenleving van de 21^{ste} eeuw vraagt om deze algehele herijking op onderwijs. De VCOG volgt dan ook niet alleen de geschetste ontwikkelingen, maar wil ook vroegtijdig anticiperen door naast het aanbieden van goed onderwijs in de basisvakken samen te zoeken naar onderwijsaanbod, werkvormen en vaardigheden die recht doen aan de onderwijsbehoefte van de leerling van nu en hun toekomst. In de competenties van de 21^e century skills vindt de VCOG een goed fundament om hieraan vorm te geven. Vanuit een stevige basis van taal- en rekenonderwijs en de overige kernvakken zal de VCOG de scholen aanmoedigen en ondersteunen bij de integratie van nieuwe competenties zoals kunnen samenwerken, het probleemoplossend vermogen, de ICT geletterdheid, het kritisch denkvermogen, sociale en culturele vaardigheden en communicatievaardigheden in het onderwijsaanbod. Naast toekomstgericht onderwijs speelt de VCOG ook actief in op nieuwe kwaliteitsverhogende kansen en uitdagingen die zich nu voordoen zoals goed inhoud geven aan de nieuwe vensterschool impuls, investeren in allerlei mogelijkheden om het bewegen van leerlingen te verhogen, en het leesonderwijs te versterken door deelname aan het project Succes for All in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen. De kwaliteit van onderwijs hoort continu in ontwikkeling te zijn op iedere VCOG school. Hoge ambities ten aanzien van de leerresultaten, een goede analyse van de resultaten en de inzet van passende verbeterinterventies zijn in een steeds doorlopende cyclus op school- en bestuursniveau te herkennen. Voor de VCOG is de onderwijskwaliteit de meetlat langs de bedrijfsvoering en alle beleidsontwikkeling. Daarbij onderscheidt de VCOG twee ambitielijnen waarlangs de kwaliteit wordt gelegd en op alle scholen de komende vier jaar zal worden verhoogd. De eerste lijn betreft de onderwijsopbrengsten, deze gaan ongeacht de situatie waar de school zich in bevindt op alle VCOG scholen omhoog. Omdat elke school een eigen ontwikkelingsfase kent en verschillend is in opbrengsten en de analyse daarop, gaat de VCOG in sturing en ondersteuning uit van differentiatie in aandacht, zowel vanuit het bestuur als de staf. De onderwijskwaliteit afgezet tegen de schoolsituatie, waaronder de populatie van de school, is daarin leidend.

Naast de gedifferentieerde aanpak gaat de VCOG samen met alle scholen op zoek naar kwaliteitsverhogende interventies om de competenties van leerkrachten op het terrein van leerlijnen, de referentieniveaus, de analyse vaardigheden en het formuleren van SMART doelen met een passend onderwijsaanbod te vergroten. De leerkracht is de spil en eigenaar van het onderwijs. Vergroting van onderwijsresultaten begint bij de man of vrouw voor de groep. Inzet tot professionele ontwikkeling, delen van de opgedane kennis en een goede personeelsplanning zijn dan ook van grote betekenis voor de onderwijskwaliteit in het algemeen en de opbrengsten in het bijzonder.

De tweede ambitielijn met betrekking tot de onderwijskwaliteit betreft een kwaliteit- en differentiatieslag in het aanbod. Naast bovengenoemde uitdagingen op het gebied van nieuwe, toekomstgerichte onderwijsmethodieken en thema's verschillen scholen van elkaar als het gaat om het totale onderwijsaanbod. De kerndoelen zijn uiteraard leidend voor het aanbod op iedere school. Vanuit de visie dat onderwijs meer is dan taal en rekenen dienen scholen altijd zorg te dragen voor een brede ontwikkeling van iedere leerling, zoals in wetenschap en techniek of cultuureducatie. De VCOG gaat scholen de ondersteuning bieden die nodig is om verder te groeien en te excelleren. Het brede onderwijsaanbod kan verdiept of uitgebreid worden en specialismen kunnen worden ontwikkeld. Zolang de onderwijskwaliteit zichtbaar vergroot wordt en de keuzes niet leiden tot verlies van kwaliteit aan de basis, ontwikkelen scholen eigen mogelijkheden om door te groeien naar een excellente school. Samen werken aan onderwijskwaliteit heeft top prioriteit bij de VCOG. De ambities zijn hoog maar ook realistisch. Aan het einde van deze bestuursplanperiode is de VCOG herkenbaar in de stad Groningen als de onderwijsorganisatie waar top onderwijs wordt verzorgd aan alle leerlingen.

