



## **Strategisch beleidsplan Surplus 2015-2019**

*Onderwijs ontwikkelt het vermogen van mensen om doordachte beslissingen te nemen, om betere ouders te zijn, hun brood te verdienen, nieuwe technologieën te gebruiken, met tegenslag om te gaan, om verantwoordelijke burgers te zijn en doelmatige hoeders van natuur en milieu.*

2020 Strategie onderwijs, Wereldbank

## Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
1.1	De kernopdracht van Surplus: openbaar onderwijs met hart voor kinderen.....	3
1.2	Waar staan we nu.....	3
1.3	De context waarbinnen onze kernopdracht wordt vormgegeven .....	4
1.4	Herformulering van de speerpunten.....	4
2	Context-analyse: algemeen maatschappelijke ontwikkelingen.....	5
2.1	Politiek klimaat: normen en waarden .....	5
2.2	Ontwikkelingen in de wetenschap en technologie .....	5
2.3	Demografische ontwikkelingen .....	5
2.4	Duurzaamheid .....	5
3	Consequenties voor de speerpunten .....	6
3.1	Speerpunt 1: Opbrengstgericht werken.....	6
3.2	Speerpunt 2: Kindgericht onderwijs en ICT .....	7
3.3	Speerpunt 3: passend onderwijs .....	9
3.4	Speerpunt 4: professionalisering van medewerkers .....	10
3.5	Speerpunt 5: reflectie en onderzoek .....	11
3.6	Speerpunt 6: partnerschap met ouders .....	12
3.7	Speerpunt 7: regionale verankering .....	13
4	Samenvattend .....	15
5	Uitwerking in meerjarendoelen .....	17
5.1	Speerpunt 1: opbrengst gericht werken .....	17
5.2	Speerpunt 2 Kindgericht onderwijs.....	18
5.3	Speerpunt 3 Passend onderwijs .....	19
5.4	Speerpunt 4 Professionaliseren van medewerkers .....	20
5.5	Speerpunt 5 Reflectie en onderzoek .....	21
5.6	Speerpunt 6 Partnerschap met ouders .....	22
5.7	Speerpunt 7 Regionale verankering .....	23
5.8	Voorwaardenscheppend beleid.....	24
6	Risicoparagraaf .....	26
7	Bijlagen .....	28
7.1	Bijlage: Toelichting op de kernwaarden.....	28
7.2	Bijlage: Kernopdracht.....	29
7.3	Bijlage: Collectieve ambitie .....	30
7.4	Bijlage: Visie op leren en ontwikkelen .....	31
7.5	Bijlage: Positionering van Surplus.....	35
7.6	Bijlage: Ministerie van OCW: doel doorbraakproject onderwijs met ICT .....	36

## 1 Inleiding

Dit strategisch beleidsplan 2015-2019 beschrijft wat Stichting Surplus wil realiseren op haar zeven speerpunten van beleid. Deze speerpunten zijn in 2010 geformuleerd op basis van de kernopdracht, de collectieve ambitie, de visie op leren en de positionering van Surplus zoals uitgewerkt in 2009-2010. Ze gaan over onze visie op onderwijsontwikkeling en de ontwikkeling van kinderen, over onze visie op de belangrijke rol die de kwaliteit van medewerkers speelt als voorwaarde voor het realiseren van goed onderwijs, en over het partnerschap van de school met ouders en met de wijk. Deze drie categorieën van factoren bepalen ons resultaat en ons succes. Dat was zo in 2011-2015 en dat blijft zo in 2015-2019.

### 1.1 De kernopdracht van Surplus: openbaar onderwijs met hart voor kinderen

De **kernwaarden** van Surplus zijn verbondenheid, ontwikkeling, zelfstandigheid en openheid. De **kernopdracht** van Surplus verwoorden wij kernachtig met de slogan 'Alle kansen van de wereld'. Centraal in deze kernopdracht staat dat wij kinderen de ruimte geven zichzelf te ontplooiën en ze stimuleren zichzelf te ontwikkelen. In onze **collectieve ambitie** – ofwel ons gezamenlijk streven – gaat Surplus er vanuit dat mensen mogen excelleren. Kwaliteiten van kleine en grote mensen worden optimaal benut. In onze **visie op leren** stellen wij centraal dat al onze leerlingen hun maximale niveau bereiken op de basisvakken taal en rekenen. En dat ze de basisvaardigheden verwerven om uit te groeien tot een zelfstandig en sociaal vaardig burger van de 21<sup>e</sup> eeuw. We voeden onze leerlingen op in zelfstandigheid maar zij kunnen ook heel goed samenwerken. Zij ontwikkelen zich door ontdekkend en ontwerpnd leren. Dat geldt onverkort voor onze leerkrachten. Intern en extern **positioneren** we Surplus op drie pijlers: de SurplusleerKRACHT, het partnerschap met ouders en de Surplusspecifieke waarden. De brondocumenten waaraan we hier refereren zijn integraal opgenomen als bijlagen van dit strategisch beleidsplan.

### 1.2 Waar staan we nu

Sinds 2011 werken we aan de zeven speerpunten van beleid op de drie kerngebieden: onderwijs, personeel en onze relatie met ouders en omgeving. Op al deze terreinen zijn resultaten geboekt, waarover we in de jaarverslagen hebben gerapporteerd.

Surplus is georganiseerd als een lerende netwerkorganisatie volgens het principe 'practice as you preach'. Sinds 2013 werken onze directeuren samen in beleid ontwikkelende procesteams – waarin ook stafleden zitting nemen - en lerende clusters. Zij worden daarbij gedreven door de professionele cultuur en het Rijnlands model. Surplus wil een zo plat mogelijke organisatie zijn, geleid door één bestuurder. De structuur van procesteams en clusters ondersteunt de bestuurder met advies en beleidsvoorbereiding dicht bij de praktijk en geeft de directeuren de mogelijkheid zich te specialiseren. Deze nieuwe manier van werken bevindt zich nog niet geheel in de fase van volwassenheid. Echter, in de komende planperiode 2015-2019 zullen wij deze fase wel bereiken en ons vervolgens vaker en uitdrukkelijker de vragen stellen 'wat merken de leerlingen hiervan?', 'wat merken de leerkrachten hiervan?', 'wat merken de ouders en verzorgers hiervan?'. Ook is het ons streven om de professionele cultuur en het Rijnlands model verder door te voeren op schoolniveau.

Op het gebied van onderwijs en kwaliteit hebben we een goed kader neergezet, en is de basis nu op orde. De volgende slag die we moeten maken is die naar een organisatie met alleen maar stabiele scholen met een duurzame basiskwaliteit en een professionele cultuur. De noodzaak van fusies door de leerlingenkrimp in onze regio maakt dat we voorlopig op dit punt nog niet klaar zijn. Inhoudelijk gezien profileren we ons steeds duidelijker met kindgericht, eigentijds, ambitieus onderwijs, met veel aandacht voor onderzoekend en ontwerpnd leren, inzet van nieuwe middelen en met vooral: 'alle kansen van de wereld voor ieder kind'.

Op het gebied van personeelsbeleid zijn nieuwe opleidingsvraagstukken, passend onderwijs, de noodzaak om specialistische expertise bovenscholings in te zetten, en de extra scholingsimpulsen vanuit de overheid belangrijke ontwikkelingen die leiden tot bijstelling van onze doelen. Ook de ambities op het gebied van onderwijs vragen om hoge inzet op de kwaliteit van het personeel. Op het gebied van externe positionering en relaties met de omgeving zijn de ambities van het Samenwerkingsverband Kop van Noord-Holland (swv) waarvan Surplus deel uitmaakt, veel explicieter dan in de vorige planperiode. Het gaat dan om de ontwikkeling van de specialistische voorzieningen in een integraal kindcentrum (IKC) op drie plaatsen in de Noordkop.

Het overheidsbeleid met betrekking tot de voorschool brengt met zich mee dat het aanbod aan voorschoolse voorzieningen enorm versnippert. Dat betekent dat we als onderwijs moeten koersen op het verkrijgen van zo veel mogelijk regie op de voorschoolse voorzieningen en op vaste structurele verbindingen met een beperkt aantal goede aanbieders.

Het strategisch samenwerkingsbeleid van Surplus wordt uiteraard ook bepaald door de krimp. De verder daling van het leerlingaantal, het te groot aantal kleine scholen in onze regio, en de beleidskeuzes van de schoolbesturen om ons heen dwingen ons om op dit gebied andere keuzes te maken dan in de vorige planperiode.

Op het gebied van voorwaardenscheppend beleid wordt vooral de strategische samenwerking met andere besturen belangrijk, en daarmee de herinrichting van de ondersteuning. Ook voelen we de noodzaak van meer doen met minder middelen. Tegelijkertijd maakt de context het noodzakelijk om het beleidsvoerend vermogen van de organisatie te vergroten, bij teruglopende middelen. Dit is alleen mogelijk bij een herinrichting van de aansturing van de organisatie door bestuur en management.

### **1.3 De context waarbinnen onze kernopdracht wordt vormgegeven**

Om vast te stellen hoe we onze strategische doelen dienen aan te passen in de komende planperiode is hieronder een contextanalyse gemaakt. Deze start met een aanduiding van algemeen maatschappelijke ontwikkelingen waarmee we rekening moeten houden. Deze ontwikkelingen hebben we gespecificeerd voor onze zeven speerpunten van beleid. Per speerpunt wordt aangegeven welke ontwikkelingen leiden tot een aanpassing van de strategisch doelstelling op Surplusniveau. Daarbij hebben we ons de volgende vragen gesteld:

1. Wat zijn belangrijke landelijke en regionale maatschappelijke ontwikkelingen?
2. Hoe zijn de verwachtingen ten aanzien van het primair onderwijs veranderd?
3. Welke regionale ontwikkelingen in vraag en aanbod van onderwijsvoorzieningen zijn voor ons relevant?.
4. Wat zeggen onze stakeholders?<sup>1</sup>
5. Wat zeggen de leerlingen?

### **1.4 Herformulering van de speerpunten**

De contextanalyse en de opbrengsten van de afgelopen beleidsperiode<sup>2</sup> leiden tot drie conclusies. De eerste is dat de speerpunten focus hebben aangebracht in het beleid van alle scholen van Surplus, en dat dit door interne en externe stakeholders positief wordt gewaardeerd. De tweede conclusie is dat de speerpunten nog niet aan relevantie hebben ingeboet. De derde conclusie is dat de betekenis van de speerpunten moeten worden geherformuleerd, omdat de context is veranderd en de organisatie in een nieuwe fase is beland. Ook de samenhang tussen de speerpunten dient nadrukkelijker te worden uitgewerkt. Dit zien we in Hoofdstuk 3.

---

<sup>1</sup> We hebben o.a. de volgende stakeholders bevestigd: schoolbesturen PO en VO, wethouders, grote leveranciers, inspectie, Onderwijsbegeleidingsdienst, Sportservice, Woningstichting.

<sup>2</sup> Zie de jaarverslagen 2011-2013

## **2 Context-analyse: algemeen maatschappelijke ontwikkelingen**

### **2.1 Politiek klimaat: normen en waarden**

Individualisering, materialisme, inkomensverschillen en (veelal verborgen) armoede zijn verder toegenomen. In combinatie met de economische crisis hebben deze hun weerslag op de normen en waarden van deze tijd. We zien een verharding van omgangsvormen, een toename van discriminatie, een grotere kloof tussen enerzijds de kernwaarden van Surplus en van het hele onderwijs, en anderzijds de waarden die we in de publieke ruimte (media, politiek, straat, internet) tegenkomen. Tegelijkertijd wordt er een sterker beroep gedaan op het onderwijs om de eigen kernwaarden aan kinderen mee te geven, door bijvoorbeeld van het onderwijs nadrukkelijk te verwachten dat pesten wordt voorkomen en aangepakt.

