

# SAMEN GROEIEN

Groeiplan 2021-2025

# INHOUDSOPGAVE

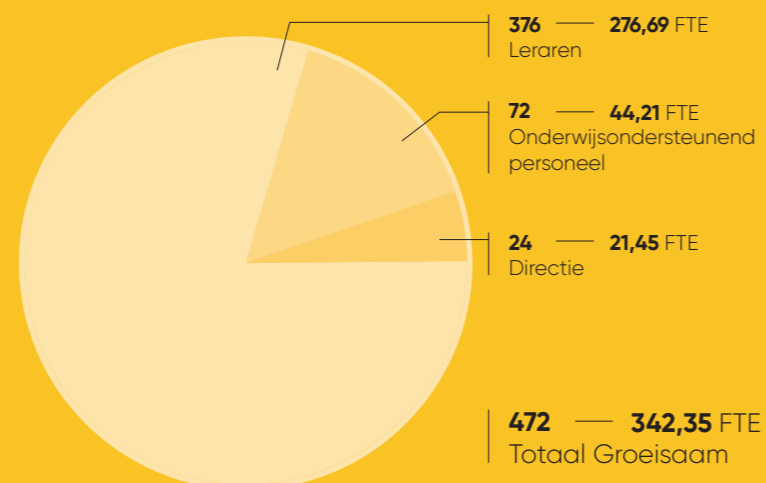
## Groeisaam in getallen



23 basisscholen  
WAARVAN 2 SBO-SCHOLEN



Aantal medewerkers in dienst  
PER 31 MAART 2021



## Een woord vooraf

2

### 1 Naar een Groeiplan

4

Groeisaam  
Omgevingsbewust en dynamisch  
Regionale context  
Maatschappelijke perspectieven

### 2 Onze waarden en beloftes

6

Onze identiteit  
Onze visie en missie  
Onze beloftes

### 3 Onze kernambities en speerpunten

10

Bouwen aan een groeicultuur  
Kernambitie 1: de basis op orde  
Kernambitie 2: een brede ontwikkeling  
Kernambitie 3: blijvend in beweging  
Kernambitie 4: bekwame en betrokken mensen

### 4 Onze route van hier en nu naar daar en dan

18

Veranderkracht  
Leiderschap  
Verantwoorden

# Een woord vooraf

Het **Groeiplan 2021-2025** is bestemd voor alle medewerkers, ouders en netwerkpartners van Groeisaam en geeft onze richting voor de komende jaren aan, zowel voor ons onderwijs als voor onze organisatie. Vaak noemen we een document waarin deze richting is vastgelegd het 'strategisch beleidsplan'. Wij hebben gekozen voor de term 'Groeiplan', omdat we deze passender vinden.

In dit Groeiplan maken we niet alleen duidelijk vanuit welke waarden we willen denken en handelen, maar ook waarop onze focus ligt ten aanzien van onderwijs- en organisatieontwikkeling. Het Groeiplan is gebaseerd op een brede dialoog op alle niveaus. In verschillende gesprekken en sessies hebben we met elkaar gedeeld wat we belangrijk vinden in ons onderwijs en onze organisatie. Iedere actor is actief in de dialoog betrokken, van leerling tot toezichthouder, van ouder tot leraar. Juist hierdoor is dit Groeiplan een gedragen beleidsplan, een weergave van de reis die we met elkaar willen maken en de nieuwe routes die we met elkaar verder willen verkennen.

Dit Groeiplan dient niet alleen als ontwikkelagenda van Groeisaam op bestuursniveau, maar is ook de basis voor de uitwerking van gezamenlijke ambities naar het schoolniveau, gevat in schoolplannen en jaarplannen. Met een zorgvuldige vertaling naar jaarplannen creëren we op alle niveaus focus. Daarmee is dit Groeiplan ook ingebed in onze beleids- en kwaliteitscyclus.

Vanuit mede-eigenaarschap kunnen we de ambities uit dit Groeiplan samen realiseren. We nodigen daarom iedereen uit om deze ambities de komende jaren in alle scholen van Groeisaam op een eigen wijze en in een af te spreken tempo tot uitvoering te brengen en zichtbaar te maken. Tijdens dit proces zullen we regelmatig stilstaan bij onze successen en bij wat we samen al hebben bereikt. Vanuit waardering van alle succeservaringen, waarin we samen leren en het verschil maken voor kinderen, werken we aan onze ambities voor de komende jaren.

Samen bouwen we aan een 'groeicultuur', door met elkaar in gesprek te gaan, waarderende dialogen te voeren en waardengedreven keuzes te maken. Door te leren en te onderzoeken, verbeteracties uit te voeren en door te observeren, te monitoren en bij te stellen. In onze cultuur van continu verbeteren zijn we ons voortdurend bewust van ieders verantwoordelijkheid voor het grotere geheel, zodat we samen en op alle niveaus in ontwikkeling zijn.

Het Groeiplan rust op een stevig pedagogisch fundament en biedt een pedagogisch kompas dat richting geeft aan beleid, cultuur en uitvoering. Dit betekent een pedagogische grondhouding – voor alle medewerkers – die leidt tot groeikansen, tot het creëren van optimale kansen voor elke leerling. In het Groeiplan maken we onze koers zichtbaar door waarden, kernambities en speerpunten die geclusterd zijn in onze vier sleutelthema's:

- de basis op orde;
- een brede ontwikkeling;
- blijvend in beweging;
- bekwame en betrokken mensen.

In het Groeiplan hebben we voldoende ijkpunten en ijkmomenten ingebouwd om te kunnen evalueren waar we staan ten aanzien van onze ambities, wat we bereikt hebben en wat de volgende stappen zijn. We houden daarmee goed zicht op resultaten en opbrengsten. In hoofdstuk 4 werken we dit verder uit onder het kopje 'Verantwoorden'.

Stichting Groeisaam Primair Onderwijs is 1 januari 2020 gestart, na de fusie van Stichting SPOM en Stichting Oeverwal. Groeisaam biedt een kleurrijk onderwijspalet in de gemeenten West Maas en Waal, Druten en Beuningen. In beide organisaties was sprake van een strategisch beleidsplan voor 2015-2020. Beide beleidsplannen zijn in de evaluatie inhoudelijk robuust gebleken en hebben geleid tot de beoogde resultaten. In deze evaluatie is het besef gegroeid dat onderwijs- en organisatieontwikkeling vooral een continu proces is en geen gebeurtenis. In het ontwikkelproces van het **Groeiplan 2021-2025** hebben we rekening gehouden met de opbrengsten, de lopende processen en de beleidsonderwerpen die voortvloeien uit beide vorige beleidsplannen.

