



**Gearhing ...
samenwerkend maken we het verschil**

Strategisch beleidsplan 2010 – 2014



Voorwoord

Voor u ligt het strategisch beleidsplan van Gearhing. In dit document vindt u de plannen en de doelen van Gearhing. Gearhing dat zijn circa 2300 kinderen, 29 scholen en ruim 300 medewerkers. Dagelijks staan we voor goed onderwijs. Daar zijn we trots op. In dit plan worden enerzijds doelen geformuleerd en anderzijds statements afgegeven waarvoor Gearhing staat.

Tijdens het lezen van dit plan, neemt u kennis van de ambitie van Gearhing. Die ambitie is hoog. Daar gaat Gearhing voor.

Wubbo J. Wever
Algemeen directeur Gearhing

De raad van de Kollumer Kat

De kat grijnsde slechts toen hij Alice zag. Hij zag er opgewekt uit, vond ze. Toch had hij lange klauwen en een hele hoop tanden, dus leek het haar dat hij met respect behandeld moest worden. "Kollumer Poes," begon ze, een beetje verlegen omdat ze helemaal niet wist of hij zo aangesproken wilde worden. Maar hij grijnsde alleen maar breder. Kijk eens aan, tot nu toe bevalt het hem, dacht Alice, en ze ging voort: "Kunt u me misschien vertellen welke kant ik op moet?" "Dat hangt er heel erg vanaf waar je heen wilt," zei de kat. "Dat kan me niet zoveel schelen," zei Alice. "Dan doet het er niet toe welke kant je opgaat," zei de kat. "Als ik maar ergens kom," voegde Alice er bij wijze van verklaring aan toe. "O, dat zal wel lukken," zei de kat, "als je maar lang genoeg doorloopt." Daar was volgens Alice niets tegenin te brengen.

Caroll, L. (1989), De avonturen van Alice in Wonderland, pag. 89-90, Amsterdam, Van Goor





Uitgangspunten

Het is een boeiend gesprek tussen de Kollumer Kat en Alice. Het appèl is duidelijk: Weet waar je naar toe wilt. Zonder doel doet het er niet toe welke keuzes je maakt, laat staan dat je bereikt wat je wilt realiseren.

Daarom heeft Gearhing haar doelen beschreven in dit strategisch beleidsplan. Het is een plan dat richting geeft en kaders stelt. Gearhing heeft ambitieuze doelen. In dit plan kunt u lezen wat Gearhing wil bereiken. Daarop zijn de scholen en alle medewerkers aanspreekbaar.

In het schoolplan van een Gearhingschool kunt u lezen op welke wijze, in welk tempo en in welke volgorde de school deze ambities gaat realiseren.

Tineke Netelenbos zei al: 'Alle problemen komen op kindervoetjes de school binnen;' dat is dagelijks merkbaar in de scholen. Daarbij hebben de scholen een eigen plek in hun omgeving. De medewerkers van de school hebben de verantwoordelijkheid om vanuit hun expertise en in samenspraak met die omgeving antwoorden te formuleren en hoogwaardig onderwijs te realiseren in hun eigen context. Daarbij zijn we er trots op dat de school er toe doet voor de ontwikkeling van de kinderen. Wij maken het verschil.

We accepteren de kinderen zoals ze zijn. Dat is de basis om aandachtig naar kinderen te kijken en te bepalen wat we kunnen toevoegen. Ons doel is dat 'onze' kinderen met een positief kritische houding, met vertrouwen in de toekomstige samenleving, hun weg vinden. Daarbij hebben we aandacht voor de vaardigheden, kennis en competenties die kinderen daarvoor nodig hebben en de wijze waarop ze die kunnen verwerven. Om antwoorden op de steeds veranderende vragen te kunnen blijven geven en om verantwoorde keuzes te maken, zijn we innovatief en flexibel.

