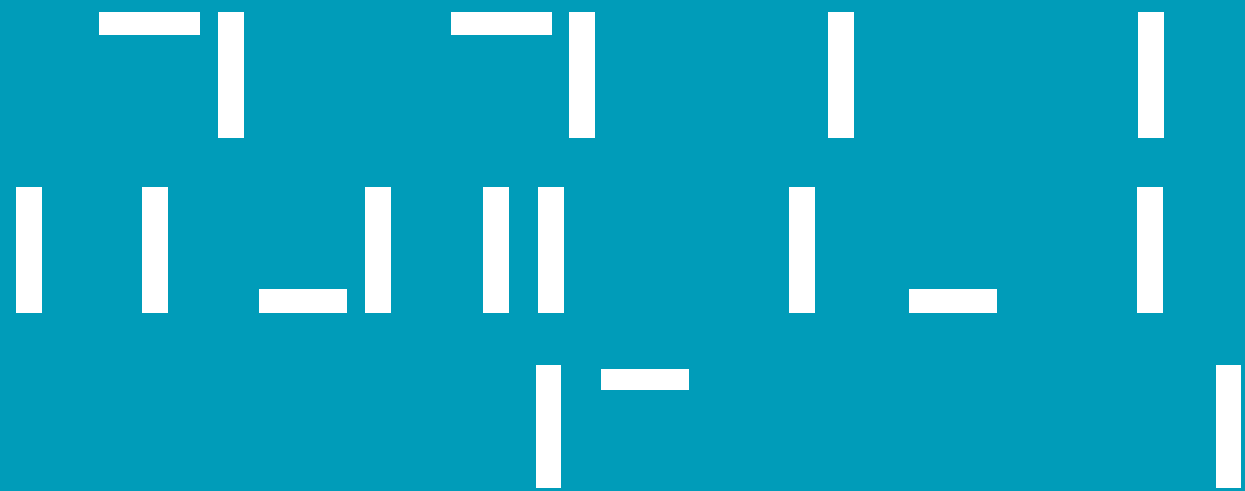




STRATEGISCH BELEIDSPLAN 2017 - 2021

LEREN OP
NIVEAU

**SAMEN CHRISTELIJK
GEÏNSPIREERD
21STE-EEUWS ONDERWIJS
OP MAAT VORMGEVEN**



**LEREN OP
NIVEAU**

VOORWOORD

5

Met gepaste trots presenteer ik het nieuwe Strategisch Beleidsplan (SBP) van CSG De Waard voor de periode 2017-2021. Vanuit onze doelstelling, het verzorgen van kwalitatief hoogwaardig christelijk primair onderwijs in de Hoeksche Waard, hebben we onze ambities voor de komende jaren geformuleerd.

De wereld om ons heen is volop in beweging en maatschappelijke ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op. Dat heeft ook gevolgen voor het onderwijs. Juist in die turbulentie is het de kunst de juiste koers voor de hele stichting uit te stippelen. Daarbij spelen we in op de meest recente ontwikkelingen, zodat we onze leerlingen goed voorbereiden en toerusten voor de toekomst. De hoofdlijnen van het beleid zijn per thema vertaald in ambities. In deze tijd van secularisatie wordt de positie van christelijk geïnspireerd onderwijs steeds belangrijker. Nu het niet meer vanzelfsprekend is dat kinderen in de christelijke traditie opgroeien, zien wij het als onze taak de Bijbelse verhalen te vertellen en daarmee betekenis aan het leven te geven.

Met dit SBP vertellen we aan onze medewerkers, leerlingen, ouders, maatschappelijke instellingen en de overheid wat we doen en waar we naar toe willen. De ambities geven de richting aan. Om alle betrokkenen deelgenoot te maken van dit SBP is een handige samenvatting gemaakt, die op een creatieve manier is vormgegeven. Tijdens de presentatie van het SBP wordt deze aan iedereen uitgereikt.

Dit SBP is tot stand gekomen dankzij de hulp en inzet van veel collega's, met name de leden van de werkgroep Leren en Innoveren. Ook de leden van de GMR hebben een zeer constructieve bijdrage geleverd. Een bijzonder woord van dank aan Mariska Westdijk, onze nieuwe directeur Onderwijs & Identiteit, die de eerste conceptversie bijna geheel herschreven heeft. Ik wil allen daar op deze plaats hartelijk voor danken.

Met dit SBP zie ik de toekomst met vertrouwen tegemoet.



E. Tuk
Voorzitter College van Bestuur
Christelijke Scholengroep De Waard



INHOUDSOPGAVE

7

VOORWOORD	4
INHOUDSOPGAVE	6
INLEIDING	8
VISIEDOCUMENT	12
MAATSCHAPPELIJKE VERANDERINGEN	16
I WAT WILLEN WE BEREIKEN MET ONS ONDERWIJS?	20
II WAT VRAGEN WE VAN ONZE MENSEN?	42
III WAT VRAGEN WE VAN ONZE ORGANISATIE?	50
LITERATUUR	60
AFKORTINGEN	62
REFERENTIES	64
BIJLAGE: CYCLUS DATA - DUIDEN - DOELEN - DOEN	66

INLEIDING

9

* In verband met de leesbaarheid van dit SBP hanteren we bij verwijzingen naar kinderen, leerlingen, leerkrachten en schoolleiders de hij-vorm. Uiteraard kan bij deze verwijzingen ook de zij-vorm gelezen worden.

De periode 2017-2021 staat voor CSG De Waard in het teken van het thema ‘Leren op niveau’. Hiermee geeft de stichting uitdrukking aan de wens om de leerling centraal te stellen en aan te sluiten bij diens leerbehoeften, leermogelijkheden en talenten. Met ‘Leren op niveau’ willen we vorm geven aan het uitgangspunt dat ieder kind uniek is, dat ieder kind zijn* specifieke talenten en kwaliteiten heeft en ieder kind krijgt wat het nodig heeft.

LEREN OP NIVEAU

De titel ‘Leren op niveau’ heeft een tweeledige betekenis. In de eerste plaats drukken we hiermee uit dat alle leerlingen op hun eigen niveau onderwijs volgen. Ons onderwijsaanbod sluit aan bij de mogelijkheden en leerbehoeften van de leerlingen. Ieder kind leert op zijn eigen niveau en in eigen tempo.

In de tweede plaats verwijst de titel naar de hoge kwaliteit van het onderwijsaanbod. CSG De Waard staat voor bijzonder goed onderwijs. Dat betekent dat we werken met moderne leermethoden en hulpmiddelen in goed geoutilleerde schoolgebouwen, maar vooral dat we zorgen voor uitstekend toegeruste, professionele leerkrachten die met passie voor de kinderen hun vak uitoefenen. Kortom: ‘Leren op niveau’.

TOTSTANDKOMING

Dit Strategisch Beleidsplan is tot stand gekomen dankzij de betrokkenheid van veel mensen in de organisatie. Door deze aanpak is een groot draagvlak in de organisatie ontstaan. Bij het schrijven van het SBP is gebruik gemaakt van het SBP 2010-2015: Toegevoegde waarde¹, het bestuursakkoord 2014² en de aanbevelingen van het Platform Onderwijs2032.³ Dit SBP mag dan ook gezien worden als een logisch vervolg op de ingezette koers van CSG De Waard met actualisatie naar aanleiding van maatschappelijke, economische en sociale ontwikkelingen. Vanzelfsprekend zijn de meest recente onderwijskundige inzichten van invloed geweest bij het opstellen van dit plan. Tot slot hebben de sessies met de Raad van Toezicht over de toekomst van de Hoeksche Waard en de positie van het christelijke basisonderwijs hierbij goede input geleverd.

OPBOUW

In dit Strategisch Beleidsplan (SBP) zetten we de koers uit van CSG De Waard voor de komende vier jaar: 2017-2021.

Het SBP is als volgt opgebouwd:

I WAT WILLEN WE BEREIKEN MET ONS ONDERWIJS?

II WAT VRAGEN WE VAN ONZE MENSEN?

III WAT VRAGEN WE VAN ONZE ORGANISATIE?

Bij alle onderdelen sommen we puntsgewijs ambities op, die de basis vormen voor de concrete doelen die we in vier jaar willen bereiken.

VERVOLGSTAPPEN

Operationalisering van het Strategisch Beleidsplan 2017-2021 vindt plaats op zowel stichtings- als schoolniveau. Dit SBP wordt vertaald in een uitvoeringsplan, waarin concrete doelstellingen worden beschreven. De zestien scholen die samen CSG De Waard vormen, nemen het Strategisch Beleidsplan als uitgangspunt voor hun schoolplannen voor de periode 2017-2021 passend bij de specifieke ontwikkeling van hun school.

De schoolplannen resulteren in jaarplannen, die concrete doelstellingen bevatten die toewerken naar de ambities, zoals beschreven in dit Strategisch Beleidsplan.

LEREN OP NIVEAU



VISIEDOCUMENT

13

CSG De Waard verzorgt onderwijs op veertien reguliere basisscholen, één school voor speciaal basisonderwijs en één school voor speciaal onderwijs in de Hoeksche Waard en op Goeree Overflakkee.

INLEIDING

Christelijke Scholengroep De Waard stelt zich ten doel scholen voor protestants christelijk onderwijs in stand te houden. De taak van de stichting is de belangen van deze bijzondere onderwijsvorm in de breedste zin van het woord te behartigen. Zij zoekt hiertoe samenwerking met andere instanties die een bijdrage kunnen leveren.

De stichting gaat uit van de Bijbel als woord van God en beoogt zich in al haar werkzaamheden te laten leiden door het evangelie van Jezus Christus. De visie omvat drie elementen waaraan een gelijke waarde wordt toegekend: de levensbeschouwelijke identiteit, de onderwijskwaliteit en de kwaliteit van opvoeding en vorming. In overdrachtelijke zin kan de grondslag van de stichting worden beschouwd als het fundament, waarop drie pijlers rusten die de scholen dragen.

LEVENSBSCHOUWELIJKE IDENTITEIT

De scholen zijn open christelijke scholen, die werken vanuit de christelijke traditie. Een belangrijke taak is de overdracht van het culturele erfgoed in de breedste zin van het woord. De leerkrachten in de verschillende scholen begeleiden de kinderen actief bij hun ontdekkingstocht naar de eigen identiteit. Ze geven betekenis aan bijbelse kernbegrippen. Van essentieel belang hierbij is een levendige en open communicatie op het gebied van levensbeschouwing, met iedereen die bij de school betrokken is.

ONDERWIJSKWALITEIT

De scholen van CSG De Waard bieden een rijke en stimulerende omgeving, waarin aandacht is voor alle ontwikkelingsaspecten van kinderen:

- cognitieve
- sociaal emotionele
- fysieke
- creatieve

Bij al deze aspecten wordt uitgegaan van geloof en vertrouwen in kinderen, het bieden van individuele uitdaging en ondersteuning. De nieuwe kerndoelen voor het basisonderwijs zijn richtinggevend. Voor elk kind geldt het voor hem hoogst bereikbare niveau als doelstelling.