# 1. Naar een Groeiplan

**In de startfase van de realisatie van het Groeiplan hebben we nadrukkelijk stilgestaan bij het hier en nu van Groeisaam. Bij wie we nu als Groeisaam zijn, bij onze impact en betekenis en ook bij onze omgeving. Bij de regionale context waarin we onderwijs aanbieden en bij de maatschappelijke factoren die nu en in de toekomst betekenis voor Groeisaam kunnen hebben.**

## Groeisaam

De naam Groeisaam is ontstaan vanuit een samentrekking van 'groeien' en 'samen'. Daarnaast is het woord afgeleid van 'groeizaam': een verwijzing naar onze streek met zijn vruchtbare rivierklei, waar het goed groeien is. Groeisaam bestaat uit 21 basisscholen en 2 scholen voor speciaal basisonderwijs in de gemeenten West Maas en Waal, Druten en Beuningen. De omvang van de scholen varieert van 50 tot 600 leerlingen. De scholen verschillen ook qua schoolprofiel, waardoor ouders een ruime keuzevrijheid hebben. Bij Groeisaam werken (2020) ongeveer 500 medewerkers, die onderwijs verzorgen voor 4500 leerlingen. Door een hecht partnerschap met KION Kinderopvang bieden we ouders meer dan basisonderwijs voor hun kinderen. We beschouwen samenwerking in kindcentra en afstemming over de opvoeding en ontwikkeling van kinderen van 0 tot 13 jaar als een van onze vanzelfsprekende taken.

## Omgevingsbewust en dynamisch

Iedere Groeisaamschool ontwikkelt zich voortdurend en sluit op eigen wijze aan bij de dynamiek van de leerlingpopulatie, de woonkern/dorpskern, de regio en de maatschappij. Hiermee realiseren we omgevingsbewust onderwijs dat flexibel is, dat in staat is om zich aan te passen, maar tegelijk ook weerstand kan bieden aan hypes.

## Regionale context

De regio kenmerkt zich door een aantal kleinere en grotere woonkernen, gelegen in een groot verspreidingsgebied. In de gemeente West Maas en Waal is sprake van de grootste spreiding tussen de woonkernen. In de gemeenten Druten en Beuningen zijn de woonkernen minder ver uit elkaar

gelegen. Kinderen groeien op in een omgeving met veel ruimte en groen. In bijna elke woonkern is ten minste een Groeisaam-basisschool gevestigd, in grotere woonkernen (Beneden-Leeuwen, Druten en Beuningen) zijn dat er meer.

De regio wordt gekenmerkt door de aanwezigheid van vele kleinschalige bedrijven. Denk daarbij aan fruitteelt en boomkwekerijen, technische bedrijven en bouwbedrijven, steenfabrieken en scheepswerven. Daarnaast zijn veel inwoners werkzaam in de omgeving van Nijmegen, bij grote werkgevers als HAN University of Applied Sciences, Radboud Universiteit, de ziekenhuizen en NXP Semiconductors. Van oudsher is het een wat geïsoleerd gelegen, afgesloten regio. Door verbeteringen in de regionale infrastructuur – denk hierbij aan de Prins Willem-Alexanderbrug en de Maas en Waalweg – is de streek aanzienlijk beter bereikbaar geworden. Hierdoor en door de bouw van meer woningen vestigt zich een toenemend aantal mensen uit de Randstad en de regio Nijmegen/Arnhem in het gebied.

## Maatschappelijke perspectieven

We signaleren recentelijk een toename van culturele en sociaal-economische diversiteit. In de regio vestigen zich vluchtelingen en migranten, inwoners met andere moedertalen en achtergronden dan het Nederlands. We signaleren een groeiende kansenongelijkheid door een opstapeling van problemen die deels met elkaar samenhangen. Onze maatschappij en leefwereld worden complexer en veranderen continu, wat vraagt om hechte samenwerking met partners en een sterk ontwikkeld maatschappelijk bewustzijn.

In tegenstelling tot de landelijke ontwikkelingen zien we in het onderwijs van onze regio een beperkt lerarentekort en een aantrekkelijk aantal inschrijvingen voor de lerarenopleidingen.

De periode waarin we het Groeiplan ontwikkelden, werd gekarakteriseerd door de langdurige COVID-19-pandemie. Deze had en heeft een impact op het onderwijs, zoals het kunnen organiseren en aanbieden van hoogwaardige online lessen. We zijn ons bewust van en houden rekening met nog niet bekende effecten op de ontwikkeling van de kinderen.

## 2. Onze waarden en beloftes

**Groeisaam wil een waardengedreven organisatie zijn. Daarmee bedoelen we dat onze gezamenlijke kernwaarden waarneembaar zijn in alles wat we doen en in wat anderen bij onze scholen ervaren. We beseffen dat een cultuur waarin onze waarden direct waarneembaar zijn, niet van vandaag op morgen in al onze scholen gerealiseerd zal zijn. Voor het nog jonge Groeisaam gaan we onze waarden de komende jaren verder betekenis geven door de kernwaarden te vertalen naar gedrag, zodat de missie en visie verbonden worden aan de praktijk van onderwijs.**

### Onze identiteit

De scholen die zijn aangesloten bij Groeisaam, zijn divers en veelkleurig van aard en identiteit. Er zijn binnen Groeisaam scholen met een katholieke signatuur en scholen met een openbare signatuur. Door fusies in het verleden is er op enkele scholen met een openbare signatuur ook aandacht voor onderwijs op protestants-christelijke grondslag.

### Onze visie en missie

De leerlingen binnen Groeisaam kunnen rekenen op optimale kansen en stimulansen om te kunnen groeien, om zich te ontwikkelen tot competente jonge mensen. Tot jonge mensen met een hoog welbevinden, die geluk ervaren. Tot jonge burgers die zich goed kunnen verhouden tot een inclusieve samenleving, tegenslag, succes en veranderende omstandigheden. Groeisaam begeleidt hen in de ontwikkeling tot wereldburgers die ruimdenkend en respectvol in verbinding staan met anderen en zo bijdragen aan een duurzame samenleving.