- *De VCOG hanteert de onderwijskwaliteit als meetlat langs alle besluiten over bedrijfsvoering en beleidsontwikkeling.*
- *De VCOG gaat zich proactief voorbereiden op het onderwijs in de toekomst*
- *De VCOG anticipeert op onderwijs kwaliteitsverhogende kansen en realiseert deze.*
- *Op alle VCOG scholen gaan de onderwijsopbrengsten de komende jaren omhoog.*
- *De VCOG gaat een kwaliteitslag in het aanbod stimuleren dat nog meer is afgestemd op individuele onderwijsbehoefte, de leerling populatie en de ontwikkelingsfase van iedere school.*

2.2 De VCOG ligt digitaal op koers

De digitale ontwikkelingen zullen ook de komende jaren een vlucht blijven nemen. Nieuwe mogelijkheden volgen elkaar snel op. Voor het onderwijs betekent dat niet enkel meegaan in de ontwikkelingen door een continu proces van kennis vergaren. Het betekent ook steeds opnieuw afwegen of nieuwe ontwikkelingen een directe bijdrage leveren aan de verbetering van onderwijs. De VCOG is van mening dat digitalisering in de klas nooit mag leiden tot verschraling van onderwijs. Een leerling ontwikkelt zich in acht jaar basisonderwijs op meerdere terreinen, daar horen ook zaken bij als het leren samenwerken, relaties aangaan met medeleerlingen, de interactie op groepsniveau, communiceren en presenteren, de sociaal-emotionele ontwikkeling van een leerling. Daarnaast blijft bevlogen onderwijs gegeven door de leerkracht van onschatbare waarde voor de ontwikkeling van leerlingen.

Om deze redenen vraagt de mate waarin een leerling zich individueel ontwikkelt door middel van multimedia steeds opnieuw om een kritische reflectie. De keerzijde van dit alles is dat het onderwijs ook niet achter kan blijven bij de ontwikkelingen buiten de school. Een VCOG leerling zal op z'n minst de digitale mogelijkheden die het gemiddeld genomen thuis of elders ervaart ook moeten herkennen en tegenkomen op school. In de klas zullen deze mogelijkheden echter geïntegreerd moeten zijn in de vorm van modern en hoogwaardig onderwijs. De visie op dergelijk onderwijs is dan ook het uitgangspunt waarmee de digitale inrichting wordt vormgegeven. De VCOG wil daarin proactief te werk gaan. Dat betekent digitale ontwikkelingen, zoals de digitale geletterdheid uit de 21^e century skills snel te onderkennen en te leren kennen. Om vervolgens adequaat de waarde ervan voor het onderwijs te bepalen en vervolgens tijdig de scholen qua inrichting voor te bereiden op de nieuwe mogelijkheden.

- *De VCOG anticipeert vroegtijdig op nieuwe ontwikkelingen in digitalisering vanuit de onderwijsvisie dat digitalisering een middel is dat bijdraagt aan de brede ontwikkeling van een kind*

2.3 De VCOG draagt zorg voor de kwaliteit

Hoogwaardige kwaliteit van onderwijs vormt een belangrijk doel voor de VCOG als geheel en de tien scholen afzonderlijk in het strategisch beleid voor de komende jaren. De VCOG blijft de ontwikkelingen op onderwijsgebied volgen en vanuit het eigen ontwikkelingsniveau blijft iedere school continu werken aan verbetering. Dat vraagt op bestuur- en schoolniveau om een continu proces van inzicht en analyse op de kwaliteit en het formuleren van verbeterdoelen. Dat is een uitdaging voor de komende jaren en voor velen een omslag in denken. Gewoon hard werken, goed je best doen en hopen op het beste resultaat volstaat niet meer. De VCOG streeft naar goed kwaliteitsmanagement dat betekent het nastreven van vooraf vastgestelde resultaten volgens een vooraf gericht en vastgesteld proces. De VCOG wil daarbij van de leerkracht tot aan de directeur bestuurder uitstralen dat werken aan kwaliteit uitdagend en leuk is. Het kan leiden tot de flow die maakt dat de VCOG meer is dan de som der delen en bovenal draagt het direct bij tot optimale ontwikkelingskansen en resultaten van iedere VCOG leerling. Kwaliteitsactiviteiten gaan niet enkel over het bewaken en verantwoorden van de kwaliteit maar gaat bovenal over de realisatie van strategie en doelstellingen. Een uitkomst van een zorgvuldig proces waarin verantwoording en ontwikkeling elkaar ontmoeten. Kwaliteitsmanagement zoals de VCOG het voor ogen heeft is integraal en proactief. Alle beleidsontwikkeling is dienend aan en in het belang van de onderwijskwaliteit. Er is een zichtbare samenhang tussen het kwaliteitsproces en de beleidsterreinen van de VCOG. Hetzelfde is zichtbaar op schoolniveau. Kwaliteit is een cruciaal onderdeel van elk proces in iedere school. Een dergelijk systeem zal de komende jaren integraal worden ontwikkeld. Vele elementen en activiteiten binnen de organisatie, zoals o.a. de formele gesprekkencyclus, de monitoring en analyse van onderwijsresultaten, de personeelsontwikkeling en professionalisering, financiële kwaliteitsimpulsen en de planning en evaluatie van de schoolontwikkeling zullen in samenhang een plaats krijgen binnen de kwaliteitsmanagement cyclus. De samenhang en verbinding tussen alle onderdelen zal logisch in elkaar gaan haken en zichtbaar worden gemaakt.

