



De Groeiling
Jouw groei, onze kracht

**Kaderbrief
Strategische
koers**

**2024
2027**

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Opbouw kaderbrief	4
3. Uitwerking speerpunten naar doelen en indicatoren	5
4. Noodzakelijke processen en concrete acties	8



1. Inleiding

Deze kaderbrief bevat een uitwerking van onze vernieuwde strategische koers voor 2024-2027 en biedt handvatten voor het schoolplan en de jaarplannen van de scholen. Daarmee vormt deze brief de basis voor onze kwaliteitscyclus. Scholen geven in hun schoolplan aan wat zij de komende drie jaar willen bereiken, in aansluiting op de kaders en doelen uit deze strategische koers en kaderbrief. Zij stellen elk jaar doelen met bijbehorende acties en werken deze uit in een jaarplan. De uitvoering daarvan evalueren zij en de uitkomsten nemen zij op in hun onderwijsverslag. Vervolgens vertalen ze de uitkomsten in doelen en acties voor het volgende schooljaar.

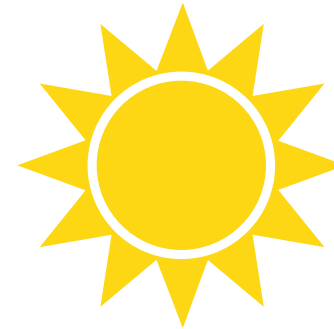
In onze vernieuwde strategische koers beschrijven wij dat we ons de komende jaren richten op de strategische thema's onderwijskwaliteit en werkgeverschap. Voor een optimale invulling daarvan moeten randvoorwaarden, zoals huisvesting, ICT en financiën op orde zijn. In onze strategische koers hebben wij voor de strategische thema's speerpunten benoemd en deze samen met de randvoorwaarden vertaald in doelen en indicatoren. In deze kaderbrief werken wij de doelen en indicatoren nader uit.

Schematisch ziet dit proces er als volgt uit:



2. Opbouw kaderbrief

Deze kaderbrief bestaat uit twee delen. In paragraaf 3 beschrijven we de doelen en indicatoren die horen bij de speerpunten uit onze strategische koers. Deze indicatoren laten zien hoe wij presteren en in hoeverre wij onze strategische doelen realiseren. Wij evalueren de voortgang op onze doelen jaarlijks en maken de uitkomsten zichtbaar voor de raad van toezicht en GMR en in het Groeiling-jaarverslag. In paragraaf 4 maken we voor alle speerpunten concreet welke processen en acties minimaal nodig zijn om met elkaar de doelen te behalen. Daarmee geven we richting aan de wijze waarop onze scholen invulling geven aan de strategische koers. Daarnaast hebben zij ook ruimte om zelf te bepalen hoe zij de gestelde doelen realiseren, passend bij hun identiteit en leerlingenpopulatie. Wij monitoren de voortgang op de noodzakelijke processen en acties jaarlijks en nemen de uitkomsten op in ons onderwijsverslag, dat wij aanbieden aan de GMR en de raad van toezicht.