- › Groeisaam maakt het verschil in de uitwerking van deze waarden door de gehanteerde begrippen te verbinden aan de sociaal-culturele thuissituatie én aan het maatschappelijke tijdsbeeld. De uitwerking is tijd- en contextgebonden door veranderende betekenissen. Dat maakt dat er in het onderwijs van Groeisaam altijd sprake is van dynamiek en verandering.

Groeien is een natuurlijk proces, dat altijd en overal plaatsvindt. Mensen willen groeien, kinderen willen leren. Wij willen dat onze scholen groeizame plekken zijn, met een veilig en gunstig leer- en ontwikkelklimaat voor leerlingen en medewerkers. Onze scholen zijn ontmoetingsplaatsen waar we elke leerling de beste groeikansen bieden. Elk kind is anders en maakt dus een andere groei door. Groeien verloopt ook niet altijd in hetzelfde tempo. Een groeiproces kan de ene keer wat sneller en de andere keer wat langzamer verlopen. Deze diversiteit aan groeiprocessen vormt het uitgangspunt voor het pedagogisch handelen van onze medewerkers, samen met het vertrouwen en geloof in groeikansen voor elke leerling.

- › Groeisaam is creatief, inspirerend, nieuwsgierig, verbindend, resultaatgericht en in balans. Iedere school heeft de ruimte om een eigen invulling en uitwerking te geven aan het onderwijs, passend bij de eigen omgeving en maatschappelijke context. Het veelkleurige en veelzijdige karakter van Groeisaam maken we zichtbaar in herkenbare schoolprofielen en onze huisstijl. Onze scholen werken hecht samen om de mogelijkheden voor onze leerlingen en medewerkers te vergroten; we bieden elkaar ruggensteun waar nodig. Zo groeien we samen!
- › Groeisaam wil thuisnabij primair onderwijs organiseren in de regio. Dit betekent dat wij in zoveel mogelijk kernen een school willen behouden. Kwaliteit van onderwijs staat daarbij voorop. In de grotere woonkernen willen we ouders graag keuzeruimte bieden door op de scholen verschillende leer- en onderwijsconcepten aan te bieden gevat in het Groeisaam-schoolprofiel.
- › Iedere Groeisaamschool organiseert onderwijs dat zo passend als mogelijk is. Het heeft onze voorkeur dat jonge kinderen in hun eigen omgeving naar school kunnen gaan. In de twee gemeenten Druten en Beuningen bieden wij speciaal basisonderwijs voor kinderen die extra en speciale ondersteuning nodig hebben. Voor zover als mogelijk organiseren we deze onderwijsvoorzieningen in combinatie met het reguliere basisonderwijs.



## Onze beloftes

Vanuit gezamenlijke waarden maken we onze missie en visie waar in de praktijk. Dit wordt zichtbaar in de beloftes aan onze leerlingen, ouders, onze medewerkers en partners.

### Leerlingen

Als leerling kun je rekenen op onderwijs dat je – op een positieve manier – goed voorbereidt op de toekomst. Je verwerft niet alleen kennis, maar je leert jezelf, de ander en de wereld te ontdekken. Je mag jezelf zijn, je wordt gezien en jouw groei waarderen we. Wij geven je de ruimte, luisteren naar je en vertrouwen je. Je mag erop rekenen dat deskundige leraren het beste in je naar boven brengen.

### Ouders

Als ouder kunt u rekenen op partnerschap tussen ouders en leraar (en leerling), waarin de groei van uw kind en het vertrouwen in elkaar vooropstaan. Dat partnerschap is gebaseerd op open en eerlijke communicatie; onze leraren gaan actief met u in gesprek en willen met u in verbinding zijn. Als school bieden we een positieve leeromgeving waarin uw kind zich veilig voelt.

### Medewerkers

Als medewerker kun je rekenen op een heldere visie en een duidelijke koers. Op een professionele, goed georganiseerde werkomgeving met collegiale medewerkers. Op een professioneel team waarin je autonomie ervaart en werkplezier. Je werkgever (het bestuur) ziet je en waardeert je; elke medewerker doet ertoe. De ondersteuning en begeleiding die je krijgt, is gericht op groei, met ruimte voor ontwikkeling en eerlijke feedback.

### Partners

Als partner van Groeisaam kunt u rekenen op een betrouwbaar onderwijsbestuur, dat een herkenbare visie en koers uitstraalt en waarmaakt, op een organisatie die samen met de partners wil groeien in gedeelde kwaliteit van samenwerking.

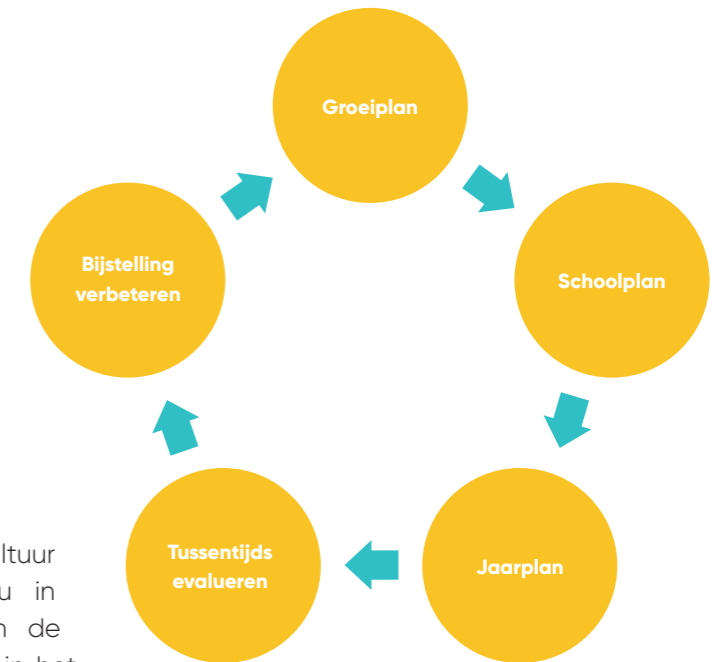
# 3. Onze kernambities en speerpunten

Het **Groeiplan 2021-2025** geeft richting en koers aan twee pijlers: **onderwijsontwikkeling** en **organisatieontwikkeling**. Op basis van de verworven inzichten en opbrengsten uit de evaluatie van de vorige strategische beleidsplannen en van het proces dat voorafging aan de totstandkoming van dit Groeiplan, hebben we vier kernambities geformuleerd. Deze ambities komen voort uit de eerder beschreven visie/missie en waarden. Onderliggend aan deze kernambities is het belangrijkste doel voor de komende jaren: **binnen Groeiszaam op alle lagen van de organisatie een groeicultuur realiseren. Een kwaliteitscultuur waarin mensen continu reflecteren op en nadenken over verbetering van de organisatie- en onderwijsprocessen.**