### **2.2 Ontwikkelingen in de wetenschap en technologie**

In de wetenschap zien we snelle ontwikkelingen, met name door de interdisciplinaire toepassing van kennis en instrumentarium. Veel nieuw neuropsychologisch, medisch, natuurwetenschappelijk onderzoek is mogelijk dankzij technologische ontwikkelingen en door toename van het wereldwijd delen van kennis door de wetenschappers. De toename van kennis is explosief en dat leidt tot andere doelstellingen voor het onderwijs. We kunnen ons geen voorstelling maken van de wereld waarin onze kleuters van nu volwassen zullen zijn en toch moeten we ze daarop voorbereiden. Kunstmatige intelligentie zal het werk en het persoonlijk en maatschappelijk leven zeer ingrijpend veranderen. Robots, 'online' sociale controle en andere manieren om persoonlijke en professionele relaties aan te gaan en te onderhouden vragen om 21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden van leerlingen. Dit wisten we vier jaar geleden ook al, maar de noodzaak om ons onderwijs hierop aan te passen is urgenter geworden doordat de hele maatschappelijke omgeving van de school inmiddels draait bij de gratie van techniek. Geen sector kan meer zonder, en ook het onderwijs niet. Het onlangs afgesloten TechniekPact kan ons daarbij helpen. De drie doelstellingen van dit pact - bestuurlijke visie op wetenschap en technologie, professionalisering van leerkrachten en verbinding van de school met het maatschappelijk leven - passen in onze visie.

Technologie heeft een belangrijk effect op het beroep van leerkracht. Niet de opdracht verandert, wel de vorm en de inhoud van het onderwijs. Denk daarbij aan leren op maat en personaliseren van doelen, aanbod en begeleiding, tijd en plaats onafhankelijk samenwerken, meer specialisatie, digitale volgsystemen en minder handmatig nakijkwerk en minder administratief werk.

### **2.3 Demografische ontwikkelingen**

De krimp en vergrijzing gaan nog harder dan verwacht, ook in de Noordkop. Jongeren trekken naar de stad en keren – door gebrek aan werkgelegenheid, nog verergerd door het stilvallen van de bouwsector – niet meer terug. Het karakter van de werkgelegenheid zal daardoor veranderen. Handel, logistiek en landbouw zullen blijven, maar leveren steeds minder werkgelegenheid op. De dienstverlening zal afnemen, de zorg neemt toe. Daling van leerlingaantallen betekent minder onderwijs. Bij gelijkblijvende middelen en stijgende kosten wordt het verder concentreren van het scholenaanbod in de Noordkop in de komende planperiode onvermijdelijk. Door grotere afstanden tot voorzieningen – waaronder scholen - zullen steeds meer mensen aangewezen zijn op de auto. Niet in elk dorp zal een basisschool kunnen worden in stand gehouden. Tweeverdieners worden ook in de Noordkop de norm. Dat betekent een toename van de behoefte aan voltijdse programma's voor leren en spelen voor kinderen.

### **2.4 Duurzaamheid**

De maatschappelijke discussie over duurzaamheid gaat op dit moment voornamelijk over inzet en ontwikkeling van duurzame energiebronnen. Voor de toekomst van onze kinderen is een bredere

opvatting van duurzaam omgaan met milieu, grondstoffen en energie echter een noodzaak. Dit verdient in het onderwijs meer aandacht.

### 3 Consequenties voor de speerpunten

De ontwikkelingen die zijn geschetst in hoofdstuk 2 hebben invloed op het onderwijs op alle vlakken:

1. ze veranderen de doelstellingen van het onderwijs: 21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden zijn geen luxe maar noodzaak;
2. ze veranderen ook de inhoud van het onderwijs: maatschappelijk relevante inhouden zijn geen optelsom van afzonderlijke vakken, maar zijn ontleend aan de maatschappelijke werkelijkheid van kinderen, waarin gezondheid en duurzaamheid, wetenschap en technologie en mediawijsheid belangrijke leerlijnen worden, niet naast Wereldoriëntatie, maar geïntegreerd;
3. ze veranderen de pedagogisch didactische aanpak (onderzoekend, ontdekkend en ontwerpend leren) en veranderen daarmee ook de professie van de leerkracht. Zelfsturing door kinderen, dus zelf regie nemen over het leerproces is nog steeds ons doel;
4. ze veranderen de inrichting van de leeromgeving, die moet aansluiten op de wereld buiten de school;
5. ze veranderen het beroep van leerkracht.

De impact van deze ontwikkelingen op al onze speerpunten wordt steeds indringender.

#### 3.1 Speerpunt 1: Opbrengstgericht werken

Bij het schrijven van dit strategisch beleidsplan hebben wij ons afgevraagd of we de term 'opbrengstgericht werken' moesten vervangen door een andere. We kiezen er uiteindelijk voor om deze term te behouden. Het gaat hier immers niet om 'slechts' het optimaliseren van leerresultaten of 'slechts' het bevorderen van sociaal-emotionele ontwikkeling maar om een scala aan uitkomsten van het werken aan alle speerpunten van Surplus, aan de kerndoelen en aan onze maatschappelijke opdracht. Dit alles tezamen leidt tot de realisatie van het eindprofiel van de Surplus-leerling<sup>3</sup>. Het ultieme eindresultaat als het ware. De enige term die echt recht doet aan het focussen op een dergelijk brede totaalopbrengst vinden wij... opbrengstgericht werken. Wij hebben onszelf wel de opdracht gegeven om te verduidelijken wat we dan met 'opbrengst' bedoelen.

Opbrengstgericht werken is enerzijds een opdracht tot een professionele houding van leerkrachten, anderzijds verwijst opbrengst gericht werken naar de inhoudsgebieden van het onderwijs: over welke opbrengsten hebben we het?

Door de maatschappij wordt een brede verwachting over de inhoud neergelegd bij het onderwijs. Waar aan de ene kant een focus wordt verwacht op hoge opbrengsten op de 'leervakken' wordt anderzijds een zwaar beroep gedaan op de socialiserende functie van het onderwijs en op het (mede) oplossen van maatschappelijke problemen en problemen in de thuissituatie van kinderen. Het onderwijs zal zelf een duidelijke visie moeten neerleggen op wat de beoogde opbrengsten van het primair onderwijs kunnen en moeten zijn om geen speelbal te worden van verwachtingen die van alle kanten op ons worden afgevuurd.

De normen voor voldoende opbrengsten voor taal en rekenen zullen verder worden verhoogd. De druk om hogere doelen te stellen voor de bovengemiddeld begaafde kinderen zal toenemen. Enerzijds omdat daar nog de ruimte zit om hoger te scoren in de internationale ranking, anderzijds als gevolg van de gestegen verwachtingen van ouders naar individueel maatwerk voor hun kind. Passend onderwijs voor alle kinderen, ongeacht hun intelligentie en hun specifieke leerbehoeften met optimale opbrengsten. De opgave voor ons onderwijs wordt om te voldoen aan deze verwachting, door effectievere didactische strategieën te kiezen, door nieuwe middelen in te zetten, en door meer

---

<sup>3</sup> Visie op leren van Surplus: zie pagina 31

leerwinst te boeken. Dit kan ook, door aan meer doelstellingen tegelijkertijd te werken, in contextrijk onderwijs, waarin kinderen worden uitgedaagd tot het oplossen van problemen die de leerstofgebieden overstijgen. Mediawijsheid en Wetenschap & Technologie worden als inhoudsgebieden steeds belangrijker voor onze leerlingen.

Bij het ministerie van OCW en de onderwijsinspectie – de normstellende organisaties – zien we nog geen verandering van het denken in losse leergebieden. In de beleidsstukken wordt lippendienst geleverd aan de 21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden, maar in de regelgeving wordt gewerkt volgens starre leerlijnen, waarbij de leerling vooral consument is. Met de kloof tussen deze twee typen verwachtingen zullen we moeten blijven dealen.

Daarnaast is een indringende technologische revolutie gaande: technologie nestelt zich in snel tempo tussen en in ons, verzamelt heel veel informatie over ons en simuleert menselijk handelen. Dit wordt mogelijk gemaakt door de smartphone, de brilcomputer, sociale media, sensornetwerken, robotica, virtuele werelden en Big Data. Hierdoor grijpt informatietechnologie steeds meer in onze persoonlijke levenssfeer in en dit leidt tot een strijd om onze privésfeer. Deze ontwikkelingen bieden een kans op innovatie, maar tegelijkertijd bestaat het gevaar dat we - naarmate we een innigere band met technologie krijgen – er een minder intieme levenssfeer aan overhouden. Ook zullen we voor ethische kwesties worden gesteld: waar eindigt de machine en begint een denkend en voelend levend wezen? Wat opvalt hierbij is de afwezigheid van dit onderwerp in de politiek en het maatschappelijk debat. Want we hebben nieuwe kaders nodig om deze revolutie in goede banen te leiden. De opdracht aan het onderwijs wordt kinderen voor te bereiden op een leven in deze wereld die hen voor ingewikkelde ethische keuzes zal stellen. De consequentie van deze ontwikkeling voor ons onderwijs is dat naast de 21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden 'ethiek' een belangrijker 'vak' wordt.

- Wat zeggen onze stakeholders over de toekomst van speerpunt 1?

Maak duidelijker wat je bedoelt met 'optimale opbrengsten'. Stel daarvoor normen op die recht doen aan de brede populatie van het basisonderwijs en de verschillen tussen scholen. Stel hoge, maar realistische doelen, en communiceer deze goed.

- Wat zeggen de leerlingen over de toekomst van speerpunt 1?

Taal en rekenen blijven belangrijk, maar we willen graag zelf meer ruimte om te kiezen wat we willen leren.

### **Conclusie voor speerpunt 1 – opbrengstgericht werken - in het nieuwe strategische beleidsplan:**

We hebben in de vorige periode bereikt dat de basiskwaliteit van ons onderwijs goed op orde is. De opbrengst van het onderwijs gaan we nu in ruimere zin definiëren:

*We optimaliseren de opbrengsten van de organisatie en de scholen in brede zin om te komen tot de volledige realisatie van het eindprofiel van de Surplus-leerling<sup>4</sup>. Alle andere speerpunten dragen daaraan bij. Daarom wordt speerpunt 1 het paraplu-speerpunt.*

Met 'in brede zin' bedoelen we een versterking van de inhoud. De visie op inhoud, en dus wat maatschappelijk en persoonlijk relevant is, moet herkenbaar zijn in de school. Met 'optimaliseren van resultaten' bedoelen we dat we ambitieuze normen hebben gedefinieerd voor alle categorieën leerlingen, en dat we deze normen steeds kritisch onder de loep nemen.

### **3.2 Speerpunt 2: Kindgericht onderwijs en ICT**

De visie op onderwijs van Surplus en het beoogde eindprofiel van de Surplusleerling zijn uitgangspunt voor het ontwikkelen van kindgerichte didactiek. Met de razendsnelle internationalisering van onze wereld en de zo mogelijk nog snellere ontwikkeling van technologieën, voldoet het traditionele

---

<sup>4</sup> Visie op leren van Surplus: zie pagina 31

onderwijs niet meer. In een maatschappij waarin we niet kunnen voorspellen welke beroepen er over 10 jaar zullen zijn hebben leerlingen andere vaardigheden nodig.

Surplus heeft een heldere visie over hoe wij onze leerlingen willen voorzien van relevante kennis en vaardigheden voor de toekomst met alle innovatieve middelen die tot hun beschikking staan. Speerpunt 2 heeft als doel om scholen een injectie te geven bij het centraal zetten van vaardigheden, het focussen op het optimaal ontwikkelen van de talenten van elke leerling en deze leerling de benodigde vaardigheden mee te geven om volwaardig lid te kunnen zijn van de maatschappij.

Kinderen leren al vanaf de peuterleeftijd steeds meer spelenderwijs om te gaan met ICT. De tablet en de smartphone zijn voor een peuter gewoon speelgoed. Omdat internet deel uitmaakt van de dagelijkse werkelijkheid kunnen we dit prima inzetten voor het bevorderen van zelfstandig leren. Kinderen worden spelenderwijs uitgedaagd om eigenaar te zijn van hun eigen leerproces. Daarmee bedoelen wij dat ze leren vanuit de vraagstand en met plezier. Met zelfsturing bedoelen wij niet dat we van kleuters verwachten dat zij hun eigen planning beheren of dat ons onderwijs wars is van structuur. De mate van zelfstandigheid en zelfsturing moet passen bij wat het kind aankan. Hiervoor zetten leerkrachten een didactiek in die onderzoekend, ontwerpend en ondernemend leren stimuleert. De ambitie daarbij is om vooral aan te sluiten bij de beleavingswereld van de kinderen.