3. Uitwerking speerpunten naar doelen en indicatoren

Onderwijskwaliteit		
Speerpunt	Strategisch doel: wat willen we bereiken?	Indicator: hoe gaan we dit meten?
1. Doelgerichte ontwikkeling basisvaardigheden	Elke school heeft een breed en op de kerndoelen gebaseerd aanbod, dat is afgestemd op de leerlingpopulatie. Wij sturen doelgericht op het behalen van de referentieniveaus basisvaardigheden en behalen minimaal de wettelijke norm.	<p>Wettelijke norm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimaal behalen van de wettelijke norm: • Alle scholen (100%) binnen De Groeiling behalen op het totale 3-jaarsgemiddelde van de doorstroomtoets de signaleringswaarde 1F (85%). • Alle scholen (100%) binnen De Groeiling behalen op het totale 3-jaarsgemiddelde van de doorstroomtoets de signaleringswaarde 2F/1S die past bij de eigen schoolweging. <p>Groeiling-ambitie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meer dan de helft van onze scholen behaalt op het totale 3-jaarsgemiddelde van de doorstroomtoets het landelijk gemiddelde 1F dat past bij de eigen schoolweging. • Meer dan de helft van onze scholen behaalt op het totale 3-jaarsgemiddelde van de doorstroomtoets het landelijk gemiddelde 2F/1S dat past bij de eigen schoolweging.
	Wij brengen onze leerlingen de basiswaarden van de Nederlandse rechtsstaat en democratie bij en leren ze hiernaar te handelen, onder andere door zorgzaam te zijn en elkaar te respecteren.	<ul style="list-style-type: none"> • Elke school heeft een up-to-date verantwoordingsdocument burgerschap, waarin zij aangeeft hoe zij werkt aan het behalen van de burgerschapsdoelen, die voortvloeien uit de wettelijke burgerschapsopdracht. • Elke school evalueert de opbrengsten van het burgerschapsonderwijs minimaal 1 x per 2 jaar en verantwoordt deze in het schooljaarverslag. Eventuele vervolgacties worden vastgelegd in het jaarplan.
	Wij geven passende (kansrijke) adviezen voor het voortgezet onderwijs.	<ul style="list-style-type: none"> • Elke school stelt aan de hand van de op- en afstroomdata jaarlijks doelen op om het aantal passende (kansrijke) adviezen waar mogelijk te laten toenemen.
2. Ontwikkeling van sociaal maatschappelijke vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Wij bieden onze leerlingen een prettig leerklimaat, waarin zij zich veilig voelen en zichzelf kunnen zijn. • Binnen dit leerklimaat brengen wij onze leerlingen de sociaal-maatschappelijke vaardigheden bij die van belang zijn voor hun persoonlijke ontwikkeling, hun doorstroom naar het voortgezet onderwijs en hun toekomst. 	<p>Sociale veiligheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elke school neemt jaarlijks de monitor sociale veiligheid af in groep 7 en 8 en werkt waar nodig in het jaarplan zichtbaar maatregelen voor verbetering uit. <p>Sociaal-maatschappelijke vaardigheden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elke school werkt in het schoolplan uit welke sociaal-maatschappelijke vaardigheden in het onderwijsaanbod centraal staan en stelt hiervoor doelen op. Elke school kiest daartoe minimaal 2 vaardigheden uit deze lijst: zelfinzicht, samenwerken, creatief denken, problemen oplossen, kritisch denken, zinvol en veilig omgaan met digitale media en technologie
		3. Uitdagingen van het onderwijs aangaan en daarbij bewuste keuzes maken

Werkgeverschap		
Speerpunt	Strategisch doel: wat willen we bereiken?	Indicator: hoe gaan we dit meten?
1. Voldoende gekwalificeerde medewerkers werven en behouden	<ul style="list-style-type: none"> Wij werven en leiden voldoende gekwalificeerde medewerkers op om vacatures in te vullen en zorgen voor voldoende vervangers bij verzuim. Wij behouden onze gekwalificeerde medewerkers en zorgen waar mogelijk voor doorstroom en ontwikkeling. 	<ul style="list-style-type: none"> Het percentage nieuwe leerkrachten dat na 4 jaar nog in dienst is, is hoger dan 75%. Voor 80% van de vacatures die ontstaan, vinden we binnen 3 maanden vervanging. Het personeelsverloop onder leerkrachten is gelijk aan of lager dan het gemiddelde personeelsverloop (aantal vertrekkende medewerkers/ totaal aantal medewerkers) in de afgelopen 3 jaren (exclusief pensioengerechtigden).
2. Aandacht voor welbevinden en werkplezier van medewerkers	Wij dragen bij aan het welbevinden van onze medewerkers en houden het verloop laag.	Elke school voert 1 x per 2 jaar een meting uit onder het personeel gericht op de strategische doelen. Voor onderdelen die onder de norm scoren, wordt een verbeterplan opgesteld.
3. Ziekteverzuim laag houden	Ons verzuimpercentage is aanzienlijk lager dan het landelijk gemiddelde in het primair onderwijs.	Het ziekteverzuimpercentage is gelijk aan of lager dan 4%.