- 1. De basis op orde
- 2. Een brede ontwikkeling
- 3. Blijvend in beweging
- 4. Bekwame en betrokken mensen

## Werken aan 'samen groeien'

We bouwen aan deze groeicultuur door continu de kwaliteitscyclus te doorlopen: inspireren/plannen – handelen/oplossingen realiseren – resultaten checken – evalueren/bijstellen. Dat doen we niet alleen in structuren als schoolplan, jaarplan en jaarverslag, maar ook in een professionele cultuur van elkaar aanspreken en feedback geven over het dagelijks handelen. Denk hierbij aan krachtige aanpakken als het werken met bordsessies ('scrummen') en Lesson Study. Deze kwaliteitscyclus heeft betrekking op de lange termijn (bijvoorbeeld de ambities van dit Groeiplan) én op de korte termijn. Het gaat over het handelen in de klas, in de school, op het bestuurskantoor, kortom, in alle lagen van onze organisatie. Daarbij moet er ruimte zijn voor iedere school om op basis van eigen visie keuzes te maken, die passen bij de schoolpopulatie en het team.



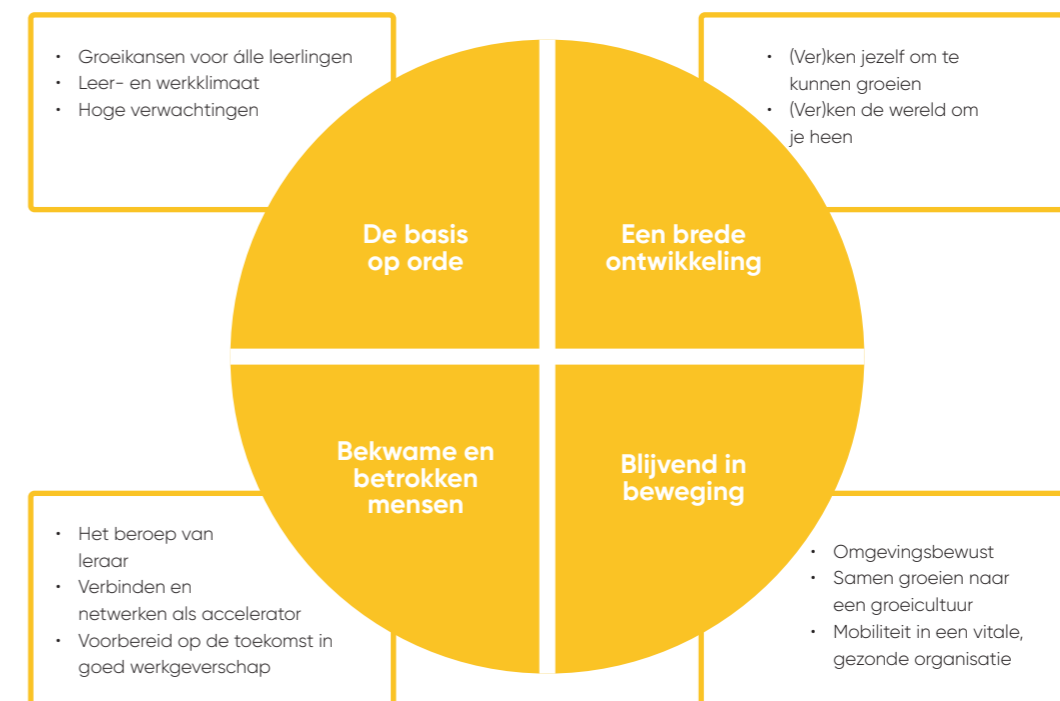
De uitwerking van onze kwaliteitscultuur en ambities gebeurt op groepsniveau in de groepsplannen, op schoolniveau in de jaarplannen en op bovenschools niveau in het bovenschools jaarplan. Continu zullen, op basis van relevante ontwikkelingen en resultaten, bijstellingen plaatsvinden. De verantwoording hiervoor gebeurt in een open dialoog in onze teams, met ouders, MR, GMR en RvT en in documenten als het jaarverslag en het bestuursverslag.

## Onze kernambities en speerpunten

Aan elke kernambitie hebben we enkele speerpunten verbonden. Per speerpunt is aangegeven hoe we denken dit doel te realiseren en hoe dit merkbaar en meetbaar is.

## Naar een brede ontwikkeling

Voor leerlingen zien we niet alleen groeikansen in een brede ontwikkeling ('bildung'), maar ook door het verwerven van zelfinzicht en zelfkennis. We zien het als een basisvoorwaarde dat leerlingen goed inzicht krijgen in hun ontwikkelingsgroei, bijvoorbeeld door middel van kind- of leergesprekken.



Pedagogisch willen we ons verantwoorden voor de ontwikkeling van de leerling, voor onze pedagogische toegevoegde waarde. Dat doen we vanuit twee perspectieven: de ontwikkelingsgroei van het individuele kind en de ontwikkeling van het kind in de groep. De groepscontext blijft het leidende organisatieprincipe voor de inrichting van onderwijs en voor ondersteuning van de leerlingen.

#### Pedagogisch vertrouwen als basis

Een krachtig pedagogisch vertrouwen van onze medewerkers in de groeikansen van leerlingen draagt bij aan groei en onderwijskwaliteit. Onze grondhouding is gebaseerd op pedagogisch inzicht, verantwoordelijkheid, vertrouwen en hoge verwachtingen. Dit vraagt van onze medewerkers de expertise om aan te kunnen sluiten bij specifieke leer- en onderwijsbehoeften van de leerlingen.

#### Van samenwerken naar samen verantwoordelijk

Leraren kunnen dit alles alleen samen tot stand brengen. We zetten in dit Groeiplan in op een diepe professionele samenwerking tussen leraren. En we gaan nog een stap verder: we verwachten op alle niveaus een groeiende cultuur van gedeelde verantwoordelijkheid. De kracht van samen vormt hierin de sleutelfactor en ons kompas.