Dit beleidsplan is geen spoorboekje voor de komende jaren, maar geeft een duidelijke richting aan. Wij staan voor een aantal principes:

- geluk, liefde, vrede, respect, rechtvaardigheid, vrijheid, gelijkwaardigheid en democratie zijn onze basale waarden en normen;
- onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen we proactief op, we zijn niet volgend maar nemen het initiatief als we kansen en mogelijkheden zien;
- de opbrengsten van ons onderwijs zijn hoog;
- de leeromgeving is inspirerend en uitdagend;
- we zeggen wat we doen (aan kinderen, ouders, de omgeving en elkaar) en doen wat we zeggen;
- de autonomie ligt zo laag mogelijk in de organisatie;
- de medewerkers zijn professionals, die hun ruimte en verantwoordelijkheid nemen en daarvan verantwoording afleggen;
- elke medewerker ontwikkelt zich en levert een bijdrage aan de ontwikkeling van het team en de school;
- de school realiseert adaptief, passend en innovatief onderwijs in de eigen context, daardoor maken de scholen het verschil en zijn de Gearhingscholen verschillend;
- onze scholen zijn fysiek en sociaal veilig.



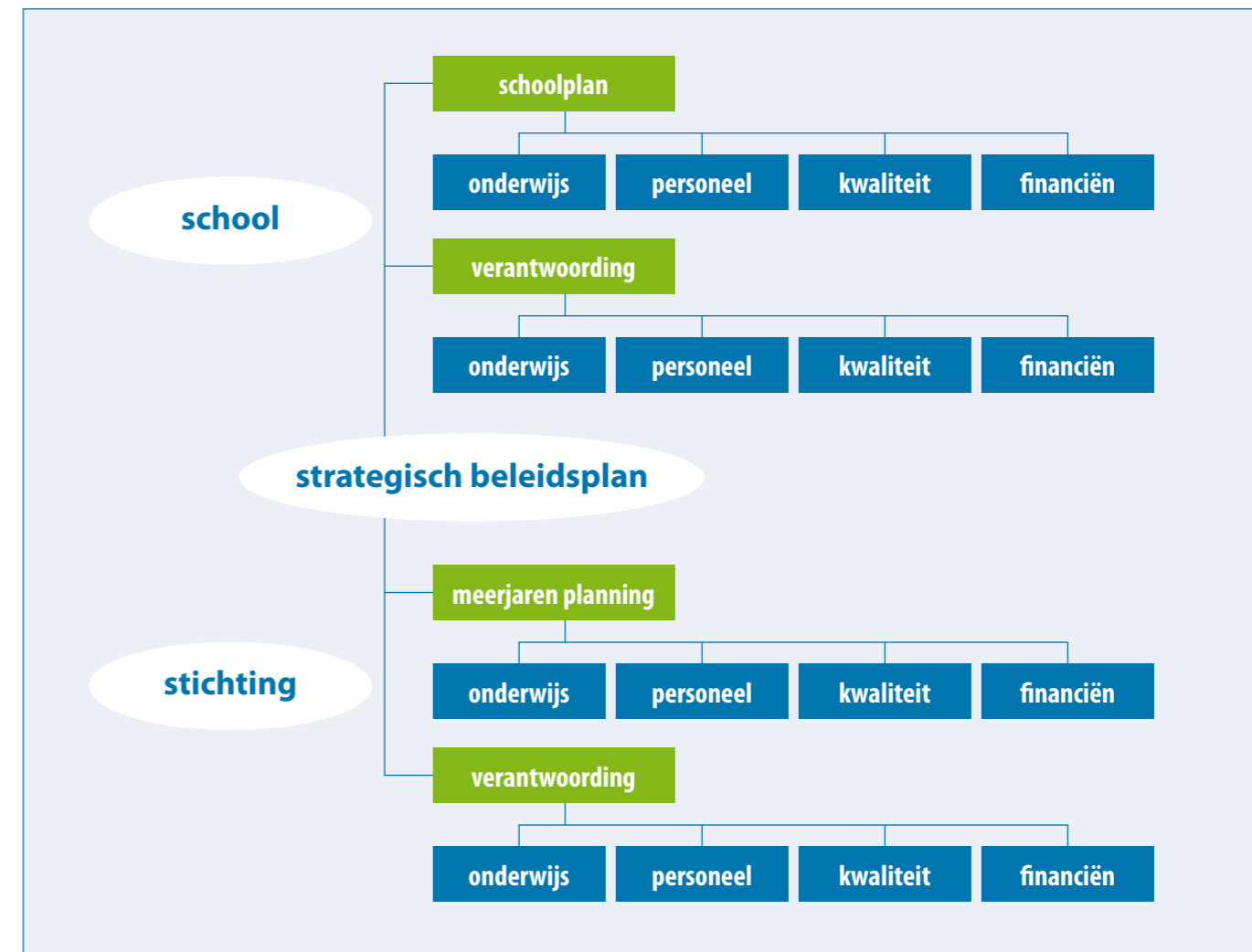
Dynamisch

De komende jaren zullen we in gesprek blijven of we nog steeds de juiste richting kiezen. Daarbij gebruiken we ken- en stuurgetallen om te meten of we onze ambities realiseren. De tevredenheid van leerlingen, ouders, medewerkers en de omgeving is daarbij onze belangrijkste maatstaaf.

Met het oog op de leesbaarheid hanteren we de vrouwelijke vorm als we het hebben over leerkrachten. Maar in plaats van zij kan ook hij gelezen worden. (Dat zegt niets over onze voorkeur, maar doet wel recht aan de werkelijkheid. Laat duidelijk zijn: we blijven trots op onze meesters.)

Samenhang

Er is samenhang tussen de planning en control op het niveau van de stichting en van de school. Daarom werkt Gearhing vanaf 2011 met een cyclus op basis van kalenderjaren.



Motto, missie en visie

Motto

Het motto van Gearhing geeft de essentie van ons bestaansrecht weer:

Gearhing maakt het verschil.

Het verschil voor:

- kinderen die wij een optimale ontplooiing bieden;
- ouders die kiezen voor betrokken en hoogwaardig onderwijs;
- medewerkers die bij een excellente werkgever in staat gesteld worden om de verantwoordelijkheid te nemen voor het realiseren van hoogwaardig onderwijs in een omgeving waarin ze zichzelf verder kunnen professionaliseren;
- de samenleving waarvoor Gearhing meerwaarde creëert.

Missie

Gearhing bouwt 'wegen en bruggen' voor openbare, algemeen toegankelijke en samenwerkingsscholen. De medewerkers op de scholen realiseren hoogwaardig onderwijs. Voor deze medewerkers is Gearhing een excellent werkgever.

Visie

Om de missie te realiseren heeft Gearhing een visie die hier is verwoord. De Gearhingscholen staan voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs en bevorderen dit door het unieke van elk kind als uitgangspunt te nemen met aandacht voor:

- de ontwikkeling van het denken, doen en het welbevinden;
- thuisnabij onderwijs;
- het stimuleren van een positief kritische houding vanuit onze waarden en normen (geluk, liefde, vrede, respect, rechtvaardigheid, vrijheid, gelijkwaardigheid en democratie) waardoor de leerling voorbereid is op de toekomst;
- de bewustwording van burgerschap, het stimuleren van actieve deelname aan de maatschappelijke omgeving.

Gearhing realiseert excellent werkgeverschap door:

- een veilig en inspirerend werkklimaat;
- competentiegericht integraal personeelsbeleid;
- het bevorderen van netwerken;
- aandacht voor initiatief en inspraak.

Om hoogwaardig onderwijs en excellent werkgeverschap te realiseren staat Gearhing voor:

- de eigenheid van elke school in haar eigen context;
- sturing op hoofdlijnen;
- verantwoordelijkheden, bevoegdheden en middelen zo laag mogelijk in de organisatie gebracht;
- effectiviteit, efficiëntie en daadkracht;
- integrale verantwoordelijkheid op alle niveaus;
- integriteit, transparantie en openheid;
- kwaliteitsbeleid;
- een optimale inzet van middelen;
- partnerschap met ouders.