Randvoorwaarden		
Speerpunt	Strategisch doel: wat willen we bereiken?	Indicator: hoe gaan we dit meten?
Randvoorwaarden op orde hebben	Onze financiële situatie is en blijft solide.	Indicatoren financiën <ul style="list-style-type: none"> • Het bedrag waarmee de exploitatie afwijkt van de begroting is niet meer dan 1% van de totale omzet. • Jaarlijks voldoen onze financiële ratio's (solvabiliteit, liquiditeit) aan de kaders, zoals vastgelegd in de (meerjaren) begroting.
	Onze schoolgebouwen passen bij onze onderwijsvisie en bieden een prettig en gezond klimaat.	Indicatoren huisvesting <ul style="list-style-type: none"> • Het binnenklimaat van alle scholen voldoet minimaal aan de eisen uit wet- en regelgeving, onder andere op het gebied van CO₂. • 40% van de scholen heeft voorzieningen om in hete zomers een aangename temperatuur te realiseren. • We geven uitvoering aan het meerjarenonderhoudsplan (MJOP).
	Onze ICT-infrastructuur ondersteunt onze leerkrachten optimaal bij de uitvoering van het werk. Ons onderwijs is digitaal veilig ingericht.	Indicatoren ICT <ul style="list-style-type: none"> • Op 1 januari 2026 beschikt De Groeiling over een normenkader voor informatiebeveiliging en privacy voor funderend onderwijs dat past binnen de wettelijke kaders. • Elk jaar worden de doelen en acties voor privacy en ICT vastgelegd in een ICT-jaarplan. • Wij vervangen apparaten conform de afschrijvingstermijnen (devices 4-5 jaar, borden 8-10 jaar), tenzij eerder vervangen noodzakelijk is.