Aandacht voor de randvoorwaarden waaronder geleerd wordt is daarbij ook belangrijk. Het is tijd om te kijken naar het bredere veld waarin leerlingen leren. Dat betekent dat leerkrachten ook (andere) pedagogische kwaliteiten inzetten. De leerkracht richt zich niet alleen op de leerstof, op de methode, maar hij richt zich op wat voor leerlingen er in zijn klas zitten en wat die nodig hebben. Daarmee verandert zijn rol van degene die voor kennisoverdracht zorgt naar een meer coachende rol. Hij creëert omstandigheden waarin kinderen kunnen komen tot kennisconstructie waarbij ze onder steeds minder begeleiding, naarmate ze opgroeien, de regie voeren over het eigen leren. De leerkracht wordt een gesprekspartner voor de leerlingen en, belangrijk, ook voor ouders.

Nieuwe media veranderen de aard van de leermiddelen en de aard van de instructie. Het zoeken, verwerken en beoordelen van informatie, en het volgen van het eigen leerproces worden op een heel andere manier gefaciliteerd dan in traditionele methodes.

Het leren wordt gepersonaliseerd en de instructie komt niet alleen van de leerkracht maar uit veel meer bronnen.

Kinderen leren 'Sociaal Ontwerpen' met de drie O's: onderzoeken, ontwerpen, ondernemen. Door onderzoekend, ontwerpend en ondernemend te leren ontwikkelen kinderen competenties die samenhangen met een wetenschappelijke manier van werken en bekwamen zij zich in de zogenoemde vaardigheden van de 21<sup>ste</sup> eeuw::

- Communicatie
- Samenwerken
- ICT Geletterdheid
- Creativiteit
- Kritisch denken
- Probleemoplossende vaardigheden
- Sociale en/ culturele vaardigheden (inclusief burgerschap)



Bedrijfsleven, zorg en onderwijs hebben samen een plan opgesteld dat als einddoel heeft te kunnen voldoen aan de vraag naar technici in het werkveld van de toekomst. Deze plannen en doelen staan beschreven in het [techniekpact](#). Op de basisschool moet interesse en inzicht in techniek worden bevorderd. De overheid vult dit aan met de eis naar verankering van wetenschap en technologie in het po. Ons doel is om erop toe te zien dat alle scholen van Surplus hiervoor een klimaat creëren dat interesse en inzicht in techniek bevordert.



Uiteraard is ook in de Noordkop de techniek alom aanwezig. Om actueel en contextrijk onderwijs te kunnen bieden zullen we moeten investeren in goede samenwerkingsrelaties met het bedrijfsleven. De ontwikkeling van de techniek is nu zo ver dat we de wereld van natuur en technologie in de school kunnen halen, in plaats van dat we afhankelijk zijn van Nemo in Amsterdam, bedrijven of een techniekbus. Dit betekent niet dat we de school niet meer uitkomen. Omdat overal om ons heen bijvoorbeeld natuur en technologie aanwezig zijn, gebruiken we juist de omgeving buiten de school als onuitputtelijke bron van leerervaringen.

ICT biedt de mogelijkheid om, bijvoorbeeld via Skype, onderwijs op afstand in te bouwen door specialistische leerkrachten of gastdocenten. Coaching van kinderen op afstand biedt nieuwe kansen op individuele aandacht en passend onderwijs.

Als gevolg van bezuinigingen zien we een verschraving van het cultuuraanbod in onze regio. Met name professionele organisaties vinden we steeds minder op het platteland. Om kinderen een culturele bagage mee te geven zullen we ook manieren moeten vinden om professionele cultuurvormen met behulp van ict toch de school binnen te halen.

- Wat zeggen onze stakeholders over de toekomst van speerpunt 2?

Ga door met het open stellen van de scholen en de samenwerking met kennisinstellingen om van elkaar te leren. We zien dat Surplus aan de weg timmert met vernieuwend onderwijs, en dat is positief.

- Wat zeggen de leerlingen over de toekomst van speerpunt 2?

We willen meer ruimte om zelf te bepalen hoe en wanneer we leren. De leerkracht hoeft niet alles te bepalen.

### **Conclusie voor speerpunt 2 – Kindgericht onderwijs en ICT – in het nieuwe strategisch beleidsplan:**

Aan Kindgericht onderwijs en ICT is op vele manieren gewerkt binnen de scholen en dat heeft heel wat vernieuwing in de scholen gebracht. Daarin gaan we nu meer focus aanbrengen.

*Het nieuwe leren* wordt op vier terreinen uitgewerkt:

- de 21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden worden verwerkt in de leerlijnen van het onderwijs;
- de leerlingen van groep 1 tot en met 8 krijgen zelf steeds meer regie over hun eigen leerproces;
- leerkrachten ontwikkelen het didactisch handelen/didactisch repertoire dat hierbij nodig is;
- de leeromgeving wordt hierop ingericht.

### **3.3 Speerpunt 3: passend onderwijs**

Waar enerzijds de prestatiedruk stijgt, en de eisen aan de leeropbrengsten in het voortgezet onderwijs stijgen, wordt anderzijds de opdracht gegeven aan het onderwijs om zo veel mogelijk leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften binnenboord te houden in het reguliere onderwijs. Ook hier sporen de kernwaarden van het onderwijs - samen als het kan, apart als het moet - niet met de maatschappelijke trend dat de kloof tussen hoger en lager opgeleiden groter wordt, en dat de maatschappelijke kansen van laag opgeleiden en arbeidsgehandicapten kleiner worden. Dit betekent voor het onderwijs dat we maatwerk moeten bieden aan een sterk gedifferentieerde populatie leerlingen en dat we niet meer kunnen koersen op gemiddelde opbrengsten, maar dat we andere definitie nodig hebben. Wanneer hebben we leerlingen voldoende toegerust voor een zelfstandige toekomst? De ontwikkelingen in de jeugdzorg, in het maatschappelijk werk, en de afschaffing van de persoonsgebonden budgetten voor

medische hulp kunnen de mogelijkheden van het bieden van thuisnabij onderwijs aan kinderen met een specifieke behoefte aan dit type ondersteuning gaan beperken.

Denken in kansen en ondersteuningsbehoeften en niet meer in (vaststaande en beperkende) kind kenmerken wordt het credo. Alle kinderen hebben behoefte aan sociale vaardigheden, redzaamheid en leervaardigheden. Wat verschilt is de mate waarin deze competenties specifieke aandacht behoeven, en de manier waarop verschillende groepen kinderen leren (kinderen met verschillende onderwijsbehoeften). Hierbij staat ons steeds meer kennis ter beschikking.

De opgave voor het hele primair onderwijs in de komende planperiode is om in de scholengroepen – die onder regie van de samenwerkingsverbanden zijn gevormd in het kader van passend onderwijs - thuisnabij onderwijs te bieden aan zo veel mogelijk leerlingen, met zo weinig mogelijk bureaucratie, vanuit de principes van handelingsgericht werken. In de scholengroepen zullen nieuwe samenwerkingsvormen en netwerken ontstaan. Aan de scholengroepen zal meer specialistische expertise moeten worden geboden door de scholen voor speciaal onderwijs. Met een goed gebruik daarvan zullen alle reguliere scholen een belangrijke kwaliteitsslag kunnen maken.

- Wat zeggen onze stakeholders over de toekomst van speerpunt 3?

Denk vooral aan de warme overdracht naar het voortgezet onderwijs: 'In het voortgezet onderwijs kunnen we op dit vlak leren van het primair onderwijs'.

- Wat zeggen de leerlingen over de toekomst van speerpunt 3?

Iedereen mag meedoen, als ieder kind maar genoeg aandacht krijgt.

#### **Conclusie voor speerpunt 3 – passend onderwijs – in het nieuwe strategisch beleidsplan:**

We zijn een nieuwe fase van passend onderwijs ingegaan. Het observeren van kinderen om het onderwijsaanbod aan te kunnen passen aan ieder kind wordt nu ons doel. *Uitgaan van verschillen en omgaan met verschillen* worden overal zichtbaar, met name in het integraal kind centrum in Schagen, waar reguliere en speciale voorzieningen vanuit één visie onderwijs verzorgen aan alle kinderen. In de reguliere scholen wordt het zichtbaar in de systematiek van handelingsgericht werken, in een gerichte ondersteuning van kinderen met speciale behoeften en in het pedagogisch klimaat waarin 'samen' het sleutelwoord is.

#### **3.4 Speerpunt 4: professionalisering van medewerkers**

Speerpunt 4 heette voorheen 'professionalisering van leerkrachten'. We hebben dit speerpunt nu omgedoopt tot 'professionalisering van medewerkers' omdat voor alle medewerkers geldt dat de inhoudelijke vorming nooit af is. De focus ligt echter nog steeds op de mensen voor de klas.

De geschetste ontwikkelingen op de speerpunten 1, 2 en 3 hebben een groot effect op de professie van leerkracht. Leerkrachten kunnen niet zonder 21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden, maar ook niet zonder competenties op het gebied van moderne didactiek, gebruik makend van de kennis van leerlijnen, van specifieke onderwijsbehoeften, en van ICT hulpmiddelen. De leerkracht moet uit de voeten kunnen met de verschillende rollen van instructeur, coach, ontwerper en mentor. En ook voor de leerkracht is het nieuwe leren, zelf regie voeren over het eigen leerproces, en leren op nieuwe manieren en een gericht gebruik van digitale middelen belangrijk. Van leerkrachten wordt bovendien verwacht, dat zij de onderwijsassistenten aansturen en dat de leerkrachten en de onderwijsassistenten gezamenlijk passend onderwijs en zorg bieden aan alle leerlingen. Dit vraagt competenties op de inhoud en samenwerking. Bij dit alles is scholing een belangrijk middel om de kwaliteit hoog te houden en te verbeteren.

De extra middelen van de overheid voor scholing van medewerkers zijn hard nodig voor het realiseren van de doelstellingen van passend onderwijs. Daar gaan we dus goed gebruik van maken om de

complexe opdracht aan de leerkrachten te kunnen blijven uitvoeren. De grenzen van het thuisnabij onderwijs zullen de komende jaren duidelijk worden. Het is dus zaak om de verwijzingspercentages naar het speciaal onderwijs goed in de gaten te houden, maar ook om de specialistische voorzieningen goed op niveau te houden.

Niet alleen de professie van leerkrachten verandert, maar ook die van management en ondersteunend personeel. Er zijn belangrijke nieuwe inzichten over de doelmatigheid van leiderschapsstijlen en over de invulling van onderwijskundig leiderschap. De professionalisering van de directeuren zal de komende jaren blijvend aandacht houden. Bij de staf en administratief medewerkers op de scholen is er voldoende instrumentarium en kennis over verder professionalisering van de bedrijfsvoering van de scholen en de bovenschoolse organisatie. Ook beschikken de meeste scholen over een conciërge, die de bedrijfsvoering van een school ondersteunt. ICT kan op het gebied van de bedrijfsvoering nieuwe oplossingen bieden om deze verder te verbeteren en de werkdruk van medewerkers te verminderen.

Om een verdere professionaliseringslag mogelijk te maken, realiseert Surplus met alle beschikbare middelen een klimaat waarin professionele groei centraal staat. Scholing en een leven lang leren maken daarvan onderdeel uit. Surplus is aanjager en faciliteert waar mogelijk. Maar de uitdagende werkomgeving vraagt vooral ook om kritische medewerkers die naar zichzelf en het eigen functioneren durven te kijken. Die verantwoordelijkheid willen nemen voor hun loopbaan en het verloop ervan.

Tot slot verwacht Surplus van haar medewerkers een betrokken en verantwoordelijke beroepshouding. Goed werknemerschap is voor het bereiken van de doelen uit dit strategische beleidsplan van even groot belang als goed werkgeverschap. Dat laatste werken we uit in het voorwaardenscheppend beleid. Goed werknemerschap houdt in dat medewerkers zich committeren aan het onderwijs waar Surplus voor staat en eigen verantwoordelijkheid durven te nemen voor hun rol daarin, het verbeteren ervan en de professionele groei die hun functie nu en voor de toekomst vraagt. Het vraagt om eigen initiatief als er belemmeringen ontstaan om de functie uit te oefenen, bijvoorbeeld door veranderingen in het privéleven, ziekte of motivatie, om dit met de leidinggevende op te nemen.