De leerkrachten van de scholen werken als team samen aan onderwijsvernieuwing op basis van planmatige kwaliteitszorg. De ontwikkeling van de school is vastgelegd in het schoolplan. Op alle ontwikkelingsdomeinen zijn prestatie-indicatoren vastgesteld. Het onderwijs op de verschillende scholen is zo ingericht dat alle kinderen, ongeacht hun ontwikkelingsniveau of individuele kwaliteiten, tot hun recht komen. Het beleid van de school is erop gericht om achterstanden, de behoefte aan extra zorg, maar ook de behoefte aan extra uitdaging zo vroeg mogelijk te signaleren. Waar nodig wordt extra begeleiding geboden, zoveel mogelijk op de eigen basisschool maar wanneer het niet anders kan op één van de speciale scholen van de stichting.

OPVOEDINGS- EN VORMINGSKWALITEIT

De scholen van CSG De Waard bieden een sociaal en fysiek veilig opvoedingsklimaat. Ze nemen een centrale plaats in binnen de samenleving, doordat ze een ontmoetingspunt zijn voor kinderen en ouders. De leerkrachten, die zich bewust zijn van hun voorbeeldfunctie, stimuleren de kinderen om op een respectvolle manier met elkaar om te gaan. Door middel van werkvormen dragen zij bij aan de zelfstandigheidontwikkeling. Ze leren kinderen samenwerken en verantwoordelijkheid dragen voor zichzelf en voor anderen.

MISSIE

De scholen van CSG De Waard nemen een herkenbare plaats in binnen de Hoeksche Waard. Ze onderscheiden zich door hun signatuur en door kwaliteit. Deze constatering leidt tot de volgende missie:

CHRISTELIJKE SCHOLENGROEP DE WAARD: VOOR BIJZONDER GOED ONDERWIJS



MAATSCHAPPELIJKE VERANDERINGEN



17

De Hoeksche Waard is één van de Zuid-Hollandse eilanden. Het is een landelijk gebied waar de meeste mensen in de dorpskernen wonen. Het is een redelijk welvarend gebied met een overwegend traditionele bevolking. Ongeveer de helft van de beroepsbevolking werkt buiten de Hoeksche Waard, vooral in de regio Rijnmond.

SAMENLEVING IN DE HOEKSCHÉ WAARD

Maatschappelijke ontwikkelingen gaan niet aan de Hoeksche Waard voorbij. We zien een toenemende secularisatie, individualisering en technologisering. In demografisch opzicht is er sprake van vergrijzing en ontgroening. De overheid heeft de Hoeksche Waard getypeerd als anticipeergebied: dat betekent dat het rekening moet houden met krimp van de bevolking. Kinderen groeien in de Hoeksche Waard op in een veilige en vertrouwde omgeving. Er is relatief weinig armoede, criminaliteit en jeugdwerkloosheid. Vraagstukken als internationalisering en kansenongelijkheid staan niet hoog op de agenda.

In de Hoeksche Waard wonen weinig migranten. De integratie verloopt zonder grote problemen. De openstelling van het Asielzoekerscentrum (AZC) bij 's-Gravendeel en de noodopvang van vluchtelingen in Oud-Beijerland is door de inwoners snel geaccepteerd. Kinderen worden niet vaak met discriminatie of multiculturele problemen geconfronteerd.

BREDE BESTUURLIJKE OPVATTING

Het College van Bestuur (CvB) heeft een brede bestuurlijke opvatting. Dat houdt in dat het zich naast de verantwoordelijkheid voor het aanbieden van bijzonder goed onderwijs, ook inspannt de kinderen een aantrekkelijk toekomstperspectief te bieden. Het is daarbij van belang dat de Hoeksche Waard zich profileert als een aantrekkelijke regio met vitale dorpen. Het beleid van CSG De Waard is er op gericht in iedere dorpskern een christelijke school in stand te houden.

Het vestigingsklimaat voor gezinnen en bedrijven dient gestimuleerd en de ontsluiting verbeterd te worden. Voor de leerlingen die nu op onze scholen zitten, moet er in de toekomst voldoende werkgelegenheid zijn, betaalbare woningen voor starters en doorstromers, toegankelijke zorg, sport- en recreatiemogelijkheden, gevarieerd winkelaanbod en een veilige woonomgeving. Het landschappelijke karakter van de Hoeksche Waard moet behouden blijven, maar mag de noodzakelijke ontwikkeling van de regio niet belemmeren.

Het CvB werkt nauw samen met andere maatschappelijke organisaties aan de vitaliteit van de Hoeksche Waard om het hoofd te bieden aan de krimp. Afspraken hierover zijn vastgelegd in het Pact van de Waard.⁴ De afgelopen jaren is de totale bevolking weliswaar niet gekrompen, maar is het aantal kinderen drastisch gedaald en het aantal ouderen fors gestegen. Alleen met een gezamenlijke aanpak is het mogelijk dit proces in goede banen te leiden. Naast samenwerking tussen maatschappelijke organisaties is het van belang dat er op bestuurlijk niveau vanuit een eensluidende visie wordt geopereerd. Een sterk bestuur is noodzakelijk om beleid te ontwikkelen voor het gehele eiland. Het CvB is daarom een voorstander van gemeentelijke herindeling.

Vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft CSG De Waard het initiatief genomen een regionale taalklas op te richten. Kinderen zonder Nederlandse achtergrond worden in 'De Taalklas' opgevangen om binnen één tot anderhalf jaar de Nederlandse taal te leren, zodat ze daarna onderwijs op een reguliere basisschool kunnen volgen. Met de andere schoolbesturen is afgesproken dat alle kinderen uit het buitenland het eerste tot anderhalve jaar 'De Taalklas' volgen.

KINDEREN EEN AANTREKKELIJK TOEKOMST- PERSPECTIEF BIEDEN



I WAT WILLEN WE BEREIKEN MET ONS ONDERWIJS?



21

Onderwijs, het hart van ons werk, is voortdurend in beweging en krijgt daarom dagelijks aandacht. CSG De Waard stelt de leerling centraal, wil uitdagend en toekomstgericht onderwijs bieden, inspelen op de talenten en leerbehoeften van alle leerlingen en insteken op brede persoonlijke en maatschappelijke vorming. Door dit alles heen speelt de christelijke oriëntatie van CSG De Waard.

VAARDIG, WAARDIG EN AARDIG

Het Platform Onderwijs2032⁵ geeft aan dat het onderwijs een beter evenwicht nodig heeft tussen de drie doelen van het onderwijs: kennisontwikkeling, persoonsvorming en maatschappelijke toerusting. Belangrijk is dat scholen leerlingen begeleiden in hun ontwikkeling tot zelfstandige volwassenen die vaardig, waardig en aardig zijn, voor zichzelf en voor hun omgeving.

Als CSG De Waard onderkennen we het belang van deze drie doelen – of om met de woorden van Biesta⁶ te spreken: de domeinen kwalificatie (vaardig), subjectivering/personificatie (waardig) en socialisatie (aardig) – en willen we vanuit onze identiteit reflecteren op en inhoud geven aan deze begrippen: we willen de leerlingen kennis en vaardigheden meegeven, hen hun persoonlijkheid laten vormen en leren om op een waardige manier om te gaan met anderen en op een verantwoorde manier bij te dragen aan de maatschappij.

UITGANGSPUNTEN

CSG De Waard heeft in overeenstemming met het tussen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en de sector gesloten bestuursakkoord, gekozen voor de volgende uitgangspunten:

- Binnen onze scholen staat de leerling centraal.
- We bieden uitdagend en toekomstgericht onderwijs dat inspeelt op de talenten en leerbehoeften van alle leerlingen.
- We bieden onderwijs van hoge kwaliteit. Naast de basisvaardigheden die alle leerlingen in alle tijden nodig hebben, is er ook aandacht voor brede persoonlijke en maatschappelijke vorming.
- We werken met gemotiveerde leerkrachten en schoolleiders die zich individueel en collectief ontwikkelen in hun professionaliteit.
- We dragen zorg voor goede en frisse schoolgebouwen, moderne leermethodes, hoogwaardige materialen en hulpmiddelen die ten dienste staan van ons onderwijs.

STRATEGISCHE BELEIDSTHEMA'S

De Strategische Beleidsthema's van CSG De Waard voor de komende vier jaar komen voort uit onze visie en missie, een reflectie op veranderingen in de maatschappij in het algemeen en de Hoeksche Waard in het bijzonder en de actuele onderwijskundige inzichten:

1. Onderwijs op maat
2. Leren in de 21ste eeuw
3. Brede vorming
4. Doorgaande ontwikkeling
5. Christelijke identiteit

**VAARDIG,
WAARDIG
EN AARDIG**

23

BELEIDSTHEMA 1 ONDERWIJS OP MAAT

‘Geen kind het eiland af. Daarom is onderwijs maatwerk, afgestemd op individuele verschillen met als uitgangspunt dat het kind startpunt is bij het pedagogisch en didactisch handelen.’⁷

Als CSG De Waard gaan we ervoor om alle kinderen zo thuisnabij mogelijk onderwijs en ondersteuning te bieden die past bij hun ontwikkeling en behoeften. Door middel van onderwijs op maat richten we ons op de mogelijkheden van alle leerlingen binnen onze scholen.

Onderwijs op maat betekent dat de scholen alle leerlingen op hun eigen niveau laten leren:

- aansluiten bij verschillende leerstijlen;
- tegemoetkomen aan de behoeften van de leerlingen;
- inspelen op wat de individuele leerling motiveert;
- leerlingen inzicht bieden in het eigen leren;
- leerlingen onafhankelijk van tijd en plaats laten leren.

Onderwijs op maat bevat elementen van gepersonaliseerd onderwijs, zoals meer zelfstandigheid in leren, zo mogelijk in individuele leerroutes, op basis van de leerbehoeften en voorkeuren van leerlingen, waarbij ICT ondersteunend is.⁸ De ultieme vorm van gepersonaliseerd onderwijs streven we echter niet na, want we zien de school als een sociale gemeenschap, waarin we met en van elkaar leren. Het gaat erom dat we met een rijke verscheidenheid aan leersituaties tegemoetkomen aan de individuele verschillen tussen leerlingen. Op deze wijze werken we doelgericht aan het maximaliseren van prestaties zonder daarbij het welbevinden van het kind uit het oog te verliezen.

Door het centraal stellen van de leerling, het op juiste wijze monitoren van leerresultaten en daarop aanpassen van het leerproces, zijn we in staat het maximale met elke leerling te bereiken. Op iedere school is er aandacht voor excellentie en meerbegaafdheid: iedere school maakt gebruik van signaleringsinstrumenten voor herkenning van een ontwikkelingsvoorsprong (al op jonge leeftijd) en beschikt over een gerichte aanpak voor deze groep leerlingen. Hetzelfde geldt voor de leerlingen, die op cognitief gebied minder goed scoren en extra ondersteuning nodig hebben.