Ontwikkelingen en trends

Over de ontwikkelingen en trends in het onderwijs kan veel gezegd worden. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) afdeling onderwijs heeft gepubliceerd over de trends die het onderwijs beïnvloeden. De conclusies uit dat verhaal:

- internationaal vergeleken gaat het goed met het Nederlandse onderwijs;
- in plaats van ons zorgen te maken over de crisis in het onderwijs is het misschien beter na te denken over de toekomst: Hoe kunnen we goed onderwijs garanderen, gegeven de grote veranderingen waar we voor staan?

De grootste uitdagingen die genoemd worden zijn:

- nieuwe sociale patronen (gezin, buurt, werk) en waarden (individualiteit);
- globalisering en toenemende culturele, etnische en religieuze diversiteit;
- snelle technologische ontwikkeling, met name ICT;
- en de interactie tussen deze trends.

Voor onze specifieke situatie is het belangrijk om de gevolgen van de krimp, in de dorpen en steden waarin Gearhingscholen heeft, daaraan toe te voegen.

Deze ontwikkelingen vragen om scholen waarin de ontwikkeling van leerlingen, het gezin, leerkrachten en de omgeving centraal staan. Het is essentieel om continu te blijven leren. Dat geeft een vitale noodzaak aan alle betrokkenen – niet alleen onderwijs-‘insiders’, maar ook krachtige vernieuwers in de omgeving – om verantwoordelijkheid te nemen voor de toekomst van het leren. Het vermogen om op de sociale, economische, gezondheids- en klimaatuitdagingen van de komende decennia te anticiperen is afhankelijk van onze bereidheid om het geluid van de toekomst te willen horen.

De school zal voor leerlingen en hun omgeving steeds meer een kritische plek zijn voor het bevorderen van gezondheid, milieu, vitaliteit, groei in vaardigheden, kennis en competenties. Een Gearhingschool is niet alleen gefocust op het opleiden van veerkrachtige leerlingen, maar heeft toegevoegde waarde voor haar omgeving en netwerken en heeft de capaciteit om af te stemmen op veranderingen.

Het creëren van veerkrachtige scholen vraagt nieuwe capaciteiten. Het vraagt om intensievere vormen van samenwerking door:

- interactie tussen school en omgeving;
- relaties tussen Gearhingscholen;
- het actief participeren in netwerken (zoals: andere scholen, ketenpartners, zorg, MKB en wetenschap);
- het gebruik van interactieve media om netwerken aan te gaan en kennis te delen.

Gearhing moedigt aan om innovaties te delen en wil platforms creëren voor samenwerking en de toepassing van de collectieve intelligentie.

Dit vraagt om leiderschap en om leerkrachten die hun verantwoordelijkheid willen nemen. Gearhing wil iedereen uitdagen om daar een actieve bijdrage aan te leveren. Daarvoor schept Gearhing ruimte. Als er al beleidsdocumenten nodig zijn dan moeten ze medewerkers uitdagen en faciliteren. Uiteraard zijn er afspraken, wetten en een CAO; daar moeten we het mee doen. Ja, dat is de realiteit en daarbij is ontzettend veel mogelijk.





Doelen

Gearing maakt samenwerkend het verschil. Daarvoor hebben we als stichting een aantal doelen die we gaan realiseren. Naast de al in de visie en missie geformuleerde uitgangspunten zijn dat de volgende doelen.

Doel 1: Gearing ... samenwerkend maken we het verschil en realiseren we hoogwaardig onderwijs als excellent werkgever

Gearing

Onze primaire doelen zijn simpel, maar niet eenvoudig: hoogwaardig onderwijs en excellent werkgeverschap. Voor elk kind op een Gearhingschool realiseren we hoogwaardig onderwijs. Daarvoor hebben we professionele medewerkers nodig en die hebben recht op een excellente werkgever. Daarom zet Gearing hiervoor middelen en energie in, ook voor professionalisering van haar medewerkers. Er komt een Gearing Academy om kennis te delen en toegankelijk te maken. Naast het op peil houden van kennis en vaardigheden, eist Gearing van haar medewerkers professioneel gedrag. Daartoe organiseren we verschillende activiteiten en scholing.