- Wat zeggen onze stakeholders over de toekomst van speerpunt 4?

Investeer veel in scholing van medewerkers, maak een echt lerende organisatie. Gebruik daarvoor ook de wereld buiten de school.

- Wat zeggen de leerlingen over de toekomst van speerpunt 4?

De juf hoeft niet alles te weten. Ze moet wel kunnen uitleggen waarom we iets moeten leren.

### **Conclusie voor speerpunt 4 – Professionalisering van medewerkers – in het nieuwe strategisch beleidsplan:**

De focus ligt nog steeds op het verder professionaliseren van leerkrachten. In de komende jaren gaan we vooral inzetten op 21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden van leerkrachten, ICT-vaardigheden, het professioneel feedback geven aan leerlingen, aan het versterken van enkele specialisaties, en aan het systematisch reflecteren op de effecten van het eigen gedrag en het gedrag van collega's, met als doel daarvan te leren.

### **3.5 Speerpunt 5: reflectie en onderzoek**

De maatschappelijke eisen aan het vak van leerkracht stijgen, als uitvloeisel van de bovengeschetste ontwikkelingen. Het instroomniveau van de Pabo wordt iets hoger, de kwaliteitseisen aan de Pabo en het programma 'Samen Professioneel Sterk' zullen ertoe leiden dat het niveau van de instromende leerkrachten zal stijgen. Helaas zullen we door de krimp maar weinig nieuwe leerkrachten in dienst

kunnen nemen in de planperiode. We zullen dus vooral moeten inzetten op een professionaliseringslag door het zittende personeel. Dit vraagt een voortdurende reflectie op het eigen handelen en de effecten daarvan. Deze reflectie zal ook steeds meer systematisch moeten zijn. Daarvoor is het kunnen hanteren van de onderzoekscyclus nodig en ook een duurzame relatie met een of meer kennisinstellingen.

Praktijkgericht onderzoek zal in alle scholen, maar ook in de bovenschoolse organisatie (clusters en procesteams) een zichtbare plek moeten krijgen.

- Wat zeggen onze stakeholders over de toekomst van speerpunt 5?

Leerkrachten hoeven geen onderzoekers te worden, maar ze moeten wel een onderzoekbare vraag kunnen opstellen, en – nog belangrijker – goed kunnen observeren en onbevooroordeeld de data kunnen verzamelen die voor praktijkonderzoek nodig zijn.

- Wat zeggen de leerlingen over de toekomst van speerpunt 5?

Samen onderzoek doen is leuk!

### **Conclusie voor speerpunt 5 – reflectie en onderzoek – in het nieuw strategisch beleidsplan:**

De focus komt te liggen bij *Praktijkonderzoek in de school*. Observatie van kinderen legt hun onderwijsbehoeften en mogelijkheden bloot. Om dit te realiseren is er voortdurend onderzoek nodig naar wat werkt en waarom. Leerkrachten dienen zich vanuit een reflectieve houding bewust te zijn van hun mentale model. De professionele houding van alle leerkrachten dient te worden gericht op het kritisch volgen van elkaar, door aannames over kinderen, over didactische aanpak en over onderwijsaanbod te herformuleren tot vragen, die door kennisinstellingen naar onderzoeksvragen worden vertaald. Leerkrachten dienen vervolgens objectieve gegevens te kunnen verzamelen om deze te beantwoorden. Ons doel is daarenboven dat directeuren, intern begeleiders en specialisten in de school goed bekend zijn met de onderzoekscyclus, samen met de kennisinstellingen onderzoeksvragen formuleren, o.a. bij de opbrengst-analyses, en participeren in onderzoek. Over vier jaar dient op alle scholen praktijkonderzoek plaats te vinden en voeren we zelf systematisch audits uit gericht op alle speerpunten.

### **3.6 Speerpunt 6: partnerschap met ouders**

De individualisering en maatschappelijke eisen aan het onderwijs vragen om een nieuwe definitie van partnerschap met ouders: 'Wat kunnen ouders bijdragen aan het leren van hun kind, aan een veilig klimaat op school, aan een goed pedagogisch klimaat vanuit de kernwaarden, zowel op school als thuis?' De overheid ziet ouderbetrokkenheid als een noodzakelijk aspect van kwaliteitszorg en neemt het op als onderdeel van de regelgeving en het inspectietoezicht.

Ouders verlangen steeds meer duidelijkheid van de school over

- didactiek – wat en hoe leert mijn kind?
- pedagogiek – hoe voedt de school op?
- over hoe zij daarin kunnen participeren op school en ondersteunen thuis;
- en hoe de schoolorganisatie dit alles ondersteunt.

Aan die vraag om meer transparantie en handreikingen willen wij graag tegemoet komen omdat wij daarmee tegelijkertijd de ouderbetrokkenheid thuis bij het leren van het kind ondersteunen.

Onderzoek heeft ondertussen overduidelijk aangetoond dat die betrokkenheid thuis voor een spectaculaire verbetering kan zorgen van de leeropbrengsten en het leerplezier.

In de ogen van ouders is de leerkracht of directeur geen expert meer. Ouders zoeken zelf op internet op wat er aan de hand is en wat de oplossing is. Dit patroon is vergelijkbaar met de gezondheidszorg: patiënten die aan de huisarts vertellen wat er met hen aan de hand is op basis van wat ze op internet

hebben gelezen. Wat betreft de onderwijsinhoud hoeft dat niet zo'n probleem te zijn, wat betreft de didactiek ligt dat anders, daar dit het domein van de school moet blijven.

De maatschappelijke ontwikkeling naar steeds meer één-oudergezinnen en samengestelde gezinnen heeft zijn weerslag op de ouderbetrokkenheid en de communicatie. Spanningen tussen ouders/verzorgers en het onderhouden van meerdere communicatielijnen over eenzelfde kind zijn een complicerende factor in de invulling van ouderbetrokkenheid.

Al deze factoren zorgen voor een toenemend belang van de dialoog over de pedagogische rollen van ouders en school, van een reflectieve dialoog over wat er buiten de school – op straat, bij de sportvereniging,... – gebeurt, van een zorgvuldige en professionele communicatie door de school over leerresultaten, en van de ondersteuning van ouders door de school bij het leren van hun kind.

Ouders willen meer betrokken zijn en dat biedt kansen. Dat vraagt van ons een nieuwe regierol. Ouders vragen wel om verheldering van wat er van hen wordt verwacht. Deze verwachting moet realistisch zijn en rekening houden met ieders' verantwoordelijkheid. En ook bij medewerkers vraagt het onderscheid tussen betrokkenheid en partnerschap om concretisering en om de mindset 'wat kan ik doen opdat ouders hun kind beter kunnen ondersteunen in zijn ontwikkeling?', rekening houdend met de maatschappelijke werkelijkheid. Het ontwikkelen van deze rol bij medewerkers verloopt wat ons betreft in drie fasen van oriëntatie op pedagogisch en didactisch partnerschap via voorbereiding van partnerschap naar het in de praktijk brengen van partnerschap.

- Wat zeggen onze stakeholders over de toekomst van speerpunt 6?

Wees duidelijk over wat je van ouders vraagt. Een vaag beroep op ouderbetrokkenheid kan ook weerstand opleveren. Iedere ouder is bereid om te investeren in het leren van zijn of haar kind, maar de rollen van ouders en leerkrachten moeten wel duidelijk blijven. Geef precies aan waar je elkaar kunt versterken.

- Wat zeggen de leerlingen over de toekomst van speerpunt 6?

Op dit onderwerp zijn de leerlingen niet bevraagd. Wel blijkt dat leerlingen graag zelf aan ouders (mee)rapporteren wat ze hebben geleerd. Op enkele scholen is dat al de praktijk.

### **Conclusie over speerpunt 6 – partnerschap met ouders – in het nieuw strategisch beleidsplan:**

We onderscheiden drie niveaus van partnerschap met ouders: oriëntatie op partnerschap , voorbereiding van partnerschap en partnerschap in de praktijk. Elke school werkt aan pedagogisch en didactisch partnerschap met ouders op zijn niveau op de thema's 'ondersteunen van het leren', 'samen opvoeden' en 'communicatie over de ontwikkeling van het kind'. We realiseren ons dat de school maar één plek is waar de kinderen leren. In de komende periode willen we bereiken dat de ouders (weten wat zij) concreet kunnen bijdragen aan het bereiken van de leerdoelen van het onderwijsprogramma en de dag-arrangementen, en dat zij ook worden uitgenodigd en ondersteund om deze bijdrage binnen en buiten de school te leveren. Ons doel is dat van ieder kind een ouder of verzorger actief bij de school en/of het leren van zijn kind is betrokken, in welke vorm dan ook.

### **3.7 Speerpunt 7: regionale verankering**

Passend onderwijs, doordecentralisatie van de (jeugd)zorg en krimp vragen een nieuwe inrichting van de samenwerking met partners. Ook de samenwerking met de gemeenten krijgt er een nieuwe dimensie bij. Dit zal het eerst voelbaar worden in de scholengroepen binnen het Samenwerkingsverband Kop van Noord-Holland. Hier ligt ook een opdracht aan het bestuur van het samenwerkingsverband (swv). Omdat het bestuur van het swv meer beleidsrijk zal gaan sturen, zal de relatie tussen de schoolbesturen onderling binnen en buiten het bestuur van het swv veranderen. De opvatting van de besturen over hun missie verandert van 'zorgen voor de eigen scholen' naar 'zorgen voor goed onderwijs voor ouders en kinderen in de regio'.

Het bestuur van het Samenwerkingsverband Kop van Noord-Holland heeft aangegeven een dekkend aanbod van specialistische cluster 2, 3 en 4 voorzieningen te willen realiseren in Schagen en in Den Helder, en speciaal-basisonderwijsvoorzieningen in Schagen, Den Helder en op Texel. Het ontwikkelen van een kwaliteitsstandaard voor deze voorzieningen is nodig en ook een visie op wat de opdracht moet zijn van deze scholen voor de eigen leerlingen en voor het regulier onderwijs. Het beleidsstandpunt van de staatssecretaris van OCW van mei 2014 over de krimp biedt ons kansen voor een toekomstgericht spreidingsplan van scholen. De financiële belemmeringen om tijdig te fuseren verdwijnen op korte termijn. De mogelijkheid van samenwerkingsscholen wordt verruimd en de drempels om bestuurlijke samenwerkingen aan te gaan worden lager. Helaas is de wetgeving die nodig is voor de laatste twee maatregelen niet eerder klaar dan 2017. Daar gaan we niet op wachten. De samenwerking op bestuurlijk niveau zal in een stroomversnelling komen. In de vorige planperiode is ingezet op de samenwerking bij de realisatie van een dekkend aanbod van scholen in de regio met de drie grote schoolbesturen. Sinds begin 2014 wordt dit proces alleen met Stichting Kopwerk voortgezet. Daarmee is het proces wel in een versnelling geraakt. Ontwikkeling naar een 'servicehuis' van een aantal besturen, een gezamenlijke visie op het aanbod aan scholen, de kwaliteitszorg en de professionalisering van medewerkers liggen in het verschiet.

- Wat zeggen onze stakeholders over de toekomst van speerpunt 7?

Ga door met het maken van verbindingen. Samenwerking met maatschappelijke instellingen, samenwerking tussen besturen en tussen scholen is nodig voor de regio, en is nodig voor passend onderwijs.

- Wat zeggen de leerlingen over de toekomst van speerpunt 7?

Op dit punt hebben we geen gegevens van leerlingen. Dat is op zich al een leerpunt.

**Conclusie over speerpunt 7 – regionale verankering – in het nieuwe strategisch beleidsplan:**

We zijn flink op weg in het maken van sterke *regionale verbindingen*. Vanuit het Samenwerkingsverband Kop van Noord-Holland wordt een dekkend aanbod aan reguliere en speciale voorzieningen gerealiseerd, met integrale kindcentra in Schagen, Den Helder en op Texel, die nauw samenwerken en expertise delen. Met de voorschoolse voorzieningen en het voortgezet onderwijs wordt een doorgaande lijn gerealiseerd. Met Kopwerk wordt een stelsel van goede, levensvatbare en stabiele scholen gecreëerd. Daarvoor wordt een bestuurlijke verbinding gemaakt die stapsgewijs wordt opgebouwd. Maar ook buiten het onderwijs wordt er synergie gezocht. In open scholen is ook inbreng vanuit het regionale bedrijfsleven en vanuit de maatschappelijke organisaties. En in elk dorp werken onderwijs, sport- en cultuurorganisaties gestructureerd samen.