Aan de basis van onderwijs op maat ligt het op een juiste manier analyseren en gebruiken van data. Dat zijn voor ons alle relevante gegevens omtrent het kind en diens prestaties: niet uitsluitend toetsgegevens, maar ook de informatie die het nauwgezet kijken naar leerlingen oplevert.

Al in de vorige beleidsperiode heeft CSG De Waard ingezet op het cyclisch werken: in een vaste cyclus kennis, inzicht en vaardigheden van leerlingen in kaart brengen, op grond van deze informatie concrete leerdoelen stellen, lesaanbod en instructie afstemmen op die doelen en na verloop van tijd toetsen of de doelen behaald zijn en op basis van de actuele gegevens over kennis, inzicht en vaardigheden nieuwe doelen formuleren en een vervolgaanpak uitstippelen.

CSG De Waard wil dat deze manier van werken – met een combinatie van opbrengst- en handelingsgericht werken - in de komende planperiode op alle scholen volledig is ingeburgerd.

Onderwijs op maat is onze uitwerking van Passend Onderwijs, waarbij leerlingen zo thuis- nabij mogelijk onderwijs volgen en ondersteuning ontvangen, bij voorkeur in het eigen dorp en waar nodig elders op het eiland. Leerkrachten en hun vaardigheden zijn cruciaal in het vormgeven van onderwijs op maat. Leerkrachten die handelingsverlegen zijn, kunnen interne en externe ondersteuning voor advies aanvragen (de zogenaamde niveaus 1 en 2). Als die ondersteuning niet het gewenste effect heeft – namelijk een passend onderwijsaanbod -, dan onderzoekt de Ondersteuningscommissie (OC) samen met school, ouders en leerling naar een oplossing. Eén van de opties is het advies aan de ouders om het kind aan te melden bij een School voor Speciaal Basisonderwijs (SBO) of Speciaal Onderwijs (SO). In de komende beleidsperiode wordt een 'Kenniscentrum Passend Onderwijs' opgericht, waarin scholen voor speciaal basisonderwijs en speciaal onderwijs hun expertise bundelen en samenwerken om kinderen met specifieke leer- en opvoedingsbehoeften beter te ondersteunen. Daarbij moet gekeken worden naar de rol en positie van het SO/VSO. Het is ons streven om binnen dit 'Kenniscentrum Passend Onderwijs' ook cluster 4 leerlingen - die momenteel onderwijs buiten de Hoeksche Waard volgen - een passend onderwijsaanbod te bieden.

25



Ook de recent opgezette taalklas voor nieuwkomers in de leeftijd van 6 – 12 jaar die geen of onvoldoende Nederlands spreken, is onderwijs op maat. In deze beleidsperiode wil CSG De Waard 'De Taalklas' continueren. De leerlingen volgen één tot anderhalf jaar een intensief taalprogramma, waarna zij doorstromen naar het reguliere onderwijs. CSG De Waard wil leerlingen, die na 'De Taalklas' de overstap maken naar het reguliere onderwijs, passende advisering en begeleiding bieden.

Door alle leerlingen een passend onderwijsaanbod te bieden, wil CSG De Waard voorkomen dat leerlingen thuiszitten. We verwachten dat het bieden van onderwijs op maat leidt tot een daling van het percentage zittenblijvers.

AMBITIES:

- De scholen analyseren en gebruiken alle relevante gegevens omtrent het kind en diens prestaties (data) op een juiste manier.
- In alle groepen wordt cyclisch gewerkt volgens de [cyclus data – duiden – doelen – doen](#) (zie bijlage).
- De scholen maken gebruik van signaleringsinstrumenten voor herkenning van een ontwikkelingsvoorsprong (al op jonge leeftijd) en beschikken over een gerichte aanpak voor excellente en meer- en hoogbegaafde leerlingen.
- Alle leerlingen van CSG De Waard krijgen een passend onderwijsaanbod.
- CSG De Waard beschikt over een 'Kenniscentrum Passend Onderwijs'.
- Het 'Kenniscentrum Passend Onderwijs' biedt cluster 4 leerlingen een passend onderwijsaanbod.
- CSG De Waard continueert 'De Taalklas' voor nieuwkomers in de leeftijd van 6 – 12 jaar.
- CSG De Waard biedt leerlingen, die na 'De Taalklas' de overstap maken naar het reguliere onderwijs passende advisering en begeleiding.
- Door alle leerlingen een passend onderwijsaanbod te bieden, voorkomt CSG De Waard dat leerlingen thuiszitten.
- Het bieden van onderwijs op maat leidt tot een daling van het percentage zittenblijvers.

27

BELEIDSTHEMA 2

LEREN IN DE 21STE EEUW

De leerling van nu is de burger die straks onze samenleving mede vorm gaat geven. Hoe die 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 onze leerlingen op moeten voorbereiden.⁹

We willen onze leerlingen voorbereiden op een 21ste-eeuwse samenleving, die zich karakteriseert door toegenomen technologisering en informatisering, een steeds grotere invloed van media op het dagelijks leven, globalisering, individualisering en omvangrijke economische en sociale veranderingen.

In aansluiting op internationale onderzoeksbevindingen¹⁰ willen we dat onze leerlingen conceptuele en metacognitieve kennis en vaardigheden op het gebied van communicatie, samenwerking, sociaal-cultureel bewustzijn en ICT-vaardigheden ontwikkelen, de zogeheten *21st century skills*: 'generieke vaardigheden en daaraan te koppelen kennis, inzicht en houdingen die nodig zijn om te kunnen functioneren in en bij te dragen aan de 21ste-eeuwse samenleving.'¹¹

SLO & Kennisnet hebben de *21st century skills* in een vernieuwd model weergegeven (zie figuur 1). Dit bevat de vaardigheden kritisch denken, creatief denken, probleem oplossen, zelfregulering, sociale & culturele vaardigheden, samenwerken en communiceren plus de uitsplitsing van het oorspronkelijke onderwerp 'Digitale geletterdheid' in ICT-basisvaardigheden, mediawijsheid, informatievaardigheden (het omgaan met grote hoeveelheden informatie) en *computational thinking*.

Nota bene: de *21st century skills* zijn geen nieuwe vaardigheden, maar wél vaardigheden die hebben gewonnen aan belang.



Figuur 1: Model 21ste-eeuwse vaardigheden¹²

Aansluitend bij de discussie over 21ste-eeuwse vaardigheden, is het Platform Onderwijs2032* een maatschappelijke dialoog gestart over wat leerlingen in het basisonderwijs en voortgezet onderwijs moeten leren om klaar te zijn voor de toekomst.

* In navolging van het rapport *Tijd voor onderwijs* van de commissie Dijsselbloem en het advies *Een eigentijds curriculum* van de Onderwijsraad riep staatssecretaris Sander Dekker begin 2015 het Platform Onderwijs2032 in het leven. Dit Platform kreeg de opdracht om een advies aan het kabinet te schrijven dat antwoord geeft op de vraag welke kennis en vaardigheden leerlingen in het basis- en het voortgezet onderwijs nodig hebben om volwaardig in de (toekomstige) samenleving te participeren, met als doel tot een toekomstgericht curriculum te komen. (Bron: www.onsonderwijs2032.nl)

Deze dialoog heeft geleid tot een advies dat in januari 2016 is gepresenteerd. De kern van de Visie op toekomstgericht onderwijs die het platform heeft ontwikkeld, wordt in dit advies als volgt samengevat:

‘DE LEERLING

- ontwikkelt kennis en vaardigheden door zijn creativiteit en nieuwsgierigheid in te zetten;
- vormt zijn persoonlijkheid;
- leert om te gaan met vrijheid en verantwoordelijkheid en over grenzen heen te kijken;
- leert de kansen van de digitale wereld te benutten;
- krijgt betekenisvol onderwijs op maat.

TOEKOMSTGERICHT ONDERWIJS BESTAAT UIT EEN CURRICULUM WAARIN LEERLINGEN

- een vaste basis aan kennis en vaardigheden opdoen, waarmee ze vakoverstijgend leren denken en werken;
- hun kennis en vaardigheden verdiepen en verbreden, met hun eigen mogelijkheden en interesses als leidraad;
- zich als persoon vormen waar het gaat om de ontwikkeling van hun identiteit, hun creativiteit en een gezonde leefstijl.¹³

CSG De Waard neemt deze visie integraal over en kiest ervoor om 21ste-eeuwse vaardigheden de komende jaren in het onderwijs op de scholen centraal te stellen. Op wat voor manier dit gestalte zal krijgen, wordt toegelicht in het uitvoeringsplan. Bij 21ste-eeuwse vaardigheden hoort ook een heroriëntatie op de organisatie van het onderwijs.

CSG De Waard biedt de komende jaren ruimte om – onder regie vanuit het bestuurskantoor – te experimenteren met andere organisatievormen van onderwijs.

AMBITIES:

- 21ste-eeuwse vaardigheden hebben een centrale plek in het curriculum van de scholen van CSG De Waard.
- De leerlingen van CSG De Waard ontwikkelen hun 21ste-eeuwse vaardigheden: kritisch denken, creatief denken, probleem oplossen, zelfregulering, sociale & culturele vaardigheden, samenwerken, communiceren, ICT-basisvaardigheden, mediawijsheid, informatievaardigheden en *computational thinking*.
- CSG De Waard biedt binnen het kader van dit SBP én na afstemming met de afdeling onderwijs de ruimte voor *pilots* met andere organisatievormen van onderwijs.
- De werkgroep Leren en Innoveren onderzoekt de aanbevelingen van het Platform Onderwijs2032 en doet concrete implementatievoorstellen aan het Directiebestuur.

ONTWIKKELING VAN IDENTITEIT, CREATIVITEIT EN GEZONDE LEEFSTIJL



BELEIDSTHEMA 3

BREDE VORMING

Onderwijs is méér dan taal en rekenen. De scholen van CSG De Waard dragen zorg voor een brede ontwikkeling van leerlingen: alle leerlingen kunnen zich er op cognitief, sociaal-emotioneel, cultureel en motorisch gebied optimaal ontplooiën. Speerpunten van deze brede vorming zijn: sociaal-emotionele ontwikkeling, actief burgerschap en sociale integratie, cultuureducatie, techniekonderwijs, bewegingsonderwijs, ICT en Engels.

SOCIAAL-EMOTIONELE ONTWIKKELING

Een belangrijke voorwaarde om tot leren te kunnen komen is een veilige omgeving voor kinderen. Onze scholen staan garant voor de (sociale) veiligheid van leerlingen.

De scholen beschikken over een registratiesysteem op dit gebied. Om incidenten op school te voorkomen zijn school- en klassenregels (waaronder pleinregels) opgesteld.

Naar behoefte krijgen groepen training in sociale vaardigheden.

De sociaal-emotionele vorming van kinderen is een (integraal) onderdeel van ons onderwijs en staat in het teken van de ontwikkeling van adequaat gedrag. Alle scholen hanteren een methode en leerlingvolgsysteem voor sociaal-emotionele ontwikkeling.