#### Een herkenbaar schoolprofiel

We willen dat Groeisaamscholen in de komende vier jaar een zichtbaar, herkenbaar schoolprofiel ontwikkelen. Daarmee nemen scholen een duidelijke en herkenbare positie in de wijk of kern in. In hun schoolprofiel kunnen scholen een pedagogisch concept als jenaplan zichtbaar maken, maar ook andere thema's/didactische concepten, bijvoorbeeld Engelse taal (VTO) van groep 1 tot en met groep 8, meerdere talen of 10-14 onderwijs.

#### Partnerschap

Voor Groeisaam is samenwerking met partners en andere organisaties essentieel en voorwaardelijk. We zullen daarin een leidende rol nemen, rekening houdend met onze kerntaken.

### ► Kernambitie 1: de basis op orde

**Kwaliteit van onderwijs is leidend voor Groeisaam en onze kerntaak. In elke school moet 'de basis op orde' zijn: de kwaliteit, de opdracht, de visie en de kaders. In de komende Groeiplanperiode richten we ons op het bieden van groeikansen voor alle leerlingen vanuit pedagogisch vertrouwen. Voorwaarden hiervoor zijn een positief en veilig leer- en werkklimaat en een uitdagende leeromgeving. Elke school gaat uit van hoge verwachtingen en maakt deze zichtbaar.**

#### Groeikansen voor alle leerlingen

We creëren en dragen zorg voor de beste groeikansen voor alle leerlingen. Dit doen we niet alleen door in te zetten op kernvakken, basisvaardigheden en goede ondersteuning, maar ook door een professionele dialoog te voeren die gericht is op een groeiende gezamenlijke bewustwording ten aanzien van gelijke kansen.

**Kernvakken en taalontwikkeling:** we behouden een blijvende focus op de kernvakken rekenen en taal (inclusief lezen, leesmotivatie en taalontwikkeling). We zien deze basisvakken als een grondslag voor de brede ontwikkeling van leerlingen, kansrijke toekomstperspectieven en effectieve leerprocessen. Taalontwikkeling krijgt extra aandacht waar nodig, veelal in samenwerking met bijvoorbeeld de openbare bibliotheek.

**Gelijke groeikansen:** onze scholen richten zich bewust op gelijke kansen. We stimuleren een brede en groeiende bewustwording van gelijke groeikansen en de effecten hiervan op het pedagogisch handelen.

#### Leer- en werkklimaat

We bieden leerlingen een veilige leeromgeving en een goed pedagogisch klimaat. De perceptie en beoordeling van de leerlingen is hiervoor een ijkpunt; we willen dat leerlingen de sfeer van de school positief beoordelen. Onze medewerkers kunnen rekenen op een veilige werkomgeving en een professioneel werkklimaat.

#### Hoge verwachtingen

Gewoon goed is niet goed genoeg. Elke school gaat uit van hoge verwachtingen en maakt deze zichtbaar. De scholen werken deze verwachtingen uit in ambities die gelden als leidraad voor hun handelen. Dit is voor ons meetbaar in het schoolplan en jaarplan en merkbaar in de kwaliteitscultuur in de school.



▶ **Kernambitie 2: een brede ontwikkeling**

**Uitgangspunt voor Groeisaam is dat we leerlingen toerusten met toekomstgerichte bagage voor een mondiale leefwereld met veel dynamiek. Met bagage die gericht is op een brede ontwikkeling: met basiskennis, mentale veerkracht, houding, vaardigheden, zelfinzicht, metacognitie en waarden en normen. Dat we een goede balans bieden tussen kennis en vaardigheden verwerven (kwalificatie), voorbereiden op deelname aan de maatschappij (socialisatie) en persoonsvorming (subjectivering)<sup>1</sup>.**

**Scholen vertalen deze ambities en principes naar een schooleigen, actueel, breed en gevarieerd (leerstof)aanbod waarin leerlingen de (regie)ruimte krijgen om hun talenten te laten opbloeien.**

**Met regieruimte voor leerlingen bedoelen we bijvoorbeeld de keuzevrijheid van leerlingen om alleen of samen te werken, om al dan niet met Chromebooks te werken, om in de klas, in het gebouw of buiten te leren, om te kiezen voor instructie, praktijklessen of eigen verwerking.**

**(Ver)ken jezelf om te kunnen groeien**

Om te kunnen groeien zijn zelfinzicht, motivatie en veerkracht onmisbaar. Zelfinzicht betekent dat leerlingen inzicht verwerven in persoonsgebonden ontwikkelingsaspecten, zoals interesses, talenten en kwaliteiten. Tegelijk maken we het mogelijk dat leerlingen hun eigen groei en brede ontwikkeling kunnen volgen, mede aan de hand van leerdoelen. De motivatie van leerlingen om te groeien spreken we aan door hen ruimte te gunnen voor eigen keuzes in het leerproces. Zelfkennis en regieruimte zijn de hefboomen voor eigenaarschap.

We geven meer ruimte aan de stem en de inbreng van de leerling. Elke school heeft in de planperiode een eigen kinderraad of leerlingarena.

**(Ver)ken de wereld om je heen**

Een hechte verbinding met de leefwereld en maatschappij zien wij als ingrediënt van een 'brede ontwikkeling'. We ontwikkelen bij onze leerlingen een breed maatschappelijk, mondiaal en cultureel bewustzijn. Zo bieden we in de context van wereldburgerschap betekenisvolle leeractiviteiten in en met de omgeving met ruime aandacht voor cultuur, wetenschap & techniek en bewegend leren.

Vanwege de toenemende invloed van ICT en technologie (bijvoorbeeld het online afstandsonderwijs in 2020-2021) willen we energie en aandacht geven aan digitale redzaamheid en digitale geletterdheid. Daarbij gaat het niet alleen om vaardigheden van leerlingen en leraren, maar ook om de voorwaarden te realiseren (de juiste ICT-infrastructuur).

<sup>1</sup> G. Biesta, Het prachtige risico van onderwijs (2015).