Op schoolniveau wordt het digitale kwaliteitssysteem WMK-PO ingevoerd. Ook dit systeem gaat onderdeel uitmaken van het complete kwaliteitssysteem. De VCOG geeft op deze wijze vorm aan de planmatige, digitale zelfevaluatie van iedere school conform de afspraken uit het bestuursakkoord.

- *De VCOG gaat een cyclus voor kwaliteitsmanagement ontwikkelen. Deze cyclus is integraal, proactief en gericht op de realisatie van strategie en doelstellingen op alle beleidsterreinen.*
- *De VCOG scholen implementeren het digitale kwaliteitssysteem WMK-PO, waardoor er doelgericht en proactief gewerkt wordt aan kwaliteitsmanagement.*

3. De VCOG scholen zijn educatieve partner in de wijk

3.1 De VCOG scholen kennen de wijk

De scholen van de VCOG staan verspreid over de stad in allerlei verschillende wijken. Deze wijken hebben allen specifieke sociologische kenmerken. De leerlingen van de VCOG wonen in deze verschillende delen van de stad en komen vanuit deze omgeving naar hun VCOG school in de wijk. Dat leidt in school tot zeer verschillende leerling populaties met eigen kansen en bedreigingen. Het is voor een goed begrip van de ontwikkeling van individuele leerlingen en van de schoolontwikkelingsbehoefte in het algemeen van belang dat de school de leefomgeving van haar leerlingen kent. Dat geldt voor individuele situaties en ook voor de leefomgeving in meer algemene zin. Met de komst van Passend Onderwijs heeft iedere school daarbij de mogelijkheid gekregen zich te profileren en te specialiseren afgaande op de onderwijsbehoefte van zowel de gehele populatie als het individuele kind. Het school ondersteuningsprofiel van iedere school beschrijft dit speciale aanbod dat naast de basisondersteuning op iedere VCOG school op orde dient te zijn. Naast de aanpassing van het onderwijsaanbod aan de behoefte van de populatie moet er ook aandacht zijn voor een positieve doorgaande ontwikkeling van leerlingen. De school gaat daarbij steeds uit van ambitieuze en hoge ontwikkelingskansen voor ieder kind. Vraagstukken over buiten school naar binnen halen en omgekeerd liggen ten grondslag aan de leef- en woonkenmerken van de wijk. Initiatieven van scholen zoals verwoord en gerealiseerd in de plannen voor de nieuwe vensterscholen zijn veelal op wijk en populatiekenmerken terug te voeren. Dat geldt ook voor de ruimte die scholen aan leerlingen bieden om buiten schooltijd leren en speelmogelijkheid in school te hebben. Ook vraagstukken rond gedrag en omgang, het samen optrekken als wijkscholen hierin en het aanbod voor sport en spel wijk breed vragen om kennis van de wijk en schoolpopulatie. De VCOG scholen kennen de wijk waar de school staat over het algemeen voldoende. Het is de bedoeling van de VCOG dat deze kennis de komende jaren wordt verdiept en regelmatig wordt onderzocht en beschreven. Zo krijgen scholen steeds beter zicht op hetgeen nodig is om de ontwikkeling van leerlingen in verbinding met de leefomgeving buiten de school zo optimaal mogelijk te laten verlopen. De mogelijkheden die de gemeente in de vorm van planontwikkeling en subsidies (nieuwe impuls vensterscholen) biedt om wijk ondersteunende initiatieven door de school te laten ontwikkelen worden hierbij nauw betrokken. Vanuit het bestuur zijn er goede samenwerkingsverbanden met gemeente en collega besturen om met elkaar inhoud te geven aan de verbinding tussen school en wijk.

De VCOG zal ook de komende jaren blijven investeren in dergelijke overlegstructuren. Zowel op school- als bestuursniveau wil de VCOG samenwerkingsgericht zijn in de wijk en de stad als geheel. Door de Wet op Passend Onderwijs zal de gezamenlijk zorg en plicht om ieder kind in de stad een passende onderwijsplaats te geven verder worden ontwikkeld in boven bestuurlijke netwerken. Daarnaast participeert de VCOG in bestuurlijke netwerken op landelijk niveau.