AMBITIES:

- Alle scholen handelen volgens een veiligheidsbeleid, hanteren duidelijke en effectieve gedragsregels om pestgedrag en vormen van intimidatie te voorkomen en voeren naar behoefte training in sociale vaardigheden uit.
- Alle scholen van CSG De Waard hanteren een methode en een leerlingvolgsysteem op het gebied van sociaal-emotionele ontwikkeling.

33

ACTIEF BURGERSCHAP EN SOCIALE INTEGRATIE

Burgerschapsvorming is onderdeel van de opvoeding en draagt bij aan actieve deelname aan de maatschappij en sociale cohesie. Leerlingen groeien op in een steeds complexere, pluriforme maatschappij. We vinden het van belang om leerlingen op een goede manier hierop voor te bereiden.

Daarnaast vinden we het belangrijk dat onze leerlingen op een bewuste manier in het leven staan: niet alleen respect hebben voor anderen – en hun standpunten en leefwijzen –, maar ook naar anderen omzien. In de scholen leren wij leerlingen daarom op een goede manier samen te leven en samen te werken met anderen. De school is een 'oefenplaats voor burgerschap waarbij de benodigde sociale competenties en kenmerken en basisprincipes van de Nederlandse rechtsstaat aan de orde komen, beleefd en toegepast worden.'¹⁴ Met andere woorden: leerlingen beschikken niet alleen over brede kennis van de Nederlandse multiculturele, democratische samenleving, maar nemen hun verantwoordelijkheid voor hun eigen rol in de samenleving door er een positieve bijdrage aan te leveren.

Vanuit deze visie geven alle scholen vorm aan actief burgerschap en sociale integratie op een manier die past bij hun identiteit en context. Hierbij komen alle drie de domeinen van burgerschapsvorming aan bod: democratie, participatie en identiteit.

De reflectie op en vormgeving van actief burgerschap en sociale integratie zijn nauw verbonden met de aanbevelingen van het Platform Onderwijs2032 – vaardig, waardig, aardig – en de domeinen van onderwijs – kwalificatie, subjectivering/personificatie en socialisatie – zoals Biesta die beschrijft.

AMBITIES:

- Alle scholen geven vorm aan actief burgerschap en sociale integratie op een manier die past bij hun identiteit en context.
- Leerlingen ontwikkelen zich tot zelfstandige personen die (vanuit christelijke waarden en normen) vaardig, waardig en aardig zijn, voor zichzelf, de medemens en hun omgeving: ze beschikken over brede kennis van de Nederlandse multiculturele, democratische samenleving en leveren een positieve bijdrage aan de samenleving.

CULTUUREDUCATIE

Een goede verankering van cultuureducatie in het onderwijs vindt CSG De Waard erg belangrijk. Daarom stimuleren we dat elke school werk maakt van cultuureducatie en een cultuurcoördinator aanstelt als *linking pin* binnen de school. Externe deskundigen of instellingen organiseren activiteiten om de deskundigheid van leerkrachten op dit gebied te vergroten of te ondersteunen. Met de kerndoelen als richtlijn zijn de disciplines muziek, cultureel erfgoed, beeldende kunst, theater en dans opgenomen in de schoolplannen en is er een doorlopende leerlijn beschreven. Scholen in de Hoeksche Waard nemen deel aan het programma *Cultuureducatie met kwaliteit*, waarin de deskundigheidsbevordering van de leerkrachten een speerpunt is.

AMBITIES:

- Alle scholen van CSG De Waard beschikken over een cultuurcoördinator.
- Alle scholen van CSG De Waard hebben de verschillende disciplines van cultuureducatie opgenomen in hun schoolplannen en hebben een doorlopende leerlijn beschreven.
- Alle scholen van CSG De Waard versterken de kwaliteit van cultuureducatie op de scholen door gebruik te maken van de mogelijkheden die het programma *Cultuureducatie met kwaliteit* biedt.

TECHNIEKONDERWIJS

Techniekonderwijs is een belangrijk onderdeel van onze lessen. Digitale leermiddelen bieden de mogelijkheid voor leerlingen om onderzoekend en ontdekkend bezig te zijn, waardoor zij ook leren hun creativiteit aan te wenden om problemen op te lossen. De overheid heeft in dit verband een Techniekpact gesloten. Het landelijk Platform Bèta Techniek maakt op basis van dit pact een actieplan voor de scholen.

AMBITIES:

- Alle scholen van CSG De Waard hebben techniek en wetenschap opgenomen in hun schoolplan.
- Alle scholen van CSG De Waard hebben een doorlopende leerlijn beschreven en laten zich in de uitvoering ondersteunen door het landelijk Platform Bèta Techniek.

35

BEWEGINGSONDERWIJS

Kinderen bewegen veel en graag. Dat zien we bijvoorbeeld op het schoolplein tijdens het buitenspelen. Het behouden van die actieve leefstijl is een belangrijke doelstelling van dit leergebied. Bewegingsonderwijs kan bovendien het leren van kinderen ondersteunen. Daarom is het van belang de kwaliteit en kwantiteit ervan te verhogen. Sport en bewegen (in samenhang met aandacht voor een gezonde leefstijl) dragen bij aan betere onderwijsresultaten in brede zin. In de *Onderwijsagenda sport, bewegen en een gezonde leefstijl in en rondom de school*, opgesteld in 2012 door de sectorraden in opdracht van de ministeries van OCW en VWS¹⁵, wordt een aantal ambities geformuleerd waaraan CSG De Waard zich wil committeren. Deze ambities betreffen (a) de frequentie van de lessen lichamelijke opvoeding; (b) de bevoegdheid van de leerkrachten die de lessen lichamelijke opvoeding en zwemmen verzorgen; (c) de samenwerking met binnen- en buitenschoolse sport- en beweegaanbieders. We vinden het belangrijk dat alle leerlingen leren zwemmen. Omdat scholen relatief veel lestijd hieraan spenderen en ouders de wens hebben geuit om zwemmen buiten schooltijd te laten plaatsvinden, willen we per school alternatieven voor het leswemmen onderzoeken.

AMBITIES:

- Alle scholen van CSG De Waard bieden minimaal twee lesuren per week bewegingsonderwijs per groep.
- Op alle scholen van CSG De Waard geven bevoegde (vak)leerkrachten de lesuren bewegingsonderwijs.
- Per school worden alternatieven onderzocht voor het leswemmen.

ICT

Technologische ontwikkelingen kunnen ons helpen om kwalitatief hoogwaardig onderwijs te bieden. Door gebruik te maken van ICT in het onderwijs zijn leerlingen meer gemotiveerd, presteren ze beter en leren ze sneller. Ook kan ICT de leerkracht tijd besparen en kunnen zij hierdoor de prestaties van leerlingen beter volgen. ICT maakt het mogelijk om te gaan met verschillen in de klas. In het kader van 21ste-eeuwse vaardigheden zet CSG De Waard in op de ontwikkeling van ICT-vaardigheden. Op grond van deze ambitie scholen we onze ICT’ers om tot onderwijskundige ICT’ers. Onderwijsmethoden worden steeds meer digitaal (of bevatten een digitale component), waarmee onderwijs op maat wordt bevorderd.

CSG De Waard heeft ervoor gekozen om te werken met *Chromebooks* om deze doelen te realiseren. Via een draadloze internetverbinding hebben alle leerlingen toegang tot *webbased* educatieve software, digitale verwerkingsprogramma's, zoals *Google Apps For Education* en opslag in de *cloud*. Gezien het feit dat ook scholen voor voortgezet onderwijs met deze ontwikkeling bezig zijn, wordt de overgang naar het voortgezet onderwijs hiermee versoepeld.

AMBITIES:

- Alle scholen van CSG De Waard beschikken over een implementatie- en investeringsplan voor onderwijs en ICT, voortvloeiend uit de visie op het gebruik van ICT en gedigitaliseerd leermateriaal.
- Alle groepen van CSG De Waard gebruiken dagelijks digitaal leermateriaal in het primaire proces.
- Er wordt op het gebied van ICT nauw samengewerkt met scholen voor voortgezet onderwijs in de regio.
- Op alle scholen van CSG De Waard zijn de ICT'ers omgeschoold tot onderwijskundige ICT'ers.

ENGELS

Het Platform Onderwijs2032 beveelt scholen voor primair onderwijs in zijn adviesrapport van januari 2016 aan om Engels aan te bieden vanaf de kleuterperiode. Deze aanbeveling nemen wij over.

AMBITIES:

- Alle leerlingen van CSG De Waard krijgen in de groepen 1 t/m 8 onderwijs in Engels.
- Er wordt met het oog op doorgaande ontwikkelingslijnen nauw samengewerkt met de scholen voor voortgezet onderwijs in de regio.



BELEIDSTHEMA 4

DOORGAANDE ONTWIKKELING

Voor leerlingen zijn de overgangen van voorschoolse opvang naar het basis-onderwijs en die van het basisonderwijs naar het voortgezet onderwijs grote stappen. Als CSG De Waard willen we de doorgaande ontwikkeling van onze leerlingen centraal stellen.

VORMING VAN INTEGRALE KINDCENTRA

Om een brug te slaan tussen de kinderopvang, de voorschoolse opvang en de basis-school willen we op iedere school een totaalaanbod kinderopvang, onderwijs en buitenschoolse opvang aanbieden. Er zijn diverse modellen voor de samenwerking tussen onderwijs en opvang.^{*16}

De ontwikkeling van integrale kindcentra verenigt onderwijs en opvang, biedt diensten integraal aan vanuit dagarrangementen, opgezet vanuit één ontwikkelingscurriculum voor kinderen.

AMBITIES:

- Op iedere school is een totaalaanbod kinderopvang, onderwijs en buitenschoolse opvang.
- De scholen van CSG De Waard ontwikkelen zich tot integrale kindcentra.

OPTIMALE AANSLUITING OP VOORTGEZET ONDERWIJS

Om ervoor te zorgen dat leerlingen optimaal van de ene vorm van onderwijs naar de andere doorstromen, zorgen we voor een goede aansluiting tussen primair en voortgezet onderwijs.

Het schooladvies is leidend bij de toelating tot het voortgezet onderwijs. Dat advies is mede gebaseerd op het leerlingvolgsysteem ('een film in plaats van een foto'). Hiertoe is in de Hoeksche Waard een Plaatsingswijzer ontwikkeld.

* Te weten: regiestichting, gescheiden met koepelstichting, gescheiden maar met één rechtspersoon, holdingstructuur, het integrale model en het hybride model.