School

De school realiseert hoogwaardig onderwijs. Daarbij is de directeur mede verantwoordelijk voor de uitvoering van excellent werkgeverschap.

Leerkracht

De leerkracht is een professional. Zij realiseert hoogwaardig onderwijs. Zij ontwikkelt zich en neemt actief deel aan de Gearing Academy. Daarbij levert zij actief een bijdrage aan de ontwikkeling van de stichting, het team en het onderwijs op de eigen school.

Doel 2: Gearhing heeft de governance op orde en neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid

Gearhing

Gearhing heeft de governance op orde, de 'Code goed bestuur' van de PO-raad sluit goed aan bij de visie en het handelen van Gearhing.

Gearhing kiest voor het besturingsmodel Raad van Toezicht - College van Bestuur om de scheiding tussen bestuur en toezicht adequaat te regelen en slagvaardig te kunnen acteren. Daarmee anticipeert Gearhing aan de code goed bestuur en de Wet: goed onderwijs - goed bestuur.

Om aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid invulling te geven is Gearhing actief in gesprek met de politieke en maatschappelijke omgeving en legt daar verantwoording aan af. De verticale verantwoording neemt Gearhing proactief ter hand, zij legt verantwoording af aan gemeente, provincie en rijk.

School

De school is in gesprek met haar omgeving en participeert in relevante netwerken. De school werkt samen met (keten-) partners. Elke school heeft een eigen profiel waarbij het zich onderscheidt. Het profiel is zorgvuldig afgestemd op enerzijds de context van de school en anderzijds de maatschappelijke verwachtingen. De school is innovatief, formuleert een visie op dat wat op haar afkomt en integreert relevante aspecten op basis van verantwoorde keuzes. Kortom de school kiest zorgvuldig, in overleg met relevante partners, wat zij belangrijk vindt.

In ieder geval worden er keuzes gemaakt waarbij de volgende thema's een rol spelen:

- basisvaardigheden, referentieniveaus en kerndoelen;
- competenties en vaardigheden;
- passend onderwijs voor alle kinderen met speciale aandacht voor leerlingen met een beperking en voor meerbegaafden;
- duurzaamheid, natuur en omgeving, techniek, gezondheid en vitaliteit;
- cultuur, sport en muziek;
- vroeg vreemde talen onderwijs, internationalisering, omgang met moderne media en mediawijsheid;
- de wijze waarop kinderen leren, rekening houdend met meervoudige intelligenties;
- de ontwikkeling en opvang van de leerling buiten schooltijd; buitenschoolse opvang, brede school en opvang tijdens vakanties.

Gearhing stimuleert de scholen om zich te ontwikkelen tot brede scholen en tot kindcentra (1 - 12 jaar). De school kan dit als haar verantwoordelijkheid nemen maar kan er ook voor kiezen om dit te realiseren door samenwerking met partnerorganisaties.

Leerkracht

De leerkracht neemt haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Samen met haar collega's is zij verantwoordelijk voor de ontwikkeling van alle kinderen op de school. Dit vraagt een continue oriëntatie op het vakgebied onderwijs. Zij levert een bijdrage aan het gesprek in de school over de taken en doelen van de school. Zij staat voor goed onderwijs in de maatschappelijke context en legt daarvan verantwoording af aan de ouders/verzorgers, de omgeving en haar leidinggevende.



Doel 3: Gearhing realiseert hoogwaardig onderwijs

Gearhing

Gearhing staat voor hoogwaardig onderwijs. Daarom staan we voor een continue kwaliteitsverbetering van ons onderwijs. 'Morgen zijn we beter dan vandaag' is het adagium waar elke professional binnen Gearhing voor gaat.