- *De VCOG ondersteunt scholen om de populatie op wijk- en gezinsniveau diepgaander in beeld te krijgen.*
- *De VCOG zal scholen stimuleren en ondersteunen om binnen en buiten school te verbinden.*
- *Samenwerken met gemeente, scholen en andere stakeholders in een duidelijke rolverdeling.*

3.2 De VCOG werkt samen met ouders

Op iedere VCOG school zijn ouders die een actieve rol spelen. Dat gaat van incidentele hulpouder om (educatieve) activiteiten buiten de school mogelijk te maken, tot de formele rollen als ouder-vertegenwoordiger in de ouderraad of de MR. Het is goed dat zoveel ouders van de VCOG zich vrijwillig inzetten voor de school. De mate van inzet van ouders en de inhoudelijke vorm die daaraan gegeven wordt verschilt per school. Dat ligt voor een belangrijk deel aan de populatie van de school. Deze verschillen zullen er blijven, omdat iedere schoolsituatie anders is. De VCOG is wel de mening toegedaan dat wederzijdse betrokkenheid van ouders en school een voorwaarde is voor een optimale, doorgaande ontwikkeling van kinderen. Vanuit deze visie heeft iedere VCOG school de opdracht om samen te werken met ouders. Deze samenwerking voert verder dan de inzet van hulpouders en het vervullen van de formele ouderrollen binnen de school. Het expliciteren van de visie op deze samenwerking zal het gesprek over ouderbetrokkenheid en partnerschap op gang brengen. Wederzijdse verwachtingen tussen ouders en school worden uitgewisseld en vormen de basis waarop het partnerschap vormgegeven kan worden. De bijdrage van alle betrokkenen aan het welzijn van de kinderen op school staat als gezamenlijk belang altijd voorop in de uitwisselingsgesprekken. Bij de visie ontwikkeling is het draagvlak voor samenwerking vanuit de verschillende rollen en daarvan uitgaande ook de grenzen van samenwerken een voorwaarde. Leerkrachten en ouders leggen samen het fundament onder educatief partnerschap. En omdat ouders net als leerlingen komen en gaan, zullen de inspanningen hiertoe vanuit de school herhaald moeten worden. De VCOG is van mening dat het doorlopende proces, van het creëren van draagvlak en de vormgeving van partnerschap steeds opnieuw geïnitieerd moet worden vanuit de school. Zij heeft hierin een leidende en professionele taak. De komende jaren gaan alle scholen van de VCOG een ouderplan opstellen, waarin naast de visie ook het proces om de vormen van ouderparticipatie door te ontwikkelen naar een volwaardig educatief partnerschap worden beschreven. De VCOG beschouwd de uitwisseling met een schoolbestuur in Suriname rond het thema ouderbetrokkenheid en partnerschap als inspirerende aanjager in bovenstaand proces.

- *De VCOG geeft richting en ondersteunt scholen bij de ontwikkeling van het educatief partnerschap met ouders en het gezamenlijk ontwikkelen van een visie uitmondend in het opstellen van een ouderplan.*

4. De VCOG is een aantrekkelijke werkgever

4.1 De VCOG heeft professioneel personeel en is een lerende organisatie

In de scholen van de VCOG zijn leerkrachten werkzaam die iedere dag op professionele wijze werken aan de ontwikkeling van kinderen, zowel op cognitief-, als op sociaal en emotioneel vlak. Dat vraagt veel van leerkrachten niet alleen in uitvoerende zin maar ook wat betreft het lerend vermogen van de professional zelf. Het onderwijs is continu in beweging, zowel inhoudelijk als wat betreft wet- en regelgeving. Van professionals wordt gevraagd mee te bewegen en zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen ontwikkeling. Nieuwe ontwikkelingen en voortschrijdend inzicht moeten onderkend en bekend zijn om de waarde naar het dagelijks handelen in de school te kunnen inschatten en te realiseren. Professionele scholen hebben leerkrachten nodig die o.a. differentiatie bekwaam zijn om de onderwijskundige uitdagingen van de komende jaren het hoofd te kunnen bieden. De VCOG wil daarom een lerende organisatie zijn die ervoor zorgt dat 'best practices' met elkaar gedeeld worden, dat leerervaringen van de ene school bijdragen aan een snellere ontwikkeling van de andere school en dat leerkrachten expertise uitwisselen. Het bestuur heeft de regie in het samenstellen en uitrollen van VCOG brede en hoogwaardige professionalisering passend bij de bekwaamheidsfase van iedere leerkracht, zodat scholen optimaal kunnen werken aan de kwaliteit van onderwijs. Door de inzet van instrumenten als het bekwaamheidsdossier, het persoonlijke ontwikkelingsplan en het creëren van ontwikkelingsmogelijkheden in de vorm van loopbaanpaden (functiemix) wordt een aantrekkelijk en professioneel ontwikkelingsklimaat gecreëerd voor zowel startende als ervaren leerkrachten. Elke medewerker zal een persoonlijk ontwikkelplan maken waarmee planmatig de ontwikkeling kan worden vormgegeven. De informatie uit deze ontwikkelingscyclus wordt door de inrichting van een nieuw digitaal communicatieplatform, te weten Office 365, niet alleen eenvoudig toegankelijk voor betrokkenen op een voor hen relevant niveau, maar met deze inrichting wordt ook het eigenaarschap van de persoonlijke ontwikkeling van iedere professional binnen de VCOG zichtbaar gemaakt en geborgd.