39

Om een doorgaande leerlijn te realiseren en het onderwijs inhoudelijk beter te laten aansluiten op de onderwijsbehoefte van leerlingen, vormen de referentieniveaus taal en rekenen een belangrijk hulpmiddel. Met ingang van schooljaar 2015-2016 rapporteert de verplichte eindtoets voor alle leerlingen in het basisonderwijs over hun vaardigheid ten opzichte van de referentieniveaus. De overdracht van primair naar voortgezet onderwijs verloopt via het Overstapdossier Onderwijs (OSO). Alle scholen zijn hiervoor gekwalificeerd. Als CSG De Waard werken we ook op bestuurlijk niveau intensief samen met het voortgezet onderwijs om een betere aansluiting te realiseren. Samen met Christelijke Scholengemeenschap Willem van Oranje willen we onderwijskundige projecten opzetten, die gerelateerd zijn aan de beleidsthema's van dit SBP, bijvoorbeeld op het gebied van Engels, Techniek en Wetenschap en ICT.

AMBITIES:

- Door gebruik van een Plaatsingswijzer is het schooladvies verbeterd.
- Er is een intensieve samenwerking met het voortgezet onderwijs op bestuurlijk niveau.
- Door de opzet van onderwijskundige projecten met CSG Willem van Oranje is er een betere aansluiting po-vo.

ONTWIKKELING VAN ONZE LEERLINGEN STAAT CENTRAAL

BELEIDSTHEMA 5

CHRISTELIJKE IDENTITEIT

Onze scholen zijn christelijk geïnspireerde scholen, waar ieder kind van harte welkom is. Onze identiteit hebben we beschreven in ons visiedocument. De waarden en normen van waaruit we werken, zijn gebaseerd op de Bijbel.

Scholen van CSG De Waard dragen zichtbaar en consequent hun identiteit uit. Er vindt regelmatige bezinning en doordenking plaats met betrekking tot onze christelijke identiteit. Dit gebeurt onder andere twee keer per jaar in de bijeenkomsten met de groep Fakkeldragers (identiteitsberaad). Deze groep bestaat uit een vertegenwoordiger van iedere school en wordt geleid door de directeur Onderwijs & Identiteit. De directeur Onderwijs & Identiteit is verantwoordelijk voor de borging van de afspraken op bovenschools niveau. De vertegenwoordigers van het beraad brengen identiteitszaken uit de scholen in het beraad in en koppelen de uitkomsten ook weer terug. De Fakkeldragers stimuleren de discussie, de bezinning en de ontwikkeling op het gebied van identiteit op schoolniveau. De directeur Onderwijs & Identiteit van CSG De Waard maakt jaarlijks een identiteitsagenda voor het Directieberaad en de Fakkeldragers en zorgt voor de uitvoering ervan. De resultaten en conclusies worden vastgelegd in het beleidsplan Identiteit. Scholen van CSG De Waard zoeken waar mogelijk samenwerking met de plaatselijke kerken.

AMBITIES:

- Scholen van CSG De Waard dragen de christelijke identiteit zichtbaar en consequent uit.
- Als CSG De Waard reflecteren we vanuit onze identiteit op de begrippen vaardig, waardig en aardig en geven we daaraan vorm.
- Scholen van CSG De Waard zoeken waar mogelijk samenwerking met de plaatselijke kerken.



II WAT VRAGEN WE VAN ONZE MENSEN?



43

CSG De Waard staat voor bijzonder goed onderwijs. Het College van Bestuur realiseert zich dat leerkrachten, onderwijsondersteunend personeel, schoolleiders, ouders, bestuurskantoor en overheid partners zijn in de realisatie van bijzonder goed onderwijs voor de bijna 3000 leerlingen in de Hoeksche Waard, die door hun ouders aan onze scholen zijn toevertrouwd. Elk van de partners draagt bij aan het realiseren van de ambities van CSG De Waard vanuit zijn rol.

In dit hoofdstuk zetten we uiteen wat we van onze mensen verwachten: allereerst van alle onderwijsprofessionals, waarna we onze verwachtingen verder uitwerken voor leerkrachten, onderwijsondersteunend personeel, schoolleiders en ouders. Aan de ondersteuning vanuit het bestuurskantoor besteden we aandacht in hoofdstuk 3.

WAT VERWACHTEN WE VAN ALLE BETROKKENEN BIJ HET ONDERWIJS?

Als CSG De Waard ambiëren we dat er binnen de stichting en alle scholen sprake is van een professionele cultuur, waarin gestalte gegeven wordt aan individueel en collectief leren en expertise-uitwisseling.

Alle medewerkers zetten hun vakmanschap in en zorgen voor continue professionalisering. Hiertoe volgen zij persoonlijke en teamgerichte scholing, die bijdraagt aan het bereiken van de ambities (doelen) van de school, de competentieset en/of het opgestelde persoonlijk ontwikkelingsplan (pop) en de implementatie van de beleidsthema's van dit SBP.

Daarnaast dragen alle medewerkers bij aan *peer review*: 'Iedere vorm van collegiale dialoog tussen peers (gelijken) op basis van de eigen onderwijspraktijk en gericht op de ontwikkeling van die praktijk.'¹⁷ *Peer review* bevordert de kwaliteit van het eigen handelen en die van het onderwijs. Dit is een goede stap in het stimuleren van duurzame professionalisering.

In professionele leergemeenschappen delen, onderzoeken en verbeteren onderwijsprofessionals samen de praktijk van leerkrachten en schoolleiding om zo het onderwijs aan leerlingen te verbeteren.¹⁸

Binnen scholen, clusters van scholen en bovenschools wordt expertise van specialisten gedeeld, bijvoorbeeld op het gebied van sociale vaardigheden/gedrag, taal/lezen, dyslexie, rekenen, meer- en hoogbegaafdheid, ICT, techniek, Opleiden in de School en interne begeleiding.

AMBITIES:

- Binnen de stichting en alle scholen is sprake van een professionele cultuur, waarin gestalte gegeven wordt aan individueel en collectief leren en expertise-uitwisseling.
- Medewerkers van CSG De Waard volgen jaarlijks scholing die past binnen de individuele en schoolontwikkeling en de implementatie van de beleidsthema's van dit SBP.
- De medewerkers van CSG De Waard dragen structureel bij aan vormen van *peer review*.
- Alle onderwijsprofessionals van CSG De Waard participeren in professionele leergemeenschappen.
- Specialisten delen hun expertise op school-, cluster en stichtingsniveau.

WAT VRAGEN WE VAN LEERKRACHTEN?

Voor het realiseren van bijzonder goed onderwijs is de leerkracht een cruciale factor. Iedere leerkracht geeft onderwijs op maat en hanteert het overeengekomen model voor directe instructie.

Het behalen van bijzonder goede onderwijsopbrengsten en het effectief kunnen omgaan met verschillen vraagt om geschoolde leerkrachten die zich blijven ontwikkelen en hun vaardigheden op peil houden. Leraren zijn zelf verantwoordelijk voor hun professionele ontwikkeling en de kwaliteit van hun lessen.

45

* Dit kan door deel te nemen aan verschillende professionaliseringsactiviteiten, zoals het volgen van opleidingen, cursussen, studiedagen of conferenties, maar ook door zelfstudie. Activiteiten binnen en buiten de school, zoals georganiseerde zelfreflectie en deelname aan relevant praktijk-onderzoek en netwerken, vallen hier ook onder.

Het is voor de kwaliteit van het onderwijs van belang dat leerkrachten gedurende hun gehele loopbaan hun bekwaamheidsdossier onderhouden en hun professionalisering bijhouden in het lerarenregister.* Als CSG De Waard moedigen we leerkrachten aan een wo-bachelor of een hbo/universitaire master te volgen.

In de CAO zijn drie nieuwe termen ingevoerd als het gaat om de professionaliteit van leerkrachten: start-, basis- en vakbekwaam. Iedere startende leerkracht met een afgeronde pabo-opleiding is bevoegd en startbekwaam voor een baan voor de klas. De startbekwame leerkracht wordt planmatig begeleid op basis van een jaarlijkse vaardigheidsmeting. De leerkracht die voldoet aan objectieve en transparante beoordelingscriteria, die zijn behaald door professionalisering via het persoonlijk ontwikkelingsplan en die in functioneringsgesprekken zijn vastgelegd, wordt basisbekwaam of in een later stadium vakbekwaam.

In samenwerking met een regionale hogeschool (pabo) en onder leiding van een opleidingscoördinator worden studenten voorbereid op het vak, o.a. door afgestemde praktijkstages en bijeenkomsten.

AMBITIES:

- Iedere leerkracht geeft onderwijs op maat.
- Alle leerkrachten van CSG De Waard hanteren het overeengekomen model voor directe instructie.
- De leerkrachten van CSG De Waard dragen zorg voor het actief bijhouden van hun bekwaamheidsdossier.
- De leerkrachten van CSG De Waard zijn geregistreerd in het lerarenregister.
- De leerkrachten van CSG De Waard maken jaarlijks afspraken over hun professionele ontwikkeling en verwerken deze in hun persoonlijk ontwikkelingsplan.
- Leerkrachten worden aangemoedigd een wo-bachelor of een hbo/universitaire master te volgen.
- De startbekwame leerkrachten van CSG De Waard zijn in maximaal drie jaar basisbekwaam.
- De startbekwame leerkrachten van CSG De Waard worden planmatig begeleid op basis van een jaarlijkse vaardigheidsmeting.
- De basisbekwame leerkrachten van CSG De Waard zijn in maximaal vijf jaar vakbekwame leerkrachten.

WAT VRAGEN WE VAN HET ONDERWIJSONDER- STEUNEND PERSONEEL?

Lerarenondersteuners, onderwijs- en klassenassistenten, die de leerkrachten ondersteunen en onder hun verantwoordelijkheid vallen, zetten zich vanuit de eigen rol in voor de beleidsthema's van dit SBP. Uiteraard doen conciërges, administratieve ondersteuners, logopedisten, schoolmaatschappelijk werkers (SMW) en orthopedagogen dit ook.

AMBITIES:

- Het onderwijsondersteunend personeel draagt vanuit hun eigen taakomschrijvingen bij aan de implementatie van de beleidsthema's in dit Strategisch Beleidsplan.