(Zeer) zwakke scholen willen we niet. Daarom zullen we enerzijds inzetten om die scholen die helaas wel dit predicaat hebben te verbeteren. Anderzijds hanteert Gearhing een kwaliteitssysteem dat preventief werkt. Er komen geen nieuwe (zeer) zwakke scholen.

School

De school realiseert hoogwaardig onderwijs. Daarbij werkt de school samen met de ouders en de omgeving. Dit onderwijs richt zich op de totale ontwikkeling van de leerlingen. De school zorgt voor een verantwoorde balans tussen hoofd, hart en handen. Naast kennis is er aandacht voor competenties en vaardigheden. De school realiseert een hoge toegevoegde waarde, daardoor kunnen de leerlingen zich optimaal ontwikkelen.

Kenmerken van hoogwaardig onderwijs op Gearhingscholen zijn:

- In het schoolplan geeft de school aan hoe vorm gegeven wordt aan hoogwaardig onderwijs en hoe de school zich de komende jaren ontwikkelt.
- Alle kinderen ontwikkelen zich, worden elke dag beter en veerkrachtiger.
- Er is ruime aandacht voor de sociaal emotionele ontwikkeling van de leerlingen.
- De gedefinieerde waarden en normen spelen in de dagelijkse omgang binnen en buiten de school een vanzelfsprekende rol.

- Het onderwijs wordt gegeven in een uitdagende leeromgeving.
- De kinderen weten wat van hun verwacht wordt, zijn mede verantwoordelijk voor hun ontwikkeling
- De kinderen hebben een eigen stem en weten zich gehoord in de klas en in de school. Zij worden serieus genomen en ervaren dat ze gewaardeerd worden.
- De kinderen hebben in hun groep en in de school verantwoordelijkheden.
- Om de ontwikkeling van de kinderen zorgvuldig te kunnen volgen, worden ze regelmatig getoetst.
- De school hanteert een cyclisch kwaliteitssysteem.
- De school heeft een adequaat zorgsysteem waarbij de resultaten zorgvuldig in kaart gebracht worden. Analyse van deze gegevens creëert aanpassingen van het onderwijs.
- De school betreft de ouders en omgeving actief bij het onderwijs.
- Het onderwijs is erop gericht dat de leerlingen zich ontwikkelen tot vitale, veerkrachtige burgers die verantwoordelijkheid nemen in hun omgeving.
- Het onderwijs is innovatief, stemt zich af op de lokale context en maatschappelijke ontwikkelingen.
- Elk kind heeft talenten, de school neemt verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling daarvan.
- De school beseft dat zij de leerlingen voorbereidt op een toekomst die zich nog moet onvouwen. Daarom is zij zich bewust dat dit hoge eisen stelt aan de kennis, vaardigheden en competenties van de kinderen. Systematisch bespreekt het team of het onderwijs adequaat voorbereidt op de toekomst en welke aanpassingen van het onderwijs nodig zijn.

Leerkracht

De leerkracht is van betekenis voor de ontwikkeling van kinderen en is zich daarvan bewust. Onderwijs geven is een complex geheel. Het is daarom een illusie dat in dit plan volledig beschreven kan worden wat verwacht wordt van een Gearhingleerkracht. Daarom belichten we een aantal doelen die alle leerkrachten moeten realiseren.

- De leerkracht heeft kennis van dat wat hoogwaardig onderwijs is en weet dit toe te passen.
- Zij is in staat een goed pedagogisch klimaat te creëren.
- De leerkracht is innovatief.
- Zij heeft haar vaardigheden en kennis op peil en voldoet aan de door ons samen vastgestelde competenties.
- De leerkracht heeft hoge verwachtingen van haar leerlingen.
- Zij bevordert dat leerlingen zelfstandig werken en verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling.
- De leerkracht weet dat de interactie tussen leerkracht en leerling de grootste succesfactor is voor de ontwikkeling van leerlingen. Dat bepaalt haar doen en laten. Tijdens instructiemomenten stemt zij zorgvuldig af op de verschillende (groepen) leerlingen.
- De leerkracht zet zich optimaal in om de talenten van elk kind tot zijn recht te laten komen.
- De leerkracht weet welke kenmerken het onderwijs op de Gearhingschool heeft en handelt daar naar.