▶ **Kernambitie 3: blijvend in beweging**

**Groeisaam is blijvend in beweging op elk niveau, van leerling, leraar en school tot bestuur. Bij leerlingen en medewerkers is dit zichtbaar in een attitude van professionele nieuwsgierigheid, creativiteit, onderzoeken en ontdekken. Scholen en bestuur weten af te wisselen tussen opdrachtbewustzijn, contextbewustzijn en veranderkracht, gevoed door creativiteit, slagvaardigheid en flexibiliteit. Als 'jonge' scholengroep blijft Groeisaam in beweging, met ruimte voor de eigenheid van scholen.**

**Daarnaast is fysieke 'beweging' in het kader van gezond gedrag een blijvend aandachtspunt voor onze leerlingen en medewerkers.**

**Omgevingsbewust**

Groeisaam stemt het onderwijs en de organisatie continu af op de maatschappelijke omgeving. Een sterk omgevingsbewustzijn leidt bovendien tot actieve verbindingen met onze omgeving. We halen de externe leefwereld binnen in onze scholen. Leren wordt hierdoor meer betekenisvol en staat in verbinding met de levensechte 'buitenwereld'.

**Samen groeien naar een groeicultuur**

Wij zien een professionele samenwerking en collegiaal leren als sleutelfactoren voor schoolontwikkeling en onderwijsinnovatie. Teamleren en professionele leergemeenschappen (PLG's) zijn kansrijke aanpakken om samen te groeien. We ontwikkelen een groeicultuur die gebaseerd is op onze gezamenlijke waarden en verantwoordelijkheid ('agency'). Deze groeicultuur wordt versterkt door mobiliteit, omgevingsbewustzijn en een onderzoekende houding.

**Mobiliteit in een vitale, gezonde organisatie**

We stimuleren en faciliteren op alle niveaus mobiliteit van onze medewerkers. Mobiliteit van medewerkers in en tussen scholen vergroot het professionele inzicht en perspectief en leidt tot een gezonde professionele ontwikkeling. Mobiliteit zien wij als een van de aspecten van een gezonde en vitale werkomgeving. Op alle niveaus stimuleren we de ontwikkeling tot een gezonde, vitale en duurzame onderwijsorganisatie.

#### ► Kernambitie 4: bekwame en betrokken mensen

Voor het beste onderwijs hebben wij mensen nodig die goed willen zijn in hun beroep, die zich continu willen ontplooiën en die streven naar het hoogst haalbare. Collega's die vanuit gedeelde waarden samenwerken aan het in praktijk brengen van de visie en de ambities van de school en het bestuur. Ruimte voor leraren leidt tot eigenaarschap en dat draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs.

Dit zien we terug in een praktijk waarin leraren gedeelde verantwoordelijkheid nemen voor de leerresultaten en het welbevinden van leerlingen. Ook zien we dit terug in een professionele cultuur waarin leraren veelvuldig met elkaar spreken over leerprocessen, didactiek, de leerresultaten en de invloed die zij hierop hebben. Dit vraagt om aandacht voor het werkplezier en om gebruikmaken van de aanwezige expertises.

#### Het beroep van leraar

Al onze medewerkers zijn bekwam in hun vak. Om dit te behouden en blijvend te ontwikkelen vertrouwen we op het eigenaarschap en de agency van onze medewerkers. Tegelijkertijd faciliteren we hoogwaardige professionalisering voor alle medewerkers. Dit doen we met een breed, actueel aanbod, dat is gebaseerd op samen leren en groeien.

De focus voor leraren ligt in deze planperiode op beschikken over uitstekende didactische vaardigheden. Dit verdiepen we met didactische ICT-vaardigheden en online instructievaardigheden. IJkpunt hiervoor is dat deze kennis en vaardigheden van leraren positief worden beoordeeld.

#### Verbinden en netwerken als accelerator

Om onze ambities te realiseren rekenen we op de verbindende invloed van onze waarden, zoals het nemen van verantwoordelijkheid en steeds meer en vaker gedeelde verantwoordelijkheid. Medewerkers voelen zich zowel verantwoordelijk voor de delen als voor het geheel: voor de eigen groep, voor de eigen school en ook voor de scholengroep Groeisaam.

Daarom betrekken we alle medewerkers nadrukkelijk bij onderwijs- en schoolontwikkeling en bij de gang van zaken van Groeisaam. We bieden gelegenheid voor initiatief en ondernemerschap.

We brengen onze medewerkers formeel en informeel, face-to-face en online, in professionele netwerken met elkaar in verbinding. Dit gebeurt op allerlei manieren: van professionele leergemeenschappen tot netwerkactiviteiten die gericht zijn op relatie, verbinding en coherentie.



#### Voorbereid op de toekomst in goed werkgeverschap

We bereiden ons voor op wat op ons afkomt, zeker en onzeker. Dit doen we door in te zetten op professionalisering, flexibiliteit en diversiteit in de samenstelling van onze teams. Hierdoor bereiken we een optimale flexibiliteit van medewerkers en teams, wat ons in staat stelt om om te gaan met veranderende situaties. Daarom nemen wij uitdrukkelijk ook medewerkers in dienst die als zij-instromer voor het vak van leraar gekozen hebben.

We voeren met alle medewerkers groeigesprekken, die zijn gericht op duurzame inzetbaarheid (volgens de systematiek van het 'Huis van Werkvermogen'). Mede door nabij leiderschap voelen onze medewerkers zich gezien en worden ze begeleid en gevolgd in hun ontwikkeling en welbevinden.

Op bestuursniveau ontwikkelen we in de planperiode een 'generatiebewust' HR-beleid en verbinden we onze wervings- en selectieprocessen aan onze visie en waarden.

We faciliteren en ondersteunen aankomende en startende leraren in hun route naar vakbekwaam leraar. In samenwerking met onder andere de HAN Pabo participeren alle Groeisaamscholen in het project Samen Opleiden.

# 4. Onze route van hier en nu naar daar en dan

**Onze route richting toekomst vraagt om veranderkracht, leiderschap en verantwoordelijkheid. In het vorige hoofdstuk hebben we onze kernambities en speerpunten uiteengezet voor de periode 2021-2025. Deze ambities vragen om vormen van leiderschap waarin passende veranderkrachten in de juiste context worden bepaald en ingezet. Tegelijk vraagt onze gezamenlijke opdracht – het realiseren van kwaliteitsonderwijs – om rekenschap en verantwoording op alle niveaus.**

## Veranderkracht

Groeizaam blijft op alle niveaus in ontwikkeling, altijd in de context van onze kerntaak – het organiseren en bieden van hoogwaardig en eigentijds onderwijs – en altijd gebaseerd op onze gedeelde waarden. Wanneer het gaat over onderwijsverbetering of onderwijsvernieuwing staan de (leer) behoeften van de leerlingen centraal, de behoeften voor nu en de toekomst.