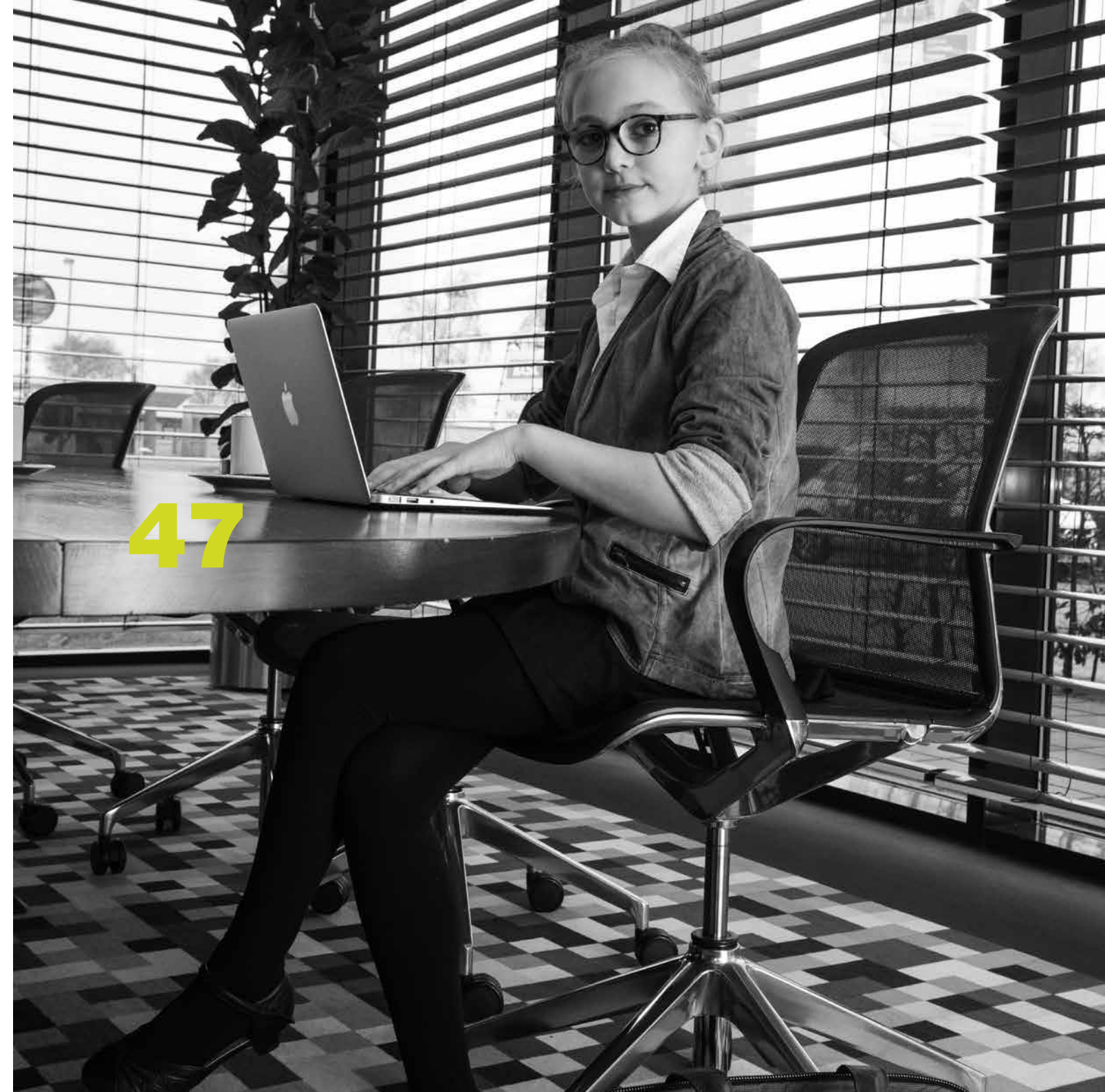
WAT VRAGEN WE VAN DE SCHOOLLEIDING?

De schoolleider vervult een cruciale rol in de school. Hij zorgt ervoor dat het team een gezamenlijk beeld heeft van onderwijskwaliteit in relatie tot de identiteit van de school.

De schoolleider draagt de verantwoordelijkheid voor kwaliteitszorg via de kwaliteitscirkel van Deming: *Plan – Do – Check – Act* (PDCA).

De schoolleider doet alles wat nodig is om de school een lerende organisatie te laten zijn: een school die gekenmerkt wordt door een professionele cultuur.

De schoolleider geeft het goede voorbeeld, is een teamspeler die samen met het team ontwikkelings- en veranderingsprocessen vormgeeft. Hij legt verantwoordelijkheden bij teamleden, zodat die gestimuleerd worden hun kwaliteiten te benutten en hun motivatie te behouden.



Speerpunt is de ontwikkeling van de leerkrachten tot nog betere leerkrachten. Daartoe leggen de schoolleiding, de intern begeleiders (IB'ers) en de coördinatoren – onder verantwoordelijkheid van de schoolleiding – klassenbezoeken af, die worden besproken met de leerkracht. Hierbij maken zij gebruik van een gevalideerd instrument. De schoolleiding formuleert beleid met betrekking tot *peer review*. Dit om leerkrachten van elkaar te laten leren.

Al onze schoolleiders zijn geregistreerd bij het Schoolleidersregister PO en hebben recht op een eigen professionaliseringsbudget. Het Schoolleidersregister PO heeft een beroepsstandaard voor schoolleiders ontwikkeld, die is gebaseerd op kenmerken van effectief leiderschap. In de beroepsstandaard zijn vijf aspecten van effectief leiderschap vertaald in vijf basiscompetenties:¹⁹

1. visiegestuurd werken;
2. in relatie staan tot de omgeving;
3. vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid;
4. hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus;
5. hogere orde denken.

AMBITIES:

- De schoolleider zorgt ervoor dat in de school cyclisch gewerkt wordt volgens de kwaliteitscirkel van Deming (*Plan-Do-Check-Act*).
- Alle schoolleiders van CSG De Waard voeren de afgesproken gesprekken-cyclus uit en leggen periodiek klassenbezoeken af.
- Alle schoolleiders van CSG De Waard maken gebruik van een gevalideerd instrument waarmee de vaardigheden van de leerkracht in beeld worden gebracht.
- Alle schoolleiders van CSG De Waard zorgen ervoor dat *peer review* op hun school in praktijk wordt gebracht.
- Alle schoolleiders van CSG De Waard voldoen aan de registratie-eisen van het Schoolleidersregister PO.

49

OUDERS ALS SAMENWERKINGSPARTNERS VAN DE SCHOOL

CSG De Waard ziet de ouders van de leerlingen als pedagogische en didactische partners, die samen met de scholen de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het kind dragen.

Ouders en leerkrachten bereiden kinderen voor op het functioneren in de maatschappij: in de thuissituatie en op school. Ouders en leerkrachten streven dezelfde doelen na, zoals het leren van omgangsvormen, kennis opdoen van de wereld en mediawijs worden. Ouderbetrokkenheid is voor CSG De Waard van cruciaal belang, omdat betrokkenheid van ouders de vorming en ontwikkeling van kinderen versterkt en hun motivatie verhoogt. Als CSG De Waard willen we werken volgens het model Ouderbetrokkenheid 3.0²⁰, waarin school en ouders samen delen en zoeken naar nieuwe informatie met een voor beide partijen helder doel: de ontwikkeling van het kind, de leerling. Hierbij is het uitgangspunt dat alle ouders betrokken zijn bij hun kind.

Basingrediënten van het model Ouderbetrokkenheid 3.0 zijn: een startgesprek aan het begin van ieder schooljaar: met ouders, leerling en leerkracht, een individueel gespreksarrangement, een nieuwjaarsreceptie in augustus en ouders als *buddy*.

Ouders hebben de wens geuit voor een nieuwe communicatiestructuur met school door middel van een *website-app* en/of aanverwante media.

AMBITIES:

- Alle scholen van CSG De Waard werken volgens het model Ouderbetrokkenheid 3.0, waarin ouders en school vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid werken aan de ontwikkeling van het kind (*partnership*).
- Alle scholen van CSG De Waard stimuleren ouders om thuis activiteiten te ondernemen die bijdragen aan de leerprestaties van de leerlingen.
- Alle scholen van CSG De Waard hanteren een nieuwe communicatiestructuur met ouders door middel van een *website-app* en/of aanverwante media.

III WAT VRAGEN WE VAN ONZE ORGANISATIE?

51

Het College van Bestuur (CvB) van CSG De Waard is eindverantwoordelijk voor de scholengroep en werkt binnen de door de Raad van Toezicht (RvT) gestelde kaders. Het CvB vertegenwoordigt CSG De Waard naar buiten toe en geeft leiding aan het bestuurskantoor. Het bestuurskantoor is er om scholen te ondersteunen; de medewerkers beschikken over deskundigheid waar een ieder een beroep op kan doen.

Naast de Raad van Toezicht en het College van Bestuur zijn er een Managementteam (MT), een Directiebestuur (DB) en een Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Het Strategisch Beleid voor de organisatie wordt ontwikkeld binnen het MT, mede op basis van input van de schoolleidingen. Het MT is ook verantwoordelijk voor de uitvoering van het Strategisch Beleidsplan en de daarvan afgeleide jaarplannen.

CSG De Waard wil de verbinding tussen bestuur en onderwijspraktijk de komende jaren optimaliseren en kiest hiervoor de vorm van interne audits. *Audits* zijn een krachtig middel om de kwaliteit op de scholen te stimuleren en te volgen.²¹

AMBITIES:

- Het managementteam van CSG De Waard borgt de centrale afspraken en heeft een controlerende, monitorende, faciliterende en ondersteunende functie ten opzichte van de schooldirecties.
- Volgens een nader vast te stellen werkwijze en frequentie vinden er op alle scholen van CSG De Waard interne *audits* plaats.

**DESKUNDIGHEID,
WAAR EEN IEDER
EEN BEROEP OP
KAN DOEN**

In het onderstaande komen de ambities voor de periode 2017-2021 van de verschillende afdelingen van het bestuurskantoor aan bod:

- Onderwijs & Identiteit;
- Personeelszaken;
- Communicatie & PR;
- Onderhoud & Beheer;
- Financiën.

ONDERWIJS & IDENTITEIT

De afdeling Onderwijs & Identiteit is verantwoordelijk voor bevordering van de onderwijskwaliteit op de scholen en het geven van vorm en inhoud aan de christelijke identiteit.

Het betreft hier een opnieuw ingerichte afdeling, die nog in ontwikkeling is.

De afdeling heeft de volgende taakstelling meegekregen:

- sturing geven aan de schoolleiders;
- de scholen voorzien van strategische informatie, zoals demografische ontwikkelingen, marktaandeel, onderzoeken naar keuzemotieven van ouders en gesignaleerde risico's;
- het faciliteren van gesprekken over de onderwijskwaliteit aan de hand van concrete data en informatie;
- communicatie en overleg met scholen;
- transparantie over onderwijsopbrengsten bevorderen;
- de analysevaardigheid en reflectievaardigheid van de schoolleiders vergroten;
- het organiseren van scholing, passend bij de ambities van de scholen;
- scholen met elkaar verbinden door middel van het organiseren van audits;
- met de schoolleiders in gesprek gaan over het jaarverslag;
- schoolleiders rechtstreeks met elkaar verbinden met het oog op expertiseontwikkeling, bijvoorbeeld in werkgroepen of tijdens studiedagen;
- in het POP-gesprek met de schoolleiders de verbinding leggen tussen hun persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van de school;
- onderwijskundige ondersteuning bieden, bijvoorbeeld door een voorzet te geven op operationalisering van ambities in doelstellingen en 'vertaling' daarvan in voorbeeld-leerlijnen;
- begeleiden en coachen van leerkrachten, pabo-studenten, schoolopleiders en praktijkbegeleiders;
- een passend aanbod van nascholingsactiviteiten bieden via het Kennisplein.