Naast professionalisering ziet de VCOG ook uitdagende mogelijkheden om met behulp van een adequate personeelsplanning de ontwikkeling optimaal te ondersteunen. Daarbij in ogenschouw genomen dat het gezien de uitstroom ten gevolge van de vergrijzing ook een noodzaak is om de kwaliteit die de VCOG nodig heeft op personeelsgebied goed in beeld te hebben, zodat er tijdig geanticipeerd kan worden op het wegvloeien van kwaliteit als gevolg van de uitstroom. Daarnaast dient een dergelijk proactief personeelsbeleid het belang van een goede algemene bedrijfsvoering. Ook kan een personeelsplanning afgezet tegen de ontwikkelingsfase waarin de scholen zich bevinden leiden tot een beter onderbouwd aannamebeleid, mobiliteitsbeleid en tot ontwikkeling van personeel. Steeds vanuit de gedachte welke kennis en vaardigheden zijn nodig om een school een ontwikkelingsstap te kunnen laten maken en welke professional heeft deze kennis in huis, of laat zien deze kennis te kunnen ontwikkelen. Verhoging van de kwaliteit van onderwijs is steeds de leidende vraag van waaruit gehandeld wordt.

Zo ontstaat er mobiliteit vanuit kwaliteit en wordt er een directe bijdrage geleverd aan de optimale ontwikkeling van de VCOG leerlingen. Door kennisdeling en het bieden van nieuwe uitdagingen draagt mobiliteit vanuit kwaliteit ook bij aan goed en aangenaam werkgeverschap.

- *De VCOG ontwikkelt zich door tot een samenwerkende, lerende organisatie.*
- *De VCOG zorgt voor hoogwaardige professionalisering van het personeel, passend bij de school- of bestuursontwikkeling en de ontwikkeling van de individuele medewerker.*
- *Daarmee creëert de VCOG een aantrekkelijk en professioneel ontwikkelingsklimaat voor zowel startende als ervaren medewerkers.*
- *Door een goede inrichting van Office 365 wordt iedere medewerker eigenaar van zijn/haar persoonlijke ontwikkeling.*

4.2 De VCOG biedt ruimte aan ontwikkeling en deelt kennis

De leerkracht maakt iedere dag voor alle leerlingen in de groep het verschil. De onderwijskwaliteit krijgt vorm in de klas, daar wordt daadwerkelijk de verhoging van kwaliteit gerealiseerd. Goede leerkrachten vormen de sleutel naar beter onderwijs, optimale ontwikkeling en hogere resultaten. Daarom is het van belang dat alle leerkrachten voortdurend werken aan persoonlijke ontwikkeling. De VCOG streeft naar een aannamebeleid waarbij we daadwerkelijk die leerkracht in school halen die aan bovengenoemde onderwijskwaliteit een bijdrage kan leveren. Om deze doelstelling te halen wordt het aannamebeleid en het proces verbeterd en hernieuwd de komende planperiode. Ook nieuwe wet- en regelgeving liggen ten grondslag aan de beleidsveranderingen.

Door een goed aannamebeleid samen met goed zicht op de competenties die de VCOG minimaal van een startende leerkracht verwacht is een zeer belangrijke stap in de kwaliteitsopbouw van het personeel gezet. Het is echter niet de enige stap. Van alle medewerkers binnen de VCOG wordt verwacht dat zij zich lerend opstellen. Professionele ontwikkeling vanuit intrinsieke motivatie hoort het gehele werkende leven hand in hand te gaan met de dagelijkse uitoefening van het vak. De laatste jaren is er mede door de lerarenbeurs en de academische Pabo een trend te zien dat steeds meer startende leerkrachten zich snel na het behalen van hun Pabo diploma verder ontwikkelen door het behalen van een master op HBO- of WO-niveau. In de scholen zijn teams als geheel steeds hoger opgeleid. De VCOG is verheugd over deze trend. Het komt de ontwikkeling van individuele werknemers ten goede en het verhoogt de kwaliteit van de organisatie als geheel. De uitwerking van deze trend is allereerst merkbaar op schoolniveau. Doordat leerkrachten een masteropleiding behalen stijgt het team denken en handelen, dat komt de hele school ten goede. Modern onderwijs heeft een onderzoekende benadering nodig om voortschrijdend inzicht te genereren. Het benutten van bestaande kennis en het goed kunnen formuleren van onderzoeksvragen dragen bij aan de doorontwikkeling van iedere school en de VCOG als geheel. Daarom krijgen goede professionals bij de VCOG ruimte om verder te excelleren en hun kennis over te dragen aan collega's. Leren in school is voor de leerlingen en ook voor de medewerkers van de VCOG.