Doel 4: Gearhing anticipeert op krimp

Gearhing heeft te maken met krimp, tot nu jaarlijks zo'n 4%. In 2010 is er een meerjaren leerlingenprognose en een overzicht van het marktaandeel. Dit is de basis voor de meerjaren (personele) begroting. Om de gevolgen van krimp te compenseren is het belangrijk om het marktaandeel te vergroten. Gearhing is alert en actief om het imago van de organisatie en haar scholen te verbeteren. Op een aantal scholen kan het marktaandeel nauwelijks groeien omdat de school de enige school is in het voedingsgebied. Op alle andere scholen moet het marktaandeel groeien. Goed onderwijs, een uitstekend pedagogisch didactisch klimaat en partnerschap met de ouders zijn primaire voorwaarden. De school moet dit laten zien in haar omgeving. Daarnaast zijn de positionering en het onderscheidend vermogen van de school alsmede PR en een goed geoutilleerd gebouw belangrijk. De school wordt uitgedaagd om een bijdrage te leveren aan een grotere variatie in het onderwijsaanbod.

Doel 5: Kleine scholen zijn sterke scholen

Kleine scholen bieden kansen: de groepen zijn klein, iedereen kent elkaar en de betrokkenheid is groot. Maar iedereen weet dat kleine scholen ook risico's lopen, zoals: een hoge werkdruk, weinig instroom van nieuwe leerkrachten, minder mogelijkheden voor specialisering van medewerkers en minder professionele distantie. Gearhing gaat voor sterke scholen. Daarvoor is samenwerking tussen Gearhingscholen een voorwaarde. De scholen worden uitgedaagd om een antwoord te geven op de vragen:

- Hoe maak je sterke kleine scholen door samenwerking?
- Hoe kan expertise van medewerkers gedeeld worden?
- Wordt het sterker door te werken in een cluster van kleine scholen met één team en één directie?
- Hoe kun je als directeuren gezamenlijk expertise inzetten op meerdere scholen?

Doel 6: Gearhing heeft een optimale bedrijfsvoering

Dit doel is ondergeschikt aan de vorige vijf doelen, maar niet onbelangrijk. Bedrijfsvoering is geen doel op zichzelf, het is ondersteunend om de visie, missie en doelen van de organisatie te realiseren. Essentieel zijn 'de vier R-en': richting, ruimte, resultaat en verantwoording.

Daarom staat Gearhing voor:

- adequate en aantrekkelijke schoolgebouwen;
- een passend (mean & lean) besturingsmodel;
- efficiënte en effectieve bedrijfsvoering;
- verantwoord financieel beleid waardoor we ook op langere termijn kunnen realiseren wat we belangrijk vinden;
- een zorgvuldige planning en control van onderwijs, personeel, kwaliteit en financiën;
- een proactieve verantwoording van de resultaten van onderwijs, personeel, kwaliteit en financiën;
- een adequaat beleid op basis van de meerjarenrisicoanalyse en de daarop gebaseerde meerjarenraming.

Het verschil maken

Een oude man liep bij dageraad op het strand en zag in de verte een jong meisje dat zeesterren opraapte en in het water gooide. Hij ging naar haar toe en vroeg waarom ze dat deed. Ze vertelde hem dat een aangespoelde zeester doodgaat als hij in de zon blijft liggen. "Maar het strand is kilometers lang, en er liggen nog duizenden zeesterren, ze zullen allemaal sterven," zei de oude man. "Het is onmogelijk ze allemaal te redden, ook als je de hele dag heen en weer rent. Uiteindelijk zal het geen verschil maken." Het meisje keek naar de zeester in haar hand en gooide hem in de golven. "Voor deze hier maakt het verschil," zei ze.





www.gearhing.nl

Bestuursbureau Gearhing
De Wymerts 7
8701 WT Bolsward
tel (0515) 534 300
e-mail bestuursbureau@gearhing.nl