53

Om nog duidelijker aan te geven dat de Fakkeldragers, intern begeleiders en ICT'ers belangrijke plaatsen innemen als het gaat om de implementatie van dit Strategisch Beleidsplan krijgen de bijeenkomsten van deze groepen de status van beraad. Hoofddoel van het beraad is om de discussie, de bezinning en de ontwikkeling op het gebied van identiteit, ondersteuning van leerlingen en ICT op de scholen gestalte te geven. De status van beraad houdt ook in dat de Fakkeldragers, intern begeleiders en ICT'ers een adviserende rol krijgen ten aanzien van beleidsvorming op deze terreinen.

AMBITIES:

- De afdeling Onderwijs & Identiteit heeft een duidelijke, herkenbare positie verworven binnen de organisatie door haar taakstelling naar behoren uit te voeren.
- De schoolleiders ervaren de afdeling Onderwijs & Identiteit als een steun in de rug.
- De directeur Onderwijs & Identiteit van CSG De Waard vervult de rol van initiator, procesbewaker en hoofdverantwoordelijke voor de identiteitsontwikkeling binnen de stichting.
- De bijeenkomsten van de Fakkeldragers, intern begeleiders en ICT'ers hebben de status van een beraad.

PERSONEELSZAKEN

Om binnen CSG De Waard met zo'n 350 medewerkers een goed en functioneel personeelsbeleid te kunnen voeren, is aansturing nodig vanuit de afdeling Personeelszaken.

CSG De Waard heeft leerkrachten, schoolleiders en ondersteuners nodig die zijn toegerust om de ambities in dit plan waar te maken. CSG De Waard faciliteert de professionalisering die zij nodig hebben om bijzonder goed onderwijs te leveren: om zich competent te voelen in het verbeteren van de onderwijsopbrengsten en het effectief omgaan met verschillen, om toegerust en gemotiveerd hun werk te verrichten, zich verbonden te voelen met de organisatie en zich daarvoor te willen inspannen. Daarom is begonnen met het Kennisplein: een overkoepelende term voor alle professionaliseringsactiviteiten die gericht zijn op het delen van interne kennis en het aanbieden van externe kennis. Tevens kunnen medewerkers gebruikmaken van het nascholingsaanbod van het samenwerkingsverband.

Naast bekwaamheid draagt CSG De Waard zorg voor een gezonde inzet van haar medewerkers. We voeren beleid over een breed spectrum van de bevordering van een gezonde leefstijl tot het hanteren van werkdruk en het voorkomen en bestrijden van ziekteverzuim.

In een integraal personeelsbeleid komen afspraken in de CAO rondom professionalisering, taakverdeling en duurzame inzetbaarheid bij elkaar. Professionalisering zorgt ervoor dat medewerkers zijn toegerust om hun taken uit te voeren. Een evenredige verdeling van de taken maakt dat zij passend belast worden. Voorlichting en begeleiding brengen medewerkers gereedschap om adequaat werkdruk te hanteren en minder vatbaar te zijn voor overbelastingsklachten. CSG De Waard faciliteert duurzame inzetbaarheid van het personeel: samen ontdekken leidinggevende en medewerker hoe zij duurzaam inzetbaar blijven door bijvoorbeeld individuele coaching, *peer review*, studieverlof of oriëntatie op mobiliteit ('stage' bij een andere werkgever of op een andere school) in te zetten. In het functioneringsgesprek worden de lijnen uitgezet en vindt ook de evaluatie plaats van de ureninzet. CSG De Waard kent een vaste gesprekkencyclus. De leidinggevende bespreekt met de leerkracht zijn prestaties, vorderingen, inzet, ervaren werkdruk, takenpakket en wensen. De functies binnen CSG De Waard zijn vastgelegd in het functiebouwwerk. Op basis hiervan wordt de functiemix gerealiseerd – de verdeling van leraren over de verschillende salarisschalen op basis van functiedifferentiatie.

DELEN VAN INTERNE KENNIS EN AANBIEDEN VAN EXTERNE KENNIS



Ook op het gebied van personeel en organisatie heeft CSG De Waard te maken met een snel veranderende omgeving. Op de arbeidsmarkt ontstaat krapte door uitstroom van pensionarissen en een lage instroom van pabo-studenten. Daarnaast opereert CSG De Waard in een gebied met demografische krimp. De verdere verzelfstandiging van sector-onderwijs zet ook door. Zo houdt het Vervangingsfonds, de verzekeraar van de vervangingskosten van leerkrachten bij afwezigheid, op te bestaan. Dit alles vereist een steeds meer flexibele inrichting van het onderwijsproces op de werkvloer.

Om de beschikbare tijd te kunnen besteden aan de ondersteuning van het onderwijsproces automatiseert de afdeling zo veel mogelijk administratieve handelingen.

AMBITIES:

- Het professionaliseringsaanbod van CSG De Waard is gebaseerd op de beleids-thema's van dit SBP en de verwachtingen die we hebben van onze mensen.
- Het Kennisplein van CSG De Waard biedt gecertificeerde cursussen aan die voldoen aan de eisen van het leraren- en schoolleidersregister.
- CSG De Waard ontwikkelt gezondheidsbeleid. Hierin neemt de organisatie maatregelen om een gezonde leefstijl en een gezonde werkdruk van medewerkers te bevorderen.
- CSG De Waard realiseert een ziekteverzuimpercentage dat onder het landelijke sector-gemiddelde ligt.
- De afdeling Personeelszaken zet personeel in (op basis van de beschikbare middelen) op een manier die de scholen ondersteunt bij het creëren van een meer flexibele inrichting van het onderwijsproces, zodat proactief kan worden omgegaan met een snel veranderende omgeving.
- Het Lerarenregister wordt gekoppeld aan de gesprekkencyclus van CSG De Waard.
- CSG De Waard beschikt over breed samengestelde schoolteams met diverse kwaliteiten.
- Uiterlijk 1 januari 2018 is CSG De Waard klaar om het risico van vervanging van leerkrachten bij afwezigheid in eigen beheer te dragen.
- De afdeling Personeelszaken realiseert een ver gevorderde digitale verzameling, verwerking, opslag en levering van informatie.

57

COMMUNICATIE & PR

De afdeling Communicatie & PR van CSG De Waard draagt zorg voor een grote naamsbekendheid van de scholengroep in de regio en draagt er actief aan bij dat de naam positieve associaties oproept.

Er zijn goede communicatielijnen met de medewerkers van CSG De Waard en met ouders, maar ook met gemeenten en maatschappelijke organisaties. De scholen leggen systematisch verantwoording af aan de verschillende stakeholders (o.a. de ouders).

In het kader van de externe profilering werkt de afdeling Communicatie & PR aan de volgende zaken:

- uitdragen van een helder profiel, dat duidelijk maakt wie we zijn en waar we voor staan;
- goede interne en externe informatievoorziening;
- een heldere communicatiestructuur met korte lijnen;
- een actuele website met professionele uitstraling;
- een digitale nieuwsbrief die maandelijks verschijnt;
- een herkenbare huisstijl en logo, die doorgevoerd zijn in alle documenten, brochures, brieven, borden enz.;
- een afgesloten gedeelte op een vernieuwde website, waarmee we communiceren met de personeelsleden;
- regelmatige publicaties in regionale kranten (zowel op organisatie- als op schoolniveau);
- ondersteuning van scholen bij pr-activiteiten
- een tweejaarlijks tevredenheidsonderzoek onder ouders;

AMBITIES:

- De diverse communicatie- en pr-middelen zijn gemoderniseerd.
- Er is een nieuwe, moderne website.
- Alle scholen maken actief gebruik van *social media*.

ONDERHOUD & BEHEER

Het beheer van de scholen is omvangrijker geworden, doordat schoolbesturen nu ook verantwoordelijk zijn voor het buitenonderhoud van de gebouwen. CSG De Waard werkt samen met de gemeenten van de Hoeksche Waard aan het formuleren van integrale huisvestingsplannen (IHP).

Het streven is het beheer en onderhoud van de gebouwen verder te professionaliseren en te werken op basis van een meerjarenonderhoudsplan (mop). De aansturing zal gebeuren vanuit het bestuurskantoor; de uitvoering wordt zoveel mogelijk uitbesteed. Ook grote nieuw- en verbouwprojecten staan de komende jaren op de rol, ondermeer de realisatie van Multifunctionele Accommodatie (MFA) Dorpshart Mijnsheerenland met nieuwbouw voor De Molenwiek, renovatie van De Kriekenhof en De Hoeksteen in Oud-Beijerland en realisatie ‘Kenniscentrum Passend Onderwijs’ in Oud-Beijerland, met nieuwbouw voor De Ark en de Willem Alexanderschool, in samenwerking met Het Pluspunt en Gemiva. Dit vraagt deskundige aansturing en begeleiding vanuit het bestuurskantoor. Hiertoe wordt in 2017 een nieuwe functionaris op het bestuurskantoor aangesteld en worden de taken van de huidige medewerkers overgedragen. Er ligt een plan voor de vervanging van het schoolmeubilair: streven is dat op termijn alle scholen beschikken over hetzelfde meubilair, zodat optimaler met meubilair omgegaan kan worden. Hiervoor wordt een meerjareninvesteringsplan opgesteld.

AMBITIES:

- Vanaf 2017 is er deskundige begeleiding en aansturing voor beheer en onderhoud vanuit het bestuurskantoor.
- Aansturing van Facilitair Bedrijf De Waard (FBDW) wordt onderdeel van de afdeling Onderhoud & Beheer.
- Alle scholen van CSG De Waard beschikken over hetzelfde meubilair, zoals aangegeven in het meubilairplan.
- Er wordt gewerkt volgens een nieuw meerjarenonderhoudsplan (mop) voor zowel de binnen- als de buitenkant van de gebouwen.
- Realisatie MFA Dorpshart Mijnsheerenland met nieuwbouw voor De Molenwiek.
- Renovatie De Kriekenhof en De Hoeksteen in Oud-Beijerland.
- Realisatie ‘Kenniscentrum Passend Onderwijs’ in Oud-Beijerland, met nieuwbouw voor De Ark en de Willem Alexanderschool, in samenwerking met Het Pluspunt en Gemiva.

59

FINANCIËN

De afdeling Financiën is verantwoordelijk voor de gehele financiële administratie van de stichtingen behorende tot Holding De Waard. De kern van onze werkzaamheden wordt gevormd door Christelijke Scholengroep De Waard.

Om de financieel administratieve werkzaamheden zoveel mogelijk op het bestuurskantoor te verrichten, heeft digitalisering van werkprocessen de aandacht. Dit kenmerkt zich op dit moment door:

- digitale verwerking van de facturenstroom (inkoop);
- digitale verwerking van de bankmutaties van de schoolrekeningen.

Doelstelling is om naast bovenstaande werkprocessen zo veel mogelijk administratieve handelingen te digitaliseren om zodoende de werkzaamheden met een hogere effectiviteit te verrichten.

Onze activiteiten worden voor het grootste gedeelte gefinancierd door de overheid. De financiële middelen worden ingezet om aan onze verplichtingen te voldoen.