Naast de ruimte voor individuele groei en ontwikkeling en de positieve werking daarvan op schoolniveau ziet de VCOG ook een uitdaging in het delen van de opgedane kennis op bestuursniveau. De afgelopen periode heeft de VCOG getracht met de inrichting van een ontwikkelingsnetwerk zowel kennisdeling als professionele ontwikkeling op gang te brengen.

Het netwerk heeft deze verwachting niet geheel waargemaakt. In de komende periode wordt een doorstart van het netwerk onderzocht. Daarnaast gaan we op zoek naar andere mogelijkheden om leerkrachten samen te laten leren en delen. De mogelijkheden liggen niet alleen in de VCOG besloten maar ook zeker daarbuiten. Een drietal belangrijke ontwikkelingen die het afgelopen jaar gestart zijn en de komende planperiode verder worden uitgewerkt binnen de VCOG moeten in bovenstaand licht genoemd worden. De VCOG heeft zich het afgelopen jaar voor de komende planperiode verbonden aan een samenwerkings- en ontwikkelingsnetwerk tussen de Pabo opleiding en verschillende schoolbesturen. Daarnaast gaat de VCOG een kwaliteitsslag leveren aan het leesonderwijs op meerdere scholen door een samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen, de gemeente en meerder schoolbesturen rond het project Succes for All. Leerkrachten voor de groep en met speciale taken krijgen hierdoor de ruimte zich te ontwikkelen en in een nieuw netwerk te leren van elkaar en mee te denken op academisch niveau.

Tot slot is de VCOG een onderzoek gestart naar de mogelijkheden van 'vierslag leren' waarbij een startende leerkracht en een ervaren leerkracht de ruimte krijgen om samen verantwoordelijk te zijn voor een groep leerlingen en tegelijkertijd samen een master opleiding volgen.

- *De VCOG gaat de komende periode werken aan de vernieuwing van de visie op het aannamebeleid en het ontwikkelen van een uitvoeringsplan in het verlengde daarvan.*
- *De VCOG blijft zoeken naar mogelijkheden om leerkrachten te motiveren en te faciliteren zich hoger op te leiden of verder te ontwikkelen. Hiervoor zal door alle medewerkers een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld worden waarmee planmatig aan ontwikkeling gewerkt kan worden.*
- *Om ruimte te bieden aan samen leren en delen van kennis is de VCOG steeds op zoek naar mogelijkheden in de vorm van kennisnetwerken, structuren en instrumenten, zowel binnen als buiten de organisatie.*
- *De VCOG ontwikkelt een proactieve personeelsplanning op bestuurs- en schoolniveau.*

4.3 De VCOG is professioneel in gesprek

De VCOG kent een formele gesprekkencyclus om op regelmatige basis met iedere medewerker in gesprek te gaan. Binnen deze cyclus zijn de gesprekken dusdanig opgebouwd dat zowel functioneren als ontwikkelen aan de orde komen. De komende periode gaat de VCOG de visie en doelstelling op deze cyclus opnieuw definiëren. Deze herijking is vooral nodig vanuit de nieuwe cao afspraken, waarbij de functie van leerkracht wordt ingedeeld in startbekwaam, basisbekwaam en vakbekwaam. Tevens is de cyclus een goed middel om bestaande kennis, kunde en competenties goed in beeld te houden.

De hernieuwde cyclus wordt zo opgebouwd, dat het zicht op functioneren en ontwikkelen wordt afgezet tegen de genoemde bekwaamheidsfasen en de kwaliteiten van de medewerker. Welke vaardigheden en competenties zijn minimaal vereist bij ieder bekwaamheidsniveau en met welke instrumenten brengen we dat helder en eenduidig in beeld. Hiervoor kan in de planperiode voor elke medewerker de beginsituatie in beeld gebracht worden.

Voor de VCOG is het duidelijk dat er samenhang bestaat tussen de verschillende niveaus op personeelsgebied en de onderwijskwaliteit van iedere school. Uit de hernieuwde visie zal deze samenhang blijken en uitgaande van het VCOG principe dat onderwijskwaliteit in alles leidend is kan de personeelsopbouw naar bekwaamheidsniveau consequenties hebben voor de personeelsplanning, de teamsamenstelling op schoolniveau, het aannamebeleid en de mobiliteit en de ontwikkeling van ieder personeelslid.