De veranderkrachten voor het realiseren van de ambities van dit Groeiplan zijn:

- verder bouwen aan een groeicultuur;
- met een schooleigen profiel en invulling;
- met de juiste middelen en ondersteuning;
- door de 'kracht van samen' te benutten;
- via een flexibel, maar koersvast proces;
- met aandacht voor resultaat én proces.

## Verder bouwen aan een groeicultuur

We bouwen (verder) aan een groeicultuur vanuit de aanwezige, opgebouwde pedagogische expertise, professionele samenwerking en de veranderkracht van onze medewerkers. Dit doen we door op pedagogische expertise te rekenen en deze te waarderen, door medewerkers op alle niveaus tot professionele samenwerking te brengen en door samenwerking – waar het past – door te ontwikkelen naar gedeelde verantwoordelijkheid. We richten ons daarbij op onze leerlingen en op de doorgaande lijnen in en buiten de eigen school.

We streven naar een groeicultuur die wordt versterkt door de waarderende dialoog. Naar een cultuur waarin onze medewerkers professionele ruimte ervaren, ondernemend kunnen zijn en initiatieven durven nemen.

## Schooleigen profiel en invulling

Dit Groeiplan vormt de ontwikkelagenda van de stichting en van de afzonderlijke scholen. Elke Groeizaamschool werkt in een af te spreken tempo de kernambities en speerpunten uit naar de schooleigen context, in een schoolprofiel, schoolplannen en een jaarplan. De school houdt daarbij rekening met de eigen visie, het eigen onderwijsconcept en de aard en de behoeften van de leerlingpopulatie. Vooral in de schooleigen vertaling geven we samen invulling aan onze ambities en waarden en wordt onze koers zichtbaar, tastbaar en merkbaar. Onze scholen geven hiermee op een herkenbare eigen wijze invulling aan het Groeiplan. De manier waarop scholen betekenis en uitvoering geven aan de ambities, vormt een ijkpunt voor de wijze en mate waarin we gezamenlijk het Groeiplan tot uitvoering brengen.

## Middelen en ondersteuning

In een meerjarig perspectief zetten we de beschikbare middelen op een effectieve en verantwoorde wijze in, met als doel de opdracht en ambities van dit Groeiplan te realiseren.

## De kracht van samen

We benutten de kracht van gezamenlijkheid en samenhang om invulling te geven aan onze visie en koers. Dit vraagt op alle niveaus om een besturingsfilosofie met een gewogen balans tussen organiseren met structuur waar het nodig is en organisch organiseren waar dat wenselijk is.

Daarbij is het essentieel dat we ons voortdurend bewust zijn van de verantwoordelijkheid voor de eigen school én de verantwoordelijkheid voor het grotere geheel. Daarmee bedoelen we: de leraar in het team, de school in de scholengroep, Groeizaam in de regionale maatschappij. De kracht van samen zien we terug in congruentie tussen niveaus en actoren, in een zichtbare overeenstemming tussen denken, voelen en handelen en in een cultuur van samen groeien.

De taak van het bestuurskantoor van Groeizaam is en blijft: het onderwijs, de organisatie en onze gezamenlijkheid op flexibele en kwalitatieve wijze ondersteunen en faciliteren.

## Flexibel maar koersvast

Elk veranderproces kan worden gewogen naar de mate van omgevingsbewustzijn en flexibiliteit. Een planmatig en vooral **kortcyclisch** proceskader voor veranderingen biedt ruimte voor omgevingsbewustzijn, voor soepele aanpassingen en voor kwaliteit en koersvastheid. Dit vraagt van alle leiders binnen Groeizaam een flexibele, omgevingsgerichte mindset. In de Groeiplanperiode plannen we voldoende ijkmomenten om onze groei en ontwikkeling te evalueren: ijkmomenten om te bepalen waar we staan ten opzichte van onze ambities, wat we bereikt hebben en hoe we verder groeien.

### Resultaat én proces

Het College van Bestuur geeft sturing aan de organisatie Groeisaam en aan het realiseren van de ambities van het Groeiplan. Daarbij richt het bestuur zich niet alleen op opbrengsten en resultaten, maar ook op de wijze waarop deze resultaten tot stand zijn gekomen en op de aard en kwaliteit van de processen en condities. Waar mogelijk gebeurt dit op basis van de waarderende dialoog.

Parallel hieraan onderzoekt het bestuur continu en op een gestructureerde wijze welke onzekere factoren het realiseren van het strategisch beleid en de ambities in de weg kunnen staan en welke interventies daarbij mogelijk zijn.

### Leiderschap

Goed onderwijs vraagt om excellente leiders. Daarmee bedoelen we niet alleen bestuurders en schoolleiders, maar ook bouwcoördinatoren, intern begeleiders, specialisten en leraren die (mede)kartrekker zijn van onderwijsvernieuwing.

Het verdiepen van een groeicultuur en professionele samenwerking op alle niveaus vragen om het inzetten van de principes van gespreid leiderschap (Joseph Kessels<sup>2</sup>). Leiders die gespreid leiderschap toepassen, maken het mogelijk dat talenten en expertise van medewerkers optimaal worden benut en dat medewerkers eigenaarschap verkrijgen.

Een tweede aspect van leiderschapskracht is 'lerend leiderschap'. Van bestuurders en schoolleiders verwachten we lerend leiderschap (Michael Fullan<sup>3</sup>) in twee betekenissen. Ten eerste is elke leider blijvend en vanzelfsprekend in beweging in zijn professionele ontwikkeling. Ten tweede is een voorwaarde voor een groeicultuur dat onze bestuurders/schoolleiders 'een leven lang leren' ook voorleven aan hun medewerkers.

Tot slot verwachten we een leiderschapsattitude met een krachtige focus op het onderwijsvak als integraal verantwoordelijk professional en als ondernemer.

### Verantwoorden

Verantwoorden kent binnen Groeisaam drie dimensies: rekenschap geven over de gezamenlijke opdracht, een verantwoordelijkheidsgevoel ontwikkelen bij alle medewerkers en pedagogisch verantwoorden.

<sup>2</sup> J. Kessels, *Gespreid leiderschap in een professionele ruimte* (2016).