## 4 Samenvattend

### **Speerpunt 1 – opbrengst gericht werken:**

Dit is het paraplu speerpunt voor Surplus. Alles wat we doen draagt bij aan verbetering van de opbrengsten. Dat is geen doel op zich maar leidt tot de realisatie van onze kernopdracht: kinderen optimaal voorbereiden op hun rol in de samenleving en dus eruit halen wat erin zit. We werken aan maatschappelijk en persoonlijk relevante programma's in scholen die oog hebben voor de maatschappelijke ontwikkelingen. De scholen expliciteren ambitieuze opbrengstnormen voor alle categorieën leerlingen.

### **Speerpunt 2 - kindgericht onderwijs:**

*Het nieuwe leren* - Dit speerpunt is de uitwerking in inhoudelijke en didactische zin van speerpunt 1. Doel is dat kinderen via een geleid proces steeds meer regie krijgen over hun eigen leerproces. Daardoor krijgen kinderen plezier in leren en verwerven ze de leervaardigheden en de motivatie voor een leven lang leren.

### **Speerpunt 3: passend onderwijs:**

*Omgaan met en uitgaan van verschillen* - We passen de principes van handelingsgericht werken toe voor alle categorieën leerlingen, waardoor zij een aanbod en didactische benadering op maat krijgen.

### **Speerpunt 4 - professionalisering van medewerkers:**

*Competente leerkrachten* - Dit speerpunt is er vooral op gericht dat medewerkers de competenties verkrijgen om te kunnen zorgen voor differentiatie en vernieuwing van inhoud en didactiek.

### **Speerpunt 5 – reflectie en onderzoek:**

*Praktijkonderzoek in alle scholen* is gericht op de permanent lerende school, met een directe verbinding met de kennisinstellingen. Leerkrachten en directeuren weten de goede vragen te stellen, onderzoek helpt ons de antwoorden te vinden. We werken vanuit de attitude te willen weten wat werkt en waarom, en we weten ook hoe we daar achter kunnen komen.

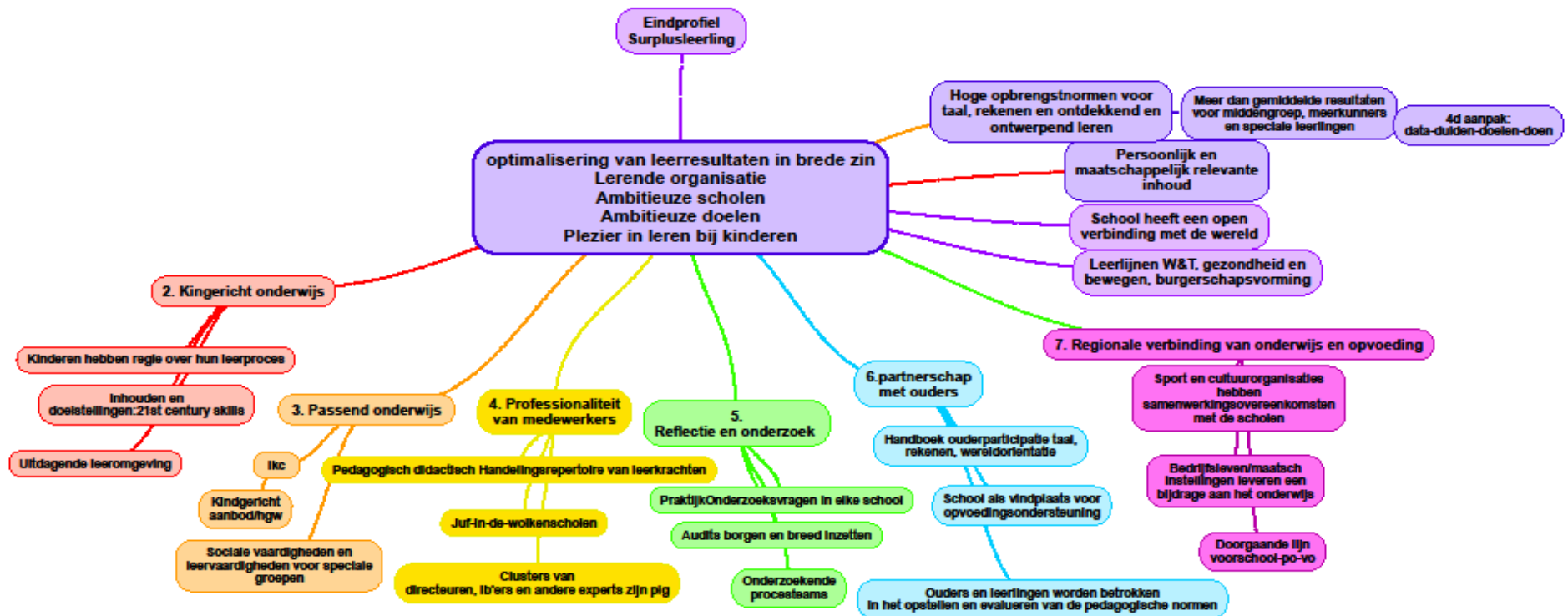
### **Speerpunt 6 - partnerschap met ouders:**

Dit speerpunt is gericht op het verbinden van de leeromgeving binnen de school met de leeromgeving buiten, vanuit de wetenschap dat kinderen buiten zeker zoveel leren als binnen en dat de betrokkenheid van ouders thuis bij het leren van kinderen voor een spectaculaire verbetering kan zorgen van de leeropbrengsten en het leerplezier. Een consistente doorgaande lijn in inhoud en in pedagogische benadering werkt daarin versterkend.

### **Speerpunt 7 - regionale verankering:**

*De verbinding van onderwijs en opvoeding* is gericht op Surplus als open organisatie, die kansen benut om – ondanks de krimp - een dekkend aanbod aan onderwijsvoorzieningen in de lucht te houden. En als een organisatie die zorgt dat deze scholen verbindingen kunnen aangaan met bedrijfsleven, sport- en cultuurinstellingen, en die ervoor zorgt om samen met de kinderopvang de leeromgeving te verrijken.

# Strategisch beleid Surplus 2015-2019





## 5 Uitwerking in meerjarendoelen

### 5.1 Speerpunt 1: opbrengst gericht werken *Optimalisering van opbrengsten in brede zin*

Dit is het paraplu speerpunt voor Surplus. Alles wat we doen draagt bij aan verbetering van de opbrengsten. Dat is geen doel op zich maar leidt tot de realisatie van onze kernopdracht: kinderen optimaal voorbereiden op hun rol in de samenleving en dus eruit halen wat erin zit. We werken aan maatschappelijk en persoonlijk relevante programma's in scholen die oog hebben voor de maatschappelijke ontwikkelingen. Deze scholen expliciteren ambitieuze opbrengstnormen voor alle categorieën leerlingen.

Wat realiseren we gezamenlijk?	<ol style="list-style-type: none"><li>1.1 Alle scholen voldoen duurzaam (meer dan een jaar) aan onze normen voor de opbrengsten van taal, rekenen en burgerschapsvorming.</li><li>1.2 Er is een leerlijn voor ontdekkend en ontwerpend leren, met veel aandacht voor wetenschap en technologie, kunst en cultuur, duurzaamheid en gezondheid.</li><li>1.3 Alle scholen voldoen duurzaam aan onze kwaliteitsstandaard voor het pedagogisch klimaat.</li><li>1.4 Vanuit de audits wordt een rapportage op Surplusniveau ontwikkeld waaruit de verhoging van de opbrengsten zichtbaar wordt.</li></ol>
Wat realiseren we in iedere school?	<ol style="list-style-type: none"><li>1.5 De resultaten van groep 8 liggen voor alle categorieën leerlingen voor rekenen en taal over 3 jaar gerekend boven het gemiddelde.</li><li>1.6 Alle leerlingen van groep 8 bezitten de basisvaardigheden voor ontdekkend en ontwerpend leren.</li><li>1.7 De school stelt jaarlijks vast welke opbrengsten ze binnen het totale pakket willen verbeteren.</li><li>1.8 De school communiceert zijn pedagogische waarden en normen duidelijk zichtbaar binnen en buiten de school.</li><li>1.9 De school toetst periodiek en systematisch het ambitieniveau voor de opbrengsten met de leerlingpopulatie (4D systematiek)<sup>5</sup>.</li></ol>

<sup>5</sup> De 4D cyclus: data verzamelen, duiden, doelen stellen, doen.

## 5.2 Speerpunt 2 Kindgericht onderwijs

### *Het nieuwe leren*

Dit speerpunt is de uitwerking in inhoudelijke en didactische zin van speerpunt 1. Doel is dat kinderen via een geleid proces steeds meer regie krijgen over hun eigen leerproces. Daardoor krijgen kinderen plezier in leren en verwerven ze de leervaardigheden en de motivatie voor een leven lang leren.

Wat realiseren we gezamenlijk?

- 2.1 Er is een leerlijn van groep 1 tot en met 8 voor ontdekkend en ontwerpend leren, verbonden met de doelstellingen van de zaakvakken.
- 2.2 Er is een getoetste handreiking / leerlijn voor scholen voor de opbouw van zelfsturing door leerlingen van groep 1 tot en met 8.
- 2.3 Er is een persoonlijke elektronische leeromgeving in alle scholen waarin leerlingen en leerkrachten hun leerproces monitoren.

Wat realiseren we in iedere school?

- 2.4. De leermotivatie van kinderen ligt boven het gemiddelde van de landelijke benchmark.
- 2.5. De school heeft een leerlingenraad.
- 2.6. De school heeft faciliteiten binnen en buiten de school voor ontdekkend en ontwerpend leren.
- 2.7. De school heeft in de schoolgids beschreven hoe/waar de kinderen zelf regie voeren over hun leerproces.
- 2.8. De school rapporteert samen met leerlingen aan de ouders over de beoogde en gerealiseerde leervaardigheden.

### 5.3 Speerpunt 3 Passend onderwijs *Omgaan met en uitgaan van verschillen*

We passen de principes van handelingsgericht werken toe voor alle categorieën leerlingen, waardoor zij een aanbod en didactische benadering op maat krijgen.

Wat realiseren we gezamenlijk?	<p>3.1 Het ikc Schagen is ingericht als integrale voorziening voor onderwijs en opvoeding voor alle leerlingen met en zonder specifieke onderwijsbehoeften.</p> <p>3.2 Alle leerkrachten zijn geschoold in HGW.</p> <p>3.3 De administratie van groepsplannen, handelingsplannen en leerlingdossiers wordt efficiënt gevoerd in Esis.</p>
Wat realiseren we in iedere school?	<p>3.4 In de school is HGW de norm.</p> <p>3.5 In de school is voldoende kennis beschikbaar over de onderwijsbehoeften van specifieke groepen leerlingen, namelijk kinderen met beperkingen op het gebied van taal, rekenen en communicatie, en over het omgaan met gedrag en met hoogbegaafdheid.</p> <p>3.6 In de school wordt er zichtbaar gewerkt aan sociale vaardigheden en leervaardigheden van specifieke groepen leerlingen.</p> <p>3.7 In de school voelen leerlingen met afwijkende onderwijsbehoeften zich veilig en geaccepteerd.</p>

#### 5.4 Speerpunt 4 Professionaliseren van medewerkers *Competente leerkrachten*

Dit speerpunt is er vooral op gericht dat medewerkers de competenties verkrijgen om te kunnen zorgen voor differentiatie en vernieuwing van inhoud en didactiek.

Wat realiseren we gezamenlijk?