- *De VCOG gaat de visie op de formele gesprekken cyclus herdefiniëren en een nieuwe cyclus inrichten in lijn met de bekwaamheidsfasen en de ontwikkelplannen van de leerkrachten.*
- *De kwaliteit van het team als geheel en van individuele leerkrachten wordt meegenomen in de duiding van de onderwijskwaliteit op VCOG en schoolniveau en kan tot interventies leiden.*

4.4 De VCOG heeft digitaal competente leerkrachten

De komende jaren is er speciale aandacht voor digitale vaardigheden van individuele leerkrachten. Er is onderwijskundige behoefte aan digitaal competente leerkrachten. De leerkrachtvaardigheden op dit terrein zijn optimaal ontwikkeld, zodat zij bijdragen om digitale werkvormen die effectief zijn gebleken adequaat in te zetten. Daarnaast zien we ook bij de VCOG de trend om op allerlei terreinen van de organisatie steeds meer en intensiever multimedia als organisatie- en communicatiemiddel in te zetten. Voorbeelden hiervan zijn de VCOG brede implementatie van Office 365 en het papierloos vergaderen. Werknemers van de VCOG mogen niet achterblijven in deze trend.

- *Leerkrachten van de VCOG zijn digitaal competent en kunnen zowel in het primaire- als in het onderwijsondersteunende proces uit de voeten met alle geïmplementeerde hardware, software en gebruikersafspraken.*

5. De VCOG heeft de bedrijfsvoering op orde

5.1 De VCOG is goed georganiseerd

De VCOG is een onderwijsorganisatie met tien scholen die financieel gezond is en groeit. Op 1 oktober 2014 telde de VCOG 3233 leerlingen. Het aandeel basisschoolleerlingen van de VCOG in de gemeente Groningen is daarmee opnieuw gestegen tot 32%. De VCOG is verheugd dat zoveel ouders de weg naar één van de scholen weten te vinden. Het betekent dat veel ouders in Groningen vertrouwen hebben in onze organisatie. Het is onze ambitie om het marktaandeel de komende planperiode minimaal vast te houden en mogelijk nog te versterken met 1% van het totaal. Deze doelstelling wordt bereikt door een blijvende focus op de kwaliteit van ons onderwijs in brede zin en een duidelijke profilering daarvan door de VCOG scholen. Naast hoogwaardig onderwijs op het gebied van de basisvakken laten scholen voor zich en de VCOG als totaal zien wat ze nog meer te bieden hebben. Voor een optimale marktwerking is het van belang dat de VCOG haar dagelijkse geleverde kwaliteit en behaalde successen zichtbaar maakt en het imago van de VCOG daarmee versterkt wat een positief effect oplevert. Ook bij de VCOG vormen allerlei bedrijfsprocessen en een effectieve en transparante bedrijfsvoering het fundament onder het onderwijs. De beoordeling van de processen en de algemene bedrijfsvoering vinden steeds hun maatstaf in de ondersteuning van het primaire proces ten gunste van de onderwijskwaliteit. De optimalisering van meerjarenperspectieven, zowel in de algemene begroting als in verschillende investeringsplannen geven steeds meer richting aan een integrale en proactieve bedrijfsvoering. In de planperiode die voor ons ligt wordt deze richting verder ingeslagen en verdiept. Door het verbinden en integreren van diverse plannings- en investeringssystemen ontstaat er samenhang. Vanuit de samenhang kunnen bedrijfsmatige processen en besluiten nog scherper gericht worden op de verhoging van de onderwijskwaliteit. De schoolgebouwen, de inrichting van gangen en lokalen, de plaats van ICT, de kwaliteit van het personeel, zowel onderwijsondersteunend als onderwijsgevend, alles hangt met elkaar samen en versterkt of verzwakt de onderwijskwaliteit. De investeringsstructuur moet zo zijn dat ook bij krimp of groei van een school het onderwijsleerproces niet stagneert. Er zal in het licht van de enorme ontwikkelingen op ICT-gebied binnen de bedrijfsinvestering speciale aandacht zijn voor de ICT infrastructuur. De VCOG staat voor de constante uitdaging om met goed financieel beheer alle ICT voorzieningen op peil te brengen en te houden. De optimalisering van alle voorzieningen staat vanuit een meerjarenperspectief beschreven in een investerings- en implementatieplan. In het primaire proces is goed werkend ICT hardware en software onontbeerlijk geworden. Door een goede investeringsplanning op het gebied van vervanging en vernieuwing draagt de VCOG binnen haar invloedssfeer bij aan digitale optimalisering op de werkvloer.