4. Noodzakelijke processen en concrete acties

Strategisch thema: Onderwijskwaliteit	Opdracht voor	Toelichting
Wat is zichtbaar en/of merkbaar in het proces?		
De scholen worden ondersteund bij het uitvoeren van de kwaliteitscyclus	Bestuurskantoor / bovenschools	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitszorgcyclus doorontwikkelen en vastleggen in het handboek onderwijskwaliteit. • Bovenschoolse instrumenten beschikbaar stellen om de kwaliteitscyclus te ondersteunen. • Scholen met een verbeteropdracht extra ondersteunen. • Beleidsvoorstellen opstellen om het onderwijsaanbod aan te passen aan actuele ontwikkelingen in het kader van de wettelijke opdracht (bijv. de actualisatie van de kerndoelen)
Er wordt op de juiste manier invulling gegeven aan de kwaliteitscyclus	School	<ul style="list-style-type: none"> • Met het team jaarlijks aan de hand van de evaluatie-uitkomsten voor het volgende schooljaar doelen, acties en opbrengsten formuleren en in het jaarplan opnemen. Afwegen wat haalbaar, noodzakelijk en mogelijk is gezien de leerlingpopulatie, arbeidsmarktproblematiek en draagkracht bij medewerkers. Aan de hand daarvan kansrijke keuzes maken.
Leerkrachten beschikken over voldoende differentiatievaardigheden om recht te doen aan de ontwikkeling van alle kinderen	School / leerkrachten	<ul style="list-style-type: none"> • Bij elke leerkracht aan de hand van een afgesproken werkwijze/ tool minimaal 1x per jaar een lesobservatie uitvoeren waarin onder meer gekeken wordt naar differentiatievaardigheden. De uitkomsten meenemen in het voortgangsgesprek en verbinden aan de vervolgaanpak in de groep. • In de groepen voortdurend vorm en inhoud geven aan de kleine kwaliteitscyclus (kleine cyclus), onder andere door toetsresultaten te analyseren en het onderwijs hierop aan te passen.
Nast de basisondersteuning bieden scholen extra ondersteuning aan leerlingen met een specifieke ondersteuningsbehoefte passend bij de wettelijke opdracht	School	<ul style="list-style-type: none"> • In een actueel school ondersteuningsprofiel (SOP) is beschreven welk ondersteuningsaanbod de school in huis heeft. • Voor leerlingen met een extra ondersteuningsbehoefte wordt passend onderwijs geboden, dat is vastgelegd in een OPP (ontwikkelperspectiefplan).
Scholen hebben een doelgericht, samenhangend en herkenbaar aanbod gericht op het vergroten van de burgerschapsvaardigheden van leerlingen, passend bij de identiteit en leerlingpopulatie van de school.	School	<ul style="list-style-type: none"> • In het verantwoordingsdocument burgerschap uitwerken wat de visie van de school op burgerschap is en hoe het onderwijsaanbod bijdraagt aan het realiseren van de burgerschapsdoelen • Minimaal 1 x per 2 jaar de burgerschapsvaardigheden meten bij leerlingen in de bovenbouw of op andere wijze onderzoek doen naar opbrengsten van burgerschapsonderwijs. Waar nodig aan de uitkomsten vervolgacties verbinden en die vastleggen in het jaarverslag en jaarplan.
Er wordt ingespeeld op kansen om de ontwikkeling op (begrijpend) lezen, taalverzorging en rekenen te stimuleren binnen het onderwijsaanbod	School / bovenschools	<ul style="list-style-type: none"> • Vanuit de netwerken Rekenen en Taal invulling geven aan de opdracht om het reken- en taalonderwijs binnen alle Groeilingscholen te versterken. • Op schoolniveau speerpunten benoemen voor taal en rekenen, deze zichtbaar maken in het schoolplan en concretiseren in het jaarplan. Een taal- en rekenbeleidsplan opstellen dat in 2026 van kracht wordt, met beleidskeuzes die gebaseerd zijn op onderzoek en niet op trends. • Voor elke school een (gedeelde) geschoolde reken- en taalcoördinator aanstellen, die binnen de school een expertrol vervult. Deze coördinator een gerichte opdracht meegeven die past bij de resultaten. Vanuit de directie deze coördinator ondersteunen bij het uitvoeren van diens opdracht.
Scholen werken doelgericht aan de ontwikkeling van sociaal-maatschappelijke vaardigheden van leerlingen	School / bovenschools	<ul style="list-style-type: none"> • Op school: de gekozen vaardigheden zichtbaar maken in het onderwijsaanbod en activiteiten. • Bovenschools: een handreiking met voorbeelden opstellen die laat zien hoe de gekozen vaardigheden in het aanbod kunnen worden opgenomen en geconcretiseerd; de school kiest zelf of zij hier gebruik van maakt.
Scholen geven passende en kansrijke adviezen richting het VO	School	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgen voor een onderbouwing van het schooladvies en hierbij het Groeilingsprotocol PO-VO volgen. • De gegeven adviezen evalueren op basis van beschikbare data en/of overleg met het VO, aan de hand hiervan een ambitie voor het komende jaar formuleren en dit zichtbaar meenemen in het jaarplan.
Iedere school werkt continu aan een prettig leerklimaat waar kinderen zich gezien voelen, zichzelf kunnen zijn en zich veilig voelen	School	<ul style="list-style-type: none"> • Als onderdeel van de kwaliteitscyclus actief sturen op sociale veiligheid en dit monitoren. Waar nodig verbetermaatregelen uitwerken in het jaarplan en zichtbaar uitvoeren.