- 4.1 Alle medewerkers hebben een actueel portfolio in AFAS en een actueel persoonlijk ontwikkelplan gerelateerd aan de standaarden voor leerkrachten van Surplus. Medewerkers actualiseren dit jaarlijks.
- 4.2 Er is een consistent opleidingsbeleid op organisatie-niveau, schoolniveau en medewerkersniveau, dat is afgeleid van de visie op leren en ontwikkelen, het strategisch beleid en de schoolplannen, en dat wordt gemonitord in een te selecteren webbased systeem.
- 4.3 Er zijn voldoende Surplus-medewerkers met specialistische expertise op de gebieden rekenen, taal, kunst en cultuur, technologie, sport en bewegen. Hiermee kunnen alle Surplusscholen worden bediend met minimaal een advies.

Wat realiseren we in iedere school?

- 4.4 Alle teams zijn getraind in de 21st century skills.
- 4.5 Alle leerkrachten zijn bekwaam in handelingsgericht werken:
  - de onderwijsbehoeften van de leerling staan centraal;
  - de werkwijze is systematisch en transparant;
  - de werkwijze is doelgericht;
  - er wordt gewerkt vanuit een transactioneel referentiekader;
  - alle betrokkenen werken constructief samen;
  - positieve aspecten van alle betrokkenen zijn van groot belang.
- 4.6 Alle leerkrachten zijn geschoold in het professioneel feedback geven aan leerlingen door middel van verschillende soorten vragen: kennisvragen, inzichtvragen, toepassingsvragen, analysevragen, synthesevragen en evaluatievragen.
- 4.7 Elke school heeft in zijn schoolplan opgenomen welke expertise wordt aangeboden aan het collectief en op welke wijze.

## 5.5 Speerpunt 5 Reflectie en onderzoek

### *Praktijkonderzoek in de school*

Praktijkonderzoek in alle scholen is gericht op de permanent lerende school, met een directe verbinding met de kennisinstellingen. Leerkrachten en directeurs weten de goede vragen te stellen, onderzoek helpt ons de antwoorden te vinden. We werken vanuit de attitude te willen weten wat werkt en waarom, en we weten ook hoe we daar achter kunnen komen.

Wat realiseren we gezamenlijk?

- 5.1 We zetten audits breed in. Over heel Surplus, gericht op de onderwijsinhoud, maar ook op de didactische vaardigheden en op de ontwikkeling en ontwikkelkracht in de school.
- 5.2 Op 10 scholen vindt jaarlijks een praktijkonderzoek met leerkrachten plaats door een onderzoeker vanuit een universiteit of pabo.
- 5.3 De procesteams van directeurs formuleren onderzoekopdrachten op hun speerpunt en laten deze onderzoeken uitvoeren door de kennisinstellingen. Van ieder procesteam participeert één directeur met 'zijn' intern begeleider in een onderzoek.

Wat realiseren we in iedere school?

- 5.4 Iedere leerkracht stelt zijn eigen mentale model (zijn aannames) ter discussie.
- 5.5 Iedere leerkracht kan reflecteren op zijn gedrag in de verschillende leerkrachtrollen: instructeur, coach, ontwerper en mentor.
- 5.6 Iedere leerkracht kan data verzamelen en analyseren om hieruit vragen te destilleren en de eigen praktijk ter discussie stellen.
- 5.7 Iedere directeur en iedere intern begeleider of specialist in de school is goed bekend met de onderzoekscyclus en kan een onderzoekbare vraag formuleren.

## 5.6 Speerpunt 6 Partnerschap met ouders

Dit speerpunt is gericht op het verbinden van de leeromgeving binnen de school met de leeromgeving buiten, vanuit de wetenschap dat kinderen buiten zeker zoveel leren als binnen en dat de betrokkenheid van ouders thuis bij het leren van kinderen voor een spectaculaire verbetering kan zorgen van de leeropbrengsten en het leerplezier. Een consistente doorgaande lijn in inhoud en in pedagogische benadering werkt daarin versterkend.

Wat realiseren we gezamenlijk?	<p>6.1 Er is een door 4 scholen getoetste handreiking voor taal, rekenen en wereldoriëntatie voor ondersteuning van het leren thuis door ouders.</p> <p>6.2 De effecten van partnerschap met ouders bij het leren van kinderen op vier pilotscholen worden wetenschappelijk onderzocht en de conclusies worden gedeeld met alle scholen.</p>
Wat realiseren we in iedere school?	<p>6.3 Over vier jaar bevindt elke school zich in fase 3 van het Surplusstappenplan Partnerschap met Ouders, namelijk 'Partnerschap in de praktijk brengen'. Of voldoet de school aan tenminste 7 criteria van de '10 criteria voor ouderbetrokkenheid 3.0' van Peter de Vries.</p> <p>6.4 In de school verrijken sportvoorzieningen, culturele instellingen en bedrijfsleven – in belangrijke mate gefaciliteerd via ouders - structureel het onderwijsaanbod in de school.</p> <p>6.5 De school biedt laagdrempelig ruimte aan organisaties voor opvoedingsondersteuning.</p>

### **5.7 Speerpunt 7 Regionale verankering verbinding van onderwijs en opvoeding**

Dit speerpunt is gericht op Surplus als open organisatie, die kansen benut om – ondanks de krimp - een dekkend aanbod aan onderwijsvoorzieningen in de lucht te houden. We zorgen dat de scholen verbindingen kunnen aangaan met bedrijfsleven, sport- en cultuurinstellingen, om samen met de kinderopvang de leeromgeving te verrijken.

<p>Wat realiseren we gezamenlijk?</p>	<p>7.1 Vanuit het Samenwerkingsverband Kop van Noord-Holland wordt een dekkend aanbod aan reguliere en speciale voorzieningen gerealiseerd, met integrale kindcentra in Schagen, Den Helder en op Texel, waarin reguliere en speciale voorzieningen participeren, die nauw samenwerken onderling, en met de zorg, en die expertise delen. De expertise wordt ook gedeeld met de reguliere scholen.</p> <p>7.2 Met Kopwerk wordt een stelsel van goede, levensvatbare en stabiele reguliere scholen gecreëerd. Daarvoor wordt een bestuurlijke verbinding gemaakt.</p> <p>7.3 Er zijn afspraken over een vloeiende overgang van de peuterprogramma's naar de kleuterbouw met geselecteerde, stabiele partners in de kinderopvang.</p> <p>7.4 Er is een warme overdracht van de leerlingen van groep 8 naar het Voortgezet Onderwijs georganiseerd op het gebied van leervermogen en leervaardigheid. De koude overdracht van leerresultaten is goed geregeld.</p>
<p>Wat realiseren we in iedere school?</p>	<p>7.5 De leerlingen maken in het onderwijsprogramma kennis met het bedrijfsleven en de sport- en cultuurorganisaties in hun omgeving.</p> <p>7.6 De school heeft afspraken met de sport- en cultuurorganisaties over de afstemming en samenwerking binnen en buiten het onderwijsprogramma.</p> <p>7.7 De school heeft een rooster dat optimaal aansluit op de buitenschoolse voorzieningen, leidt tot 'minder gesleep met kinderen' en een effectiever gebruik van werktijd en lestijd.</p> <p>7.8 De school zorgt met de kinderopvang voor een vloeiende overgang van peuters naar groep 1.</p> <p>7.9 De school realiseert de warme en de koude overdracht van groep 8 naar het VO.</p>

## 5.8 Voorwaardenscheppend beleid

### Kwaliteitszorg

Wat realiseren we gezamenlijk?	Leerlingen en ouders worden als onze belangrijkste stakeholders jaarlijks in een bijeenkomst bevraagd op de relevantie van onze doelstellingen en op de beleidsrealisatie op schoolniveau. Het auditsysteem is geborgd en wordt onderhouden door het auditteam.
Wat realiseren we in iedere school?	De PDCA cyclus is geborgd in de schoolplanmonitor. De school vraagt een audit op de beleidsrealisatie. De school heeft een recent auditrapport en heeft de resultaten verwerkt in het schoolontwikkelpplan.

### Werkgeverschap

Wat realiseren we gezamenlijk?	Het ziekteverzuim ligt onder het gemiddelde van de sector. Door schaalvergroting (Kopwerk) worden de mobiliteitskansen van leerkrachten en directeuren vergroot. Staf: die kan eruit. Komt nu uit de lucht vallen voor de lezer. Dit is nu geen opdracht voor de personeelsmedewerkers.
Wat realiseren we in iedere school?	De balans tussen werkbelasting en privé-belasting is onderwerp van een open gesprek in ieder team. Er is in de beleving van werknemers sprake van een zakelijk contract van wederzijdse verwachtingen tussen werkgever en werknemer.



<b>Financiële en materiële investeringen</b>	
Wat realiseren we gezamenlijk?	<p>Doordecentralisatie is verwerkt in meerjarenbegroting.</p> <p>Er is voldoende financiële stabiliteit om de krimp te doorstaan.</p> <p>Er is sprake van een stelsel van toekomstbestendige scholen (worden verwerkt in de meerjarenbegroting).</p> <p>Er is een verantwoorde afbouw van de op te heffen locaties.</p>
Wat realiseren we in iedere school?	Er is een vertaling van onderwijsvisie in meerjaren-middelenbeleid

<b>Bedrijfsvoering en besturing</b>	
Wat realiseren we gezamenlijk?	<p>We optimaliseren en borgen de besturing en managementstructuur met clusters en procesteams, gericht op een permanent lerende organisatie.</p> <p>We maken een efficiëncyslag (en/of externe compensatie van kosten) van bestuur en management door minder fte en efficiëntere processen.<sup>6</sup></p> <p>We verminderen de administratieve lastendruk.</p> <p>We voeren de consequenties door van de visie op formatie in het formatieplan.</p> <p>We creëren efficiency door samenwerking met en het delen van staffuncties met Kopwerk.</p> <p>We monitoren en beheersen de kosten van kleine scholen en fusies.</p> <p>Er is een professionele beheerorganisatie voor ict.</p>
Wat realiseren we in iedere school?	<p>We realiseren kostenbewustzijn: beredeneerd kijken naar investeringen op langere termijn.</p> <p>We komen tot een efficiëntere inzet van formatie, ook door bovenschoolse samenwerking en gebruik van ict. (visie op formatie)</p> <p>We verminderen de administratieve lastendruk door de inzet van Esis en AFAS.</p> <p>De school heeft beleid op portretrecht, heeft een social media protocol en een internet protocol.</p>

<sup>6</sup> Kostenbewustzijn in het inzetten van management: wat mag een audit kosten, ureninvestering clusters en procesteams, minder kleine scholen = minder directeuren, clustering administraties en verdere automatisering.

## 6 Risicoparagraaf

Bij het realiseren van de doelen uit het voorliggende plan gaan we ervanuit dat aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. We schetsen hier de belangrijkste voorwaarden die bepalen of de doelen kunnen worden gehaald.