- *Door het verhogen van de onderwijskwaliteit wordt het marktaandeel van de VCOG in de stad de komende planperiode minimaal behouden en mogelijk uitgebreid met 1%.*
- *De VCOG gaat de bedrijfsprocessen en investeringssystemen verder optimaliseren, door een proactieve benadering en het zoeken naar verbinding en samenhang.*
- *Scholen worden proactief digitaal ingericht vanuit een investerings- en implementatieplan.*

5.2 De VCOG communiceert helder

Naast bovenstaande externe lijn vormt ook de interne communicatie een belangrijk ontwikkelingsitem in de het voorliggende strategisch plan. Een goede interne communicatie richting personeel, ouders en andere stakeholders van de organisatie vormt de smeeroil voor een goed verloop van de processen. De VCOG onderscheidt verschillende aspecten aan interne communicatie die allen in de visieontwikkeling aan bod zullen komen. Allereerst wil de VCOG een duidelijk antwoord formuleren op de communicatie inhoud en status. Welke onderwijs en organisatie-informatie wordt er gedeeld? Welk doel ligt daaraan ten grondslag en met wie dient de informatie te worden gedeeld. Zo zal de onderwijskwaliteit, uitgedrukt in een set kengetallen per school, op vaste momenten intern gecommuniceerd worden. Binnen het systeem van kwaliteitsmanagement zal helder worden waar het gaat om verantwoording en waar de communicatie meer ontwikkelingsgericht is. Ook kent de VCOG naast interne communicatie met betrekking tot het monitoren van de integrale kwaliteit nog andere communicatievormen, zowel formeel als informeel. De formele communicatielijnen zullen op effectiviteit worden beoordeeld. De communicatie wordt de komende jaren geoptimaliseerd door de gehele organisatie heen. Systemen als de implementatie van Office 365 zijn daarbij ondersteunend om een effectieve en transparante structuur op te bouwen. Een structuur die na invoering bereikbaar en toegankelijk is voor de VCOG medewerkers op alle terreinen waar informatieverstrekking en -deling nodig blijkt. Daarnaast zoekt de VCOG naar mogelijkheden om meer kennisdeling op gang te brengen. Dat kan door middel van digitale communicatielijnen en ook door de organisatie en facilitering van ontmoetingsmomenten tussen verschillende groepen binnen de VCOG.

- *De VCOG ontwikkelt een visie op interne communicatie en realiseert en borgt deze visie in een uitvoeringsplan*

6. Bijlage: matrix strategische bestuursdoelen 2015-2019

AMBITIE: de VCOG biedt onderwijs van topkwaliteit

Continuïteit – Borging - Synergie

De VCOG heeft de onderwijskwaliteit als hoogste ambitie	De VCOG is kleurrijk en bijzonder	De VCOG scholen kennen de wijk, de populatie en werken samen met ouders en andere belanghebbenden	De VCOG heeft goede, professionele leerkrachten en is een lerende organisatie	De VCOG heeft de bedrijfsvoering op orde
De ontwikkeling van onderwijskwaliteit is leidraad langs alle beleidsterreinen en de bedrijfsvoering	waarden formuleren vanuit het Manifest waarmee de identiteit van de VCOG verwoord wordt.	monitoren van de ontwikkeling van school specifieke identiteit en school ondersteuningsprofiel	samenwerkende en lerende organisatie en een aantrekkelijk professioneel ontwikkelingsklimaat creëren.	het marktaandeel minimaal behouden en mogelijk uitbreiden met 1%
Onderwijs voor de toekomst ontwikkelen (onder meer 21 ^{ste} century skills)	profilering en imago VCOG versterken	kader voor scholen om de populatie op wijk- en gezinsniveau beter in beeld te krijgen	hoogwaardige Professionalisering uitwerken op bestuurs- school en individueel niveau	bedrijfsprocessen en investeringssystemen Verder optimaliseren vanuit een meer jaren perspectief (waaronder meerjaren begroting)
De onderwijs opbrengsten verhogen op alle scholen	Vanuit imago de externe communicatie planmatig versterken	Stimuleren en ondersteunen om binnen en buiten school te verbinden	ontwikkelen van een strategische personeelsplanning, waaronder personeelsopbouw en teamontwikkeling	Communicatie intern planmatig versterken
een kwaliteits- en differentiatieslag in het aanbod afgestemd op de ontwikkelingsfase van de school.	visie ontwikkelen op spreiding in de stad	Educatief partnerschap met ouders ontwikkelen en kaders stellen voor ouderplan	visie aanname beleid vernieuwen	Scholen worden pro-actief digitaal ingericht vanuit een investerings- en implementatieplan
Anticiperen op nieuwe digitale ontwikkelingen vanuit onderwijsvisie		Samenwerken met gemeente, scholen en andere stakeholders	herdefiniëring van de gesprekscyclus in relatie tot personeelsplanning	Door de implementatie van Office 365 wordt de communicatie rond bedrijfsprocessen verbeterd
Ontwikkeling van een bestuurlijke, integraal en pro actief kwaliteitsmanagement systeem			Leerkrachten zijn digitaal competent zowel in het primaire als het onderwijs ondersteunend proces	
Door de Implementatie van WMK-PO blijvende aandacht voor kwaliteitsmanagement				