<sup>3</sup> M. Fullan, *De verbindende schoolleider. Factoren voor samenhang in aanpak* (2016).

Voorop in kwaliteitsmanagement staat de eerste kwaliteitsdimensie: rekenschap geven van onze gezamenlijke opdracht, namelijk het realiseren van kwaliteitsonderwijs en de verdere ontwikkeling daarvan. Het bestuur en de interne toezichthouders monitoren planmatig en cyclisch de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie, maar ook de realisatie van de ambities in het Groeiplan. De plan- en kwaliteitscyclus van Groeisaam vormt hiervoor het kader, onze kwaliteitsmeters vormen de instrumenten.



De tweede verantwoordingsdimensie wordt gevormd door het toenemende belang van een kwaliteitscultuur, een groeicultuur, op alle niveaus binnen Groeisaam. We bouwen in de planperiode (verder) aan een sterk ontwikkeld kwaliteitsbewustzijn bij alle medewerkers door op basis van de waarderende dialoog samen een Groeisaam-kwaliteitscultuur te ontwikkelen. We verwachten zo een groeiend verantwoordelijkheidsgevoel bij alle medewerkers te ontwikkelen en streven naar een cultuur waarin medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf maar ook voor het collectief, het geheel. Dit vraagt om een voortdurende professionele dialoog, waardengedreven keuzes maken, leren en onderzoeken, verbeteracties uitvoeren, observeren, monitoren en bijstellen.

Pedagogisch verantwoorden is onze derde verantwoordingsdimensie. We verwachten van medewerkers dat ze zich pedagogisch verantwoorden, in alle rollen en op alle niveaus. Daarbij verantwoorden we ons niet alleen voor de ontwikkeling van het individuele kind, maar ook voor de ontwikkeling van het kind in de groepscontext. Op die manier maken we onze pedagogische toegevoegde waarde zichtbaar, zowel voor de cognitieve ontwikkeling van leerlingen (referentieniveaus), als voor hun brede ontwikkeling.



#### Tot slot

Bieden we genoeg en gelijke groeikansen? Zijn we tevreden over de groei van onze leerlingen? Groeien we samen en met plezier? Groeit ons vakmanschap? Is er een echte groeicultuur? Dat zijn vragen die we ons de komende jaren vaak zullen stellen. Onze ambities reiken ver. Elke dag zijn we erop gericht om het beste te bieden aan de kinderen die ons zijn toevertrouwd. De uitwerking van onze ambities vindt plaats in de (jaar)plannen van de scholen met voldoende ruimte voor een eigen invulling. De uitwerking van de ambities zal ook vertaald worden naar het bovenschools jaarplan van Groeisaam (inclusief de financiële vertaling). In onze kwaliteitsgesprekken en in de jaarverslagen leggen wij verantwoording af over de realisatie. Met onze krachtige schoolleiders, prachtige vakmensen op de werkvloer en de deskundige medewerkers van het bestuurskantoor kijken we vol vertrouwen naar de toekomst en popelen we om onze beloftes waar te maken.

Anne Verhees  
Lia van Meegen  
Bestuurders Groeisaam  
Mei 2021

<b>1. Mariënhof</b> Schoolstraat 9 6626 AC Alphen 0487-561569 Aantal leerlingen: 92	<b>6. De Wijzer</b> Heideakkerweg 1 6658 ZZ Beneden-Leeuwen 0487-593940 Aantal leerlingen: 292	<b>11. De Appelhof</b> Postelkamp 2 6652 BE Druten 0487-513766 Aantal leerlingen: 288	<b>16. De Wegwijzer</b> Molenstraat 1 6645 BR Winssen 0487-521756 Aantal leerlingen: 113	<b>21. De Hoeven</b> Akkersleep 1-3 6641 WR Beuningen 024-6772604 Aantal leerlingen: 304
<b>2. De Oversteek</b> Nieuwstraat 10a 6621 KV Dreumel 0487-571331 Aantal leerlingen: 230	<b>7. De Leeuwenkuil</b> Leliestraat 26 6658 XN Beneden-Leeuwen 0487-591701 Aantal leerlingen: 197	<b>12. De Kubus</b> Irenestraat 3 6651 XK Druten 0487-512750 Aantal leerlingen: 597	<b>17. De Reuzepas</b> Den Elt 17c 6644 EA Ewijk 0487-521359 Aantal leerlingen: 300	<b>22. De Dromedaris</b> Wolfsbossingel 105 6642 CM Beuningen 024-6777428 Aantal leerlingen: 300
<b>3. De Laak</b> Lakenstraat 35a 6659 BE Wamel 0487-501504 Aantal leerlingen: 161	<b>8. Mariaschool</b> Pastoor Schoenmakerstraat 7 6657 CB Boven-Leeuwen 0487-592076 Aantal leerlingen: 169	<b>13. De Octopus</b> Octopusstraat 2 6631 CA Horssen 0487-541230 Aantal leerlingen: 124	<b>18. De Vuurvlinder</b> Zanddonk 2 6641 LT Beuningen 024-6771501 Aantal leerlingen: 176	<b>23. De Ruyter</b> Kapittelweg 2b 6551 EB Weurt 024-6771731 Aantal leerlingen: 160
<b>4. St. Lambertusschool</b> Kampstraat 21a 6627 AS Maasbommel 0487-561454 Aantal leerlingen: 87	<b>9. 't Geerke</b> Kerkstraat 3 6655 AK Puiflijk 0487-512748 Aantal leerlingen: 201	<b>14. St. Victorschool</b> De Gaard 19 6654 BL Afferden 0487-513503 Aantal leerlingen: 134	<b>19. De Peppel</b> Augustuslaan 22 6642 AB Beuningen 024-6775755 Aantal leerlingen: 281	
<b>5. De Tweestroom</b> Kerkstraat 27 6628 AB Altforst 0487-541597 Aantal leerlingen: 47	<b>10. SBO De Dijk</b> Heuvel 61-63 6651 DB Druten 0487-512694 Aantal leerlingen: 86	<b>15. 't Klösterhûfke</b> Kloosterhof 30 6653 BS Deest 0487-512355 Aantal leerlingen: 107	<b>20. SBO Klavervier</b> Koolzaadveld 1 6641 ST Beuningen 024-6772811 Aantal leerlingen: 84	

Aantal leerlingen op datum 1 oktober 2020