Strategisch thema: Werkgeverschap	Opdracht voor	Omschrijving
Wat is zichtbaar en/of merkbaar in het proces?		
Scholen krijgen ondersteuning bij het optimaal invulling geven aan de speerpunten werkgeverschap	Bestuurskantoor	<ul style="list-style-type: none"> • Actueel HR-beleid maken, passend bij de arbeidsmarkt en de wettelijke verplichtingen. • Groeilingbreed wervingsbeleid maken. • Gerichte arbeidsmarktcommunicatie inzetten. • Incompany zij-instroomopleiding en aspiranttraject verder ontwikkelen. • Scholen ondersteunen bij complexe (verzuim)casussen. • Meerjarenformatieplan ontwikkelen en actueel houden.
Binnen De Groeiling is een leercultuur zichtbaar waarin toekomstige collega's worden opgeleid en medewerkers ruimte hebben om zich te ontwikkelen	School / bovenschools	<ul style="list-style-type: none"> • Bovenschools en op school: startende leerkrachten, zij-instromers, aspiranten en stagiaires (hogeschoolstudenten en LIO's) optimaal begeleiden in hun ontwikkeling tot gekwalificeerde professionals. • Bovenschools: oog hebben voor het verbeteren van de professionele vaardigheden van teams en medewerkers en dit faciliteren met een scholingsbudget, netwerken en een scholingsaanbod, zodanig dat medewerkers tevreden zijn over de scholings- en ontwikkelmogelijkheden binnen De Groeiling en deze boven de norm waarderen. • Op school: scholingsinzichten die voortkomen uit de kwaliteitscyclus vastleggen in een scholingsplan dat onderdeel is van het schooljaarplan.
Er wordt actief gestuurd op een zo laag mogelijk verzuim	Leidinggevende school / bestuurskantoor	<ul style="list-style-type: none"> • Op school: zorgen voor een goede werkverdeling door gebruik te maken van een werkverdelingsplan voor het team. • Bovenschools: beleid en interventies gericht op preventie van ziekteverzuim ontwikkelen • Op school: zorgen voor toepassing van het verzuimprotocol en regiemodel bij verzuim.
Leidinggevendens hebben oog voor het welbevinden en het toekomstperspectief van medewerkers	Leidinggevende school / leidinggevende bestuurskantoor	<ul style="list-style-type: none"> • De gesprekkencyclus uitvoeren met oog voor de mens en diens ontwikkelpotentieel. • Eerlijke en constructieve feedback geven over resultaten en gedrag. • Als leidinggevende zichtbaar, betrokken en toegankelijk zijn voor medewerkers.



Randvoorwaarden op orde	Opdracht voor	Toelichting
Wat is zichtbaar en/of merkbaar in het proces?		
De ICT-basis (infrastructuur, privacy) is op orde	Bovenschools	<ul style="list-style-type: none"> • Beleidsstukken opstellen en/of herzien conform het Normenkader informatiebeveiliging en privacy funderend onderwijs. • Per jaar minimaal 2 Data Protection Impact Assessments (DPIA's) uitvoeren voor applicaties met veel privacygevoelige data. • Bewustwording Privacy bij medewerkers; toepassing van beleid en inzet van meerschoolse ICT'ers. • Actief sturen op de doelen en acties in het ICT-jaarplan.
	School	<ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers scholen in het omgaan met applicaties en programma's. • Continu werken aan bewustwording rondom digitale veiligheid.
We zijn in control over onze financiën	Bovenschools	<ul style="list-style-type: none"> • Sturen op de inzet van financiële middelen in relatie tot de doelen van de organisatie, onder meer door het opstellen van een meerjarenbegroting, meerjareninvesteringsplan en meerjarenonderhoudsplan.
	School	<ul style="list-style-type: none"> • Directeuren: een begroting en formatie opstellen die past bij de inkomsten en de verwachte leerlingenaantallen. • Binnen de gestelde exploitatiebegroting werken. • Directeuren: 2x per jaar verantwoording afleggen over de financiële resultaten tijdens de managementrapportage- (MARAP-) gesprekken.
Investerings in huisvesting hebben een relatie met een goed leerklimaat en/of stimuleren het leren van kinderen	School/ bovenschools	<ul style="list-style-type: none"> • Investerings uitvoeren volgens het meerjareninvesteringsplan.
Het onderhoud van de gebouwen verloopt volgens planning	School/ bovenschools	<ul style="list-style-type: none"> • Het jaarlijks onderhoud van de scholen uitvoeren volgens het meerjarenonderhoudsplan





De Groeiling
Jouw groei, onze kracht

De Groeiling

Aalberseplein 5

2805 EG Gouda

☎ 0182 - 67 00 51

✉ secretariaat@degroeiling.nl

🌐 www.degroeiling.nl