Een andere doelstelling is om te komen tot een financiële vertaling van beleidsuitspraken en ambities afgeleid uit het strategisch beleid in een meerjarenperspectief. Het effect hiervan wordt zichtbaar in de begroting die ieder jaar wordt vastgesteld.

AMBITIES:

- De afdeling Financiën realiseert een ver gevorderde digitale verwerking van administratieve handelingen.
- De afdeling Financiën realiseert door het slimmer inrichten van de interne processen een verbetering in de effectiviteit van de werkzaamheden.
- De afdeling Financiën stelt in aanvulling op de (meerjaren)begroting een liquiditeits- en investeringsbegroting op.
- De afdeling Financiën vertaalt de ambities uit het SBP in concrete bedragen en neemt deze op in de meerjarenbegroting en de jaarbegroting.

LITERATUUR

Biesta (2012). **Goed onderwijs en de cultuur van het meten; Ethiek, politiek en democratie.** Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Bron, Jeroen (2009). **Maatschappelijk verantwoord; Instrument voor zelfevaluatie actief burgerschap en sociale Integratie.** Enschede: SLO.
Downloaded from <http://www.slo.nl/downloads/2009/Maatschappelijk-verantwoord.pdf/>

CSG De Waard (2009). **SBP 2010 – 2015: Toegevoegde waarde.**
Oud-Beijerland: auteur.

Inspectie van het Onderwijs & PO Raad (2015). **Zelfevaluaties, visitaties en audits; Schoolbesturen werken aan het (zelf)evalueren van de kwaliteit van het onderwijs.**
Utrecht: auteurs. Downloaded from https://www.poraad.nl/files/themas/goed_bestuur/brochure_zelfevaluatie.pdf on November 28, 2016.

Kennisnet (2016). **Nieuw model 21e-eeuwse-vaardigheden.** Downloaded from <https://www.kennisnet.nl/artikel/nieuw-model-21e-eeuwse-vaardigheden/> on November 28, 2016.

OCW, & PO-Raad (2014). **Bestuursakkoord voor de sector primair onderwijs.**
Downloaded from <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/07/10/bestuursakkoord-voor-de-sector-primair-onderwijs>

Onderwijscoöperatie (2016). **Peer review; Samen leer je meer.** Downloaded from <http://kijkbijmijnles.onderwijscooperatie.nl/wp-content/uploads/sites/9/2016/03/Brochure-Peer-Review-Samen-leer-je-meer.pdf> on November 28, 2016.

Platform Onderwijs 2032 (2016). **Ons onderwijs2032; Eindadvies.** Downloaded from <http://onsonderwijs2032.nl/wp-content/uploads/2016/01/Ons-Onderwijs2032-Eindadvies-januari-2016.pdf> on November 28, 2016.

Roozenbeek, Jon, & Roozenbeek, Thom (2016). **Integrale Kindcentra; Handboek voor directeurs en bestuurders.** Utrecht: AVS.

Samenwerkingsorgaan Hoeksche Waard, de 'Groep van 8', e.a. (2014). **Pact van de Waard; Pact ten behoeve van aanpak demografische transitie.**
Downloaded from http://www.sohw.org/photo/files/0678_001.pdf on November 28, 2016.

Stichting Samenwerkingsverband Passend Primair Onderwijs Hoeksche Waard (2014). **Ondersteuningsplan 2014-2018 Deel 1: Regeling Bovenschoolse Ondersteuning.**
Downloaded from <http://swv2804.nl/> on November 28, 2016.

Studulski, Frank (2015). **Gepersonaliseerd leren voor leerlingen en docenten;**
Congres paper bij het vmbo-congres op 20 januari 2015.

Thijs, A., Fisser, P. & Hoeven, M. van der (2014). **21e eeuwse vaardigheden in het curriculum van het funderend onderwijs.** Enschede: SLO.

Verbiest, E. (2011). **Developing professional learning communities;**
Paper presented at the AERA conference, 2011, April 7th – 12th, New Orleans. Downloaded from <http://samen-wijs.nl/docs/Verbiest%20-%20Developing%20Professional%20Learning%20Communities.pdf> on November 28, 2016.

Vries, Peter de (2013). **Ouderbetrokkenheid 3.0 Van informeren naar samenwerken.**
Amersfoort: CPS Onderwijsontwikkeling en advies.
Downloaded from [file:http://www.cps.nl/ouderbetrokkenheid3.0](http://www.cps.nl/ouderbetrokkenheid3.0)

AFKORTINGEN



AFAS	: Applications For Administrative Solutions
AVS	: Algemene Vereniging Schoolleiders
AZC	: Asielzoekerscentrum
CAO	: Collectieve Arbeidsovereenkomst
CSG	: Christelijke Scholengroep
CPS	: Christelijk Pedagogisch Studiecentrum
CvB	: College van Bestuur
DB	: Directieberaad
FBDW	: Facilitair Bedrijf De Waard
GMR	: Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad
hbo	: hoger beroepsonderwijs
IB'er	: Intern Begeleider
ICT	: Informatie- en Communicatietechnologie
IHP	: Integraal Huisvestingsplan
MFA	: Multifunctionele Accommodatie
mop	: meerjarenonderhoudsplan
MT	: Managementteam
OC	: Ondersteuningscommissie
OSO	: Overstapdossier Onderwijs
pabo	: pedagogische academie voor het basisonderwijs
PO	: Primair Onderwijs
pop	: persoonlijk ontwikkelingsplan
PR	: Public Relations
RvT	: Raad van Toezicht
SBO	: Speciaal Basis Onderwijs
SBP	: Strategisch Beleidsplan
SLO	: Stichting Leerplanontwikkeling
SMW	: Schoolmaatschappelijk Werk
SO	: Speciaal Onderwijs
SWV	: Samenwerkingsverband
VSO	: Voortgezet Speciaal Onderwijs
VWS	: Volksgezondheid, Welzijn en Sport
wo	: wetenschappelijk onderwijs

REFERENTIES



¹ CSG De Waard (2009).

² OCW, & PO-Raad (2014).

³ Platform Onderwijs2032 (2016).

⁴ Samenwerkingsorgaan Hoeksche Waard, de 'Groep van 8', e.a. (2014).

⁵ Platform Onderwijs 2032 (2016, p.15)

⁶ Biesta (2012).

⁷ Stichting Samenwerkingsverband Passend Primair Onderwijs Hoeksche Waard (2014, p. 7).

⁸ Studulski, Frank (2015) .

⁹ OCW, & PO-Raad (2014).

¹⁰ Voogt & Pareja Roblin, 2010, in: Thijs, A., Fisser, P., & Hoeven, M. van der (2014).

¹¹ Thijs, A., Fisser, P., & Hoeven, M. van der (2014, p. 18).

¹² <https://www.kennisnet.nl/artikel/nieuw-model-21e-eeuwse-vaardigheden/>

¹³ <http://onsonderwijs2032.nl/advies/>

¹⁴ Bron, Jeroen (2009, p.8).

¹⁵ <https://www.gezondeschool.nl/over-ons/achtergrondinformatie-leefstijlprogrammas/onderwijsagenda-sport-bewegen-en-een-gezonde>

¹⁶ Roozenbeek, Jon, & Roozenbeek, Thom (2016).

¹⁷ Onderwijscoöperatie (2016, p. 5).

¹⁸ Verbiest (2011).

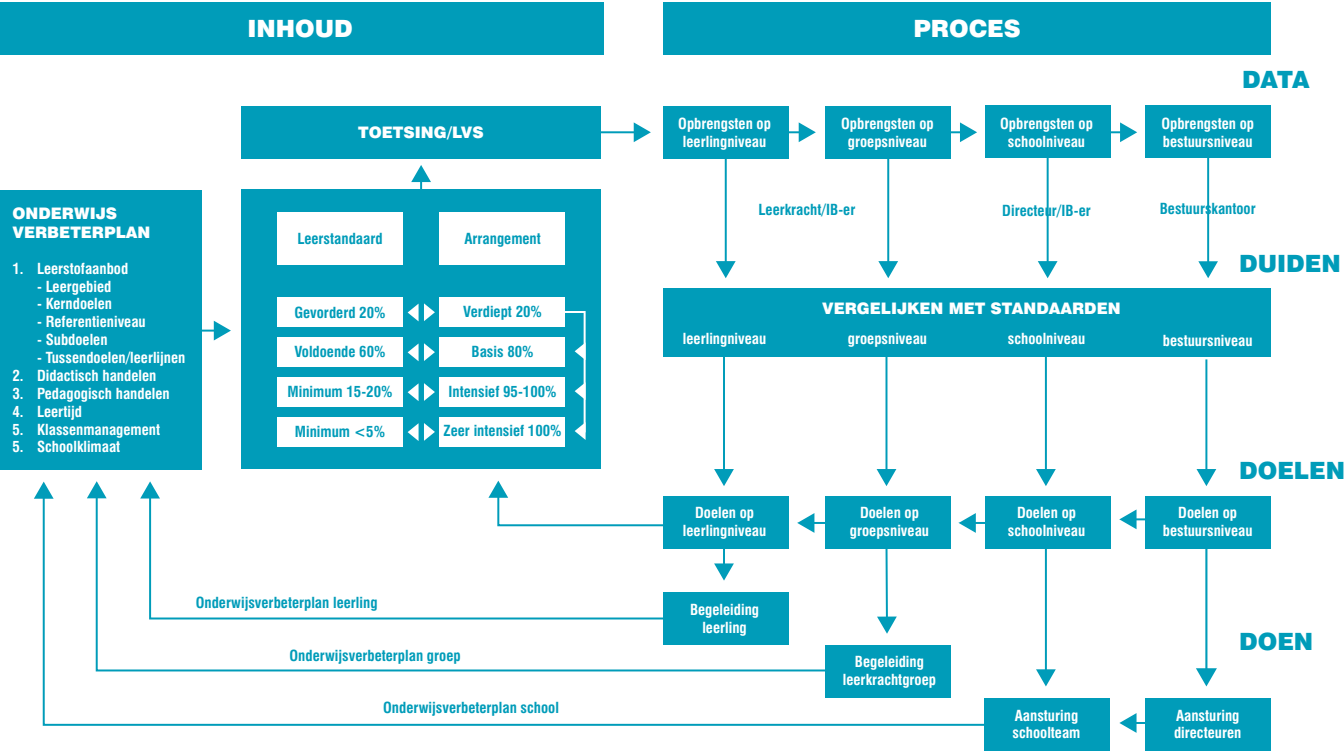
¹⁹ <https://www.schoolleidersregisterpo.nl/beroepsstandaard/basiscompetenties/>

²⁰ Vries, Peter de (2013)

²¹ Inspectie van het Onderwijs & PO Raad (2015).

BIJLAGE

CYCLUS DATA – DUIDEN – DOELEN – DOEN





Christelijke Scholengroep

Maseratilaan 14 - 3261 NA Oud-Beijerland

Bijzonder goed onderwijs
voor een aantrekkelijk toekomstperspectief!