1. Om te bepalen of we de doelen realiseren die betrekking hebben op de opbrengsten hebben we een goed bewakingssysteem nodig. De data zullen op orde moeten zijn, en het waarschuwingssysteem moet functioneren. Beheersingsmaatregelen liggen op het vlak van het LeerlingVolgSysteem, en het kwaliteitsbewakingssysteem, in het bijzonder de audits.
2. Het realiseren van een up-to-date leeromgeving, waarin gewerkt wordt aan de 21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden veronderstelt dat er voldoende geld wordt vrijgemaakt voor de ict-middelen, dat de infrastructuur werkt, dat de kwaliteit van de diverse typen software voldoende is. Om te zorgen dat de omgeving buiten de school wordt ingezet in het leerproces van kinderen is een ondernemende houding van directeuren een vereiste.  
Aan deze voorwaarden moet worden gewerkt in het financiële beleid, in het scholingsbeleid, en in de programma's van eisen voor de contracten met de ict-leveranciers.
3. Voor de doelstellingen op het gebied van de ontwikkeling van integrale kindcentra (ikc) zijn we uiteraard afhankelijk van de partners in het icc. De partners zullen gezamenlijk garant moeten staan voor het beleid en voor de financiering. Voor het volgen van de ontwikkeling in het Handelingsgericht werken (HGW) in alle scholen is een goed functionerende gesprekkencyclus van belang. Daarnaast is het noodzakelijk dat het LeerlingVolgSysteem het HGW volledig en efficiënt ondersteunt.
4. Bij het bepalen of we voldoende tijd en middelen kunnen investeren in het vergroten van de competenties van de leerkrachten is de krimp een risicofactor. Teveel onrust in de scholen door de omvang van de krimp, teveel mobiliteit van leerkrachten en te grote druk op het bezetten van de directe uren werken belemmerend op de scholingsdoelstellingen. Beheersingsmaatregelen liggen op het tijdig inspelen op de krimp, bijvoorbeeld in het personeelsbeleid en door fusies van te kleine scholen, op het zorgen voor een organisatie van het onderwijs in de school en de inzet van de formatie die zorgt dat er geen grote schokken nodig zijn (bijvoorbeeld van combinaties van steeds meer jaargroepen in een klas). Een andere risicofactor voor de opleidingsdoelstellingen is het overheidsbeleid. Wanneer het Ministerie – al dan niet via de cao en het lerarenregister - met andere opleidingseisen komt, die niet binnen onze prioriteiten passen, dan zullen we deze doelstellingen niet volledig en tijdig kunnen realiseren.
5. Voor het realiseren van praktijkonderzoek in iedere school zijn we enerzijds afhankelijk van de inzet en expertise van de kennisinstellingen, anderzijds van de mogelijkheden van de schoolteams om uit de voeten te kunnen met de onderzoekscyclus. Op de inzet van de pabo's en universiteiten sturen we mee in de projecten Samen Professioneel sterk en Wetenschap en Technologie. In het personeelsbeleid sturen we op voldoende werk- en denkniveau van ieder team (voldoende LB- leerkrachten) om praktijkonderzoek in iedere school mogelijk te maken.
6. Voor het onderzoeken en volgen van partnerschap met ouders is ook weer de inzet van de kennisinstellingen noodzakelijk. Een verrijking van het onderwijsaanbod met activiteiten buiten het curriculum vereist ondernemerschap van directeuren, een aanpassing van de roosters aan de gewenste praktijk buiten de school, en voldoende bereidheid tot samenwerking van de ouders en van de sport- en cultuurvoorzieningen.

7. Voor een goede strategische samenwerking met de partners in de regio is overeenstemming over de hoofdlijnen van het beleid noodzakelijk. Verder zal er voldoende draagvlak voor de samenwerking bij de primaire stakeholders moeten zijn. Een stapsgewijze opbouw van de samenwerking met duidelijke go / no-go momenten helpt hierbij. Voor het realiseren van het bereiken van alle peuters in de regio met de voorschoolse voorzieningen is inzet van de gemeente als eerstverantwoordelijke partner noodzakelijk. Het werken met sterke partners in het peuterwerk die werken vanuit een maatschappelijke doelstelling, dus zonder winst oogmerk, is de manier waarop de schoolbesturen dit risico zo veel mogelijk kunnen afdekken.

**Conclusie:** De kans dat één of meerdere van deze risico's zich voordoen is niet concreet te voorspellen. De impact van de risico's kan zodanig groot zijn dat we onze doelstellingen moeten bijstellen naar een lager ambitieniveau. De continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van de basisprocessen zullen daarbij niet in het geding komen. De overall conclusie is dus gerechtvaardigd dat we voldoende beheersingsmaatregelen hebben genomen om de risico's af te dekken.

## 7 Bijlagen

### 7.1 Bijlage: Toelichting op de kernwaarden

De **kernwaarden** van Surplus zijn:

#### *Verbondenheid*

We hechten eraan om samen, als team op te trekken. Samen werken en verantwoordelijkheid nemen voor elkaar zijn voor ons vanzelfsprekendheden. Als Surplus en als school zijn wij van, voor en door kinderen, leerkrachten en ouders. Wij zijn erop gericht om mensen en groepen met elkaar te verbinden.

#### *Ontwikkeling*

De ontwikkeling van kinderen en leerkrachten staat bij ons centraal. Daartoe stimuleren en inspireren wij elkaar, leren wij met en van elkaar en dagen wij elkaar uit om talenten te ontdekken en tot bloei te laten komen.

#### *Zelfstandigheid*

Wij stimuleren zelfstandigheid door vertrouwen en ruimte te geven, door zelfvertrouwen te stimuleren en door kwaliteiten te waarderen. Zo nodigen wij elkaar uit om de eigen grenzen te verleggen.

#### *Openheid*

Wij staan in open verbinding met elkaar en de buurt, de omgeving en de samenleving. Wij hechten veel waarde aan een goede communicatie binnen en buiten de school.

## 7.2 Bijlage: Kernopdracht

De **kernopdracht**: *Surplus: openbaar onderwijs met hart voor kinderen*

Surplus heeft hart voor kinderen. Wij geven kinderen de ruimte, zodat zij zich goed kunnen ontwikkelen. Elk kind is immers uniek. Wij stimuleren kinderen om de eigen talenten te ontplooien. Met respect voor elkaar. Zo leren zij om verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf, elkaar en voor de samenleving.

Onderwijs en opvoeding gaan bij Surplus hand in hand. Wij bieden kinderen een optimale leeromgeving waarin zij zich voorbereiden op hun rol in de veranderende samenleving. Voor ons betekent dit naast kennis verwerven dat zij zich ontwikkelen tot sociale en kritische mensen, die zelfvertrouwen hebben en zelfredzaam zijn. Die vanuit een positief mensbeeld verschillen tussen zichzelf en anderen waarderen.

Alle kinderen zijn welkom. Op onze scholen ontmoeten de verschillende levensbeschouwingen elkaar op basis van gelijkwaardigheid. Wij werken vanuit onderwijsbehoeften en bieden een passend onderwijsaanbod aan alle kinderen.

Daarnaast werken wij graag vanuit scholen die letterlijk en figuurlijk middenin de samenleving staan. Scholen die een dorps- of buurtfunctie vervullen en die te herkennen zijn aan een duidelijke eigen signatuur. Wat wij de kinderen leren – het waarderen van verschillen – doen wij namelijk zelf ook.

### 7.3 Bijlage: Collectieve ambitie

De **Collectieve ambitie** van Surplus is:

In onze **collectieve ambitie** – ofwel ons gezamenlijk streven – gaat Surplus er vanuit dat mensen mogen excelleren. Kwaliteiten van kleine en grote mensen worden optimaal benut. Bij Surplus mogen mensen excelleren; kwaliteiten van kleine en grote mensen worden optimaal benut. Bij ons zijn alle kinderen op hun plaats. Zo hebben wij een expertisecentrum voor speciaal onderwijs en zijn wij thuis op het gebied van meervoudige intelligentie en onderwijs aan hoogbegaafden. Wij maken ons sterk voor effectief onderwijs in de regio door met regionale partners de krachten te bundelen. Dit doen wij vanuit een open houding.

Onze leerkrachten zijn bevlogen en goed opgeleid, onder meer door eigen opleidingen. Startende leerkrachten worden intensief begeleid. Kennisdelen is bij ons vanzelfsprekend en onze grote kracht. Surplus biedt aantrekkelijke carrièreperspectieven. Onze leidinggevenden zijn goed toegerust en opgeleid om de collectieve ambitie vorm te geven binnen de eigen organisatie.

Wij besteden veel aandacht aan goede afstemming met ouders en verzorgers. De driehoek kind – leerkracht – ouder staat bij ons centraal. Kinderen, leerkrachten en ouders respecteren en inspireren elkaar. Wij zien ouders als partners. Er is een gedeelde verantwoordelijkheid.

Onze scholen vormen een onderdeel van de gemeenschap. Het zijn brede scholen, waar kinderen de gehele dag met plezier samen werken en leren. En waar zij buiten schooltijden aan allerlei inspirerende activiteiten deelnemen, die specialisten aanbieden in eigen ateliers of sportcentra. Onze buiten- en tussenschoolse opvang is op dezelfde pedagogisch didactische leest geschoeid als het onderwijs. Wij hebben een eigentijds onderwijsaanbod met daarin een breed gebruik van ICT.

Onze scholen vervullen een centrale functie in de wijk of in het dorp, bijvoorbeeld door onderdak te bieden aan de bibliotheek of het buurthuis. Zij zijn intensief verbonden met elkaar en met de samenleving. Onze gebouwen zijn aantrekkelijk, verzorgd en multifunctioneel. Wij meten zelf het effect van ons onderwijs en daarbij gaat het niet alleen om kennis, maar ook om de sociale ontwikkeling van kinderen. Wij zijn betrouwbaar goed op beide vlakken. Onze leerkrachten weten door verbinding te maken met iedere leerling optimale resultaten te halen. Onze scholen behoren tot de landelijke top. Onze leerlingen gaan als creatieve en kritische leerlingen naar het voortgezet onderwijs.

## 7.4 Bijlage: Visie op leren en ontwikkelen

*‘Volledig in je kracht komen om voor de ander beschikbaar te zijn.’  
– Dolf van den Berg*

Elke Surplusschool heeft een eigen identiteit en visie op leren en ontwikkelen. Maar de Surplusscholen hebben ook gezamenlijk een **visie op leren en ontwikkelen** opgesteld. Daarin staat:

- wat onze leerlingen kunnen als zij groep 8 verlaten;
- wat onze medewerkers kunnen als zij het meesterschap in hun vak hebben bereikt;
- hoe onze leerlingen en medewerkers leren;
- hoe het onderwijs op een Surplusschool eruitziet;
- hoe de leeromgeving van onze medewerkers eruitziet;
- welke rol de leidinggevenden hebben bij het leren en ontwikkelen van medewerkers;
- welke rol de ouders hebben bij het leren en ontwikkelen van kinderen in samenwerking met de school.

### 1. Wat kennen en kunnen onze leerlingen als zij eind groep 8 de school verlaten?

Al onze leerlingen bereiken hun maximale taal- en rekenniveau.

Onze leerlingen kunnen kennis vergaren, construeren en toepassen.

Onze leerlingen worden opgevoed in zelfstandigheid.

Onze leerlingen kunnen samenwerken. Binnen het samenwerkingsproces zijn zij zich bewust van hun zelfverantwoordelijkheid en nemen die verantwoordelijkheid.

Onze leerlingen zijn zich bewust van hun beperkingen en trots op hun mogelijkheden. Zij hebben een positief zelfbeeld.

Onze leerlingen kennen hun eigen leerstijl.

Onze leerlingen gaan kritisch om met informatie. Zij vormen zich op grond van zelf verzamelde feiten een mening, beargumenteren die en realiseren zich dat het een mening is.

Onze leerlingen zijn zich bewust van de effecten van verschillende vormen van communicatie.

### 2. Hoe leren de leerlingen?

Ons leerproces kenmerkt zich door werken en leren vanuit de vraagstand. Onze leerlingen leren ‘sociaal ontwerpen’ met de drie O’s: onderzoeken, ontwerpen, ondernemen. Zo ontwikkelen zij de competenties die samenhangen met een wetenschappelijke manier van werken en bekwamen zij zich in de vaardigheden die in paragraaf 1 zijn beschreven.

Onze leerlingen zijn medeverantwoordelijk voor hun eigen leerproces. Ze vragen zich af wat ze hebben geleerd, wat daarvoor nodig was, wat de vervolgstap is en wat daarvoor nodig is. De mate van zelfsturing en zelfstandigheid past bij wat de leerling aankan. Onze leerlingen hebben daardoor invloed op het doel van het leerproces en ze geloven dat het gaat lukken. Ze kunnen het resultaat van het leerproces zelf beoordelen en ze vinden het nuttig: ze gebruiken kritische reflectie om te bepalen of dat wat ze leren in overeenstemming is met wat ze van belang achten.

Onze leerlingen leren vanuit passie en plezier, door middel van spel, gesprekken, simulaties, lezen, samenwerken, instructie en oefening op maat.

Een leerling ontwikkelt zich bij ons verder vanuit datgene wat die leerling al kan. Onze leerlingen zetten goede strategieën uit, ondersteund door de leerkracht. Onze leerkrachten reflecteren daarbij op eigen handelen en analyseren het resultaat van de gekozen strategieën.

### **3. Wat is de rol van de leerkracht in het onderwijsproces op Surplusscholen?**

Het onderwijsproces op onze scholen wordt belichaamd door inspirerende leerkrachten. Onze leerkrachten stemmen hun gedrag af op de behoeften van kinderen aan autonomie, het gevoel competent te zijn en het gevoel van welkom te zijn en veilig. De leerkracht en de leerling zijn zich ervan bewust dat de leerling voor zichzelf leert. Onze leerkrachten zien wat kinderen nodig hebben en sluiten aan bij verschillende leerstijlen en ontwikkelingsfasen. Ons onderwijs is zo adaptief als nodig is voor de desbetreffende leerling, binnen het zorgprofiel van de school.

Onze leerlingen en leerkrachten leren in een rijke leeromgeving. Zij werken met nieuwsgierig makende moderne methodes, materialen en werkvormen die geënt zijn op de nieuwste inzichten over leren en die aansluiten bij de belevingswereld van kinderen. Bij het creëren van een rijke leeromgeving heeft de leerkracht verschillende rollen. Hij is ontwerper van de leeromgeving. Hij is ook de expert als het gaat om de inhoud: de [leerstof](#). Daarnaast is hij voor de kinderen een identificatiefiguur en daarmee ook cultuurdrager. Tenslotte is hij ook een coach, die de kinderen stimuleert om het beste uit zichzelf te halen. Een onderzoekende houding van de leerkracht is een voorwaarde om deze rollen goed te kunnen vervullen. Vier basale kenmerken van een onderzoekende houding zijn: nieuwsgierigheid, sensitiviteit, goede vragen kunnen stellen en goed waarnemen en noteren. Maar natuurlijk is een leerkracht veel meer dan een optelsom van deze rollen. Elke leerkracht heeft unieke persoonlijkheidskenmerken, overtuigingen en waarden en normen. Veel persoonlijkheidskenmerken spelen een rol bij het leraarschap, zoals flexibiliteit, stressbestendigheid, sociabiliteit, zorgvuldigheid, nauwkeurigheid, creativiteit en verantwoordelijkheid.

Multimedia hebben een volwaardige plek binnen het onderwijsproces. Alle moderne media staan onze leerlingen ter beschikking voor het internaliseren, externaliseren en combineren van kennis en vaardigheden met betrekking tot de kerndoelen. De leerkracht zorgt daarbij voor balans tussen leren met hoofd, hart en handen.

### **4. Wat is de rol van ouders bij het leren van hun kind(eren)?**

Elke school realiseert extra ondersteuning bij het leren van leerlingen thuis door ouders in te schakelen bij het leerproces van hun kind. Ouders en school scheppen hiertoe samen de optimale voorwaarden. De school faciliteert en ondersteunt hoe ouders in het leerproces van hun kind het beste met hun kind kunnen meeleven, hoe ze hun kind en zijn leerkrachten bij dat proces het beste kunnen helpen, hoe ze actief kunnen meedenken met hun kind en zijn leerkrachten en hoe ze kunnen meebeslissen op het moment dat er keuzes rondom het leerproces aan de orde zijn op school. Ouders op hun beurt voorzien de leerkracht van alle relevante informatie over de thuissituatie, de ontwikkeling en de leerstijl van hun kind opdat de leerkracht met deze informatie op school de voorwaarden voor leren kan optimaliseren. Dit noemen wij didactisch partnerschap tussen school en ouders. Didactisch partnerschap is erop gericht de leeropbrengsten te verhogen en de betrokkenheid van leerlingen bij het leren te vergroten.

Omdat ook het welbevinden van de leerlingen en de kwaliteit van de communicatie en de relatie tussen begeleiders, begeleider en kind, en tussen kinderen onderling van grote invloed zijn op het leren van leerlingen, zien wij school en ouders ook als pedagogische partners. We streven naar dezelfde normen en waarden op school en thuis en naar een gezamenlijke aanpak bij de opvoeding en in de communicatie en omgang met het kind, met als doel de best mogelijke voorwaarden voor leren binnen en buiten de school te creëren.



## 5. Wat kennen en kunnen onze medewerkers?

Ontwikkelen en leren staan bij ons centraal. Niet alleen het ontwikkelen en leren van kinderen maar ook het ontwikkelen en leren van alle medewerkers.

Onze medewerkers zijn vakmannen en vakvrouwen. Doen en denken liggen bij hen in één hand. Zij doorlopen hun ontwikkeling volgens het opleidingsprincipe leerling-gezel-meester. Elke medewerker streeft naar meesterschap. Echter, de inhoudelijke vorming is nooit af. Het 'leren leren' in theorie en praktijk blijft altijd centraal staan.

Iedere medewerker beheerst de Nederlandse taal in woord en geschrift en rekent op groep 8 + niveau.

Een meesterlijk medewerker bij Surplus heeft diep inzicht in situaties, op het gebied van zijn vak en met betrekking tot een leerling, een collega, de school, Surplus als samenwerkingsverband van scholen en het systeem waarin die scholen opereren. Hij of zij heeft een hoge mate van zelfkennis en betrokkenheid bij de ander.

Een meesterlijk medewerker heeft geleerd om planmatig en doelgericht te werken. Hij of zij kan feedback geven en ontvangen op inhoud, proces en resultaat. Hij of zij ziet samenhang, construeert, combineert en deelt kennis, is mediawijs en communiceert effectief.

Specifiek voor een meester-leerkracht geldt dat hij heel veel kennis heeft opgedaan over ontwikkelingsfasen en leerstijlen. Zo veel dat hij of zij leerlijnen kan aanpassen op basis van onderwijsbehoeften, zelf onderwijs ontwerpt en collega's daarbij coacht. Ook realiseert hij een positieve pedagogische relatie met kinderen op basis van relatie, competentie en autonomie en reflecteert hij met collega's over hun omgang met kinderen.

## 6. Hoe leren onze medewerkers?

Alles in onze organisatiestructuur en -cultuur is erop gericht om samen leren mogelijk te maken..

Onze medewerkers leren vanuit de vraagstand, met en van elkaar. Zij voeren de regie over en voelen zich verantwoordelijk voor hun ontwikkeling tot meester. Die ontwikkeling leerling-gezel-meester is gebaseerd op de methodiek dat de leerling meeloopt met de meester en zich door afkijken, oefenen, meelopen en overnemen de beroepshandelingen eigen maakt. Als gezel verbreedt hij het handelingsrepertoire, doet praktijkervaring op, leert daarop te reflecteren en ontwikkelt een eigen (leer)stijl. Uiteindelijk bereikt hij het meesterschap waarbij hij zelf leerling-medewerkers aan de hand zal nemen.

Onze medewerkers leren door studie, instructie, training, coaching en feedback, samenwerking, spel/serious games en simulatie.

Specifiek voor leerkrachten geldt dat zij data en analyse gebruiken als directe feedback op het eigen pedagogisch-didactisch handelen.

### *Teamleren*

Het leren bij Surplus is niet alleen gericht op de ontwikkeling van het individu. Teamleren vinden wij net zo belangrijk. Professionalisering zien wij namelijk als direct gerelateerd aan vakmanschap maar ook aan de koers van de school of de organisatie als geheel. Teams committeren zich daarom aan gezamenlijke leerdoelen gebaseerd op die koers. Iedere medewerker is lid van tenminste één team. Teams functioneren als professionele leergemeenschappen met een hoge mate van zelfsturing. Teams zetten specialisten van binnen en buiten het team in om vraagstukken op te lossen. Teamleden voelen zich net zo verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling als voor die van het team.

### *Meerwaarde*

Het leven-lang-leren van onze medewerkers volgens deze visie op leren en ontwikkelen leidt tot een hoge mate van afstemming van onze medewerkers op elkaar en op het eindprofiel van de leerling. In verschillende rollen hebben zij geleerd te handelen vanuit dezelfde principes met de professionele cultuur en de speerpunten van beleid als leidraad. Met als doel het gezamenlijk realiseren van meerwaarde.

## **7. Hoe ziet de leeromgeving van medewerkers eruit?**

Het is belangrijk dat medewerkers actief betrokken worden bij het leerproces. Om goed te kunnen leren, heeft een medewerker een rijke, krachtige en betekenisvolle leeromgeving nodig. In zo'n omgeving wordt het leerproces optimaal bevorderd. Bij een betekenisvolle leeromgeving horen:

- professionals , van wie en met wie je kunt leren;
- gevoed worden met kennis en tools om de kennis in te zetten;
- verschillende contexten die de nieuwsgierigheid opwekken;
- ruimte voor inbreng van de medewerker, voor eigen wensen, oplossingen en creativiteit;
- ruimte om samen te werken;
- mogelijkheden voor experimenteren en onderzoeken;
- ruimte voor verschillende leerstijlen en leervormen.

## **8. Wat is de rol van leidinggevenden bij het leren van medewerkers?**

Leidinggevenden bij Surplus hebben vooral een faciliterende en voorwaarden scheppende rol in het leren van medewerkers.

Leidinggevenden dragen uit waarom we leren zoals we leren en hoe dat past bij de waarden en de kernopdracht van de organisatie als geheel. Leidinggevenden inspireren en motiveren tot leren. Leidinggevenden leven de lerende cultuur voor en vormen met elkaar een professionele leergemeenschap. Leidinggevenden maken gebruik van de kwaliteiten van hun teamleden bij het initiëren en aansturen van team-, school- of organisatieontwikkeling. Leidinggevenden maken zowel de erkende ongelijkheid binnen hun team als de ontwikkeling van hun team zichtbaar.

### **Conclusie**

In deze visie op leren hebben wij beschreven welke resultaten wij met leren nastreven. Wij willen echter benadrukken dat leren voor ons vooral een proces is dat tot persoons- en karaktervorming leidt. Daarbij hopen wij van harte dat onze leerlingen, medewerkers en ouders dit proces bij Surplus als plezierig en relevant ervaren zodat ze een leven lang zin in leren behouden en alle kansen voor leren aangrijpen!

## 7.5 Bijlage: Positionering van Surplus

Surplus positioneert zich langs drie pijlers: leerkrachten, relatie met ouders, en waarden. Op deze pijlers willen we een unieke beeld creëren bij onze doelgroepen. Deze pijlers zien er zo uit:

- **De Surplusleerkracht**

is beter opgeleid (dan gemiddeld), onderzoekend, verbonden met anderen vanuit zelfvertrouwen. Wij zetten er zwaar op in dat onze leerkrachten meer dan voldoen aan de voor hun vak geldende professionele standaarden. Surplusspecifiek is dat onze leerkrachten competent zijn in *het nieuwe leren*. Dit veronderstelt een onderzoekende, reflectieve, innovatieve instelling, zelfvertrouwen, de vaardigheid om kennis te combineren en coöperatief te leren.

Daartoe zorgt Surplus met een eigen opleidingsprogramma. Met name voor leerkrachten in opleiding en starters.

- **Partnerschap**

In de eerste plaats onze leerlingen en hun ouders zien wij als partners en daarmee als belangrijk startpunt van beleid.

Wij voeren een structurele brede dialoog met ouders over schools en buitenschools leren en opvoeden en dragen daarmee in belangrijke mate bij aan een inhoudelijke doorgaande lijn van huis naar school en terug.

- **Waarden**

We zijn herkenbaar aan onze communicatie, ons gedrag en onze stijl. Daarmee beleven we onze waarden.

- **Organisatiewaarden:**

Ontwikkeling, zelfstandigheid, openheid en verbondenheid;

kracht van diversiteit / zelfverantwoordelijkheid binnen een groep: je bent net zo verantwoordelijk voor je eigen resultaat als voor het resultaat van de groep.

- **Emotionele domeinen:**



## 7.6 Bijlage: Ministerie van OCW: doel doorbraakproject onderwijs met ICT

ICT kan een belangrijke rol spelen bij hoogwaardig onderwijs op maat. Maar scholen in het voortgezet- en basisonderwijs zetten het nog te weinig in. Het doorbraakproject onderwijs en ICT wil dit veranderen. Samen met het onderwijs, de overheid, het bedrijfsleven en kennisinstellingen. Het doorbraakproject heeft de volgende doelstellingen. In 2017:

- zijn scholen beter in staat het maximale uit een leerling te halen, met hulp van digitaal lesmateriaal;
- gebruiken leraren ICT om meer uit een lesuur te halen;
- hebben ontwikkelaars van lesmateriaal vertrouwen in hun verdienmodel voor digitaal lesmateriaal;
- kunnen ontwikkelaars aansluiten op de vraag van het onderwijs;
- hebben leerlingen en hun ouders meer zicht op behaalde resultaten.