Koers 22

Leren in verbinding

Almeerse Scholen Groep

Inhoud

1. Inleiding 4
Voorwoord 4
Leeswijzer 5
ASG Koerswijzer 5

2. Terugblik 6
Terugblik Koersplan 2015 – 2018 6
Maatschappelijke verankering 8
Vernieuwend en kwalitatief goed onderwijs 9
Goed werkgever- en werknemerschap, kwaliteit en vitaliteit 10
ASG als gemeenschap: geheel meer dan de som der delen 11

3. Trends en ontwikkelingen 13
Inleiding 13
Ontwikkelingen in de samenleving 14
Globalisering 14
Technologische ontwikkelingen 15
Individualisering 16
Ontwikkelingen in Almere 17
Afnemende groei 17
Ontwikkelingen in de onderwijssector 18
Kansengelijkheid 18
Lerarentekort 19
Innovatie 20

4. Missie, visie, kernwaarden 21
Inleiding 21
Onze missie 22
Onze visie 22
Onze kernwaarden 23
Gezien worden 24
Open 24
Vooruitstrevend 24
Ambitieus 24

5. Strategisch kader Koers 22 25
Koers 22 25
Besturingsfilosofie ASG 26
Kaders 26

6. Koers 22 leren in verbinding 28
Leren in verbinding 28
Samen in beweging 29

7. De vier vensters 31
Inleiding 31
Venster 1 32
Goed en toegankelijk onderwijs 32
Venster 2 33
Personeel in positie 33
Venster 3 34
De meerwaarde van ASG 34
Venster 4 35
Partnerschap 35

8. ASG Koerswijzer 36
Onze kernwaarden 37
Gezien worden 38
Waar willen we staan in 2022? 38
Open 38
Waar willen we staan in 2022? 38
Vooruitstrevend 39
Waar willen we staan in 2022? 39
Ambitieus 39
Waar willen we staan in 2022? 39
Venster 1 | Goed en toegankelijk onderwijs 40
Waar willen we staan in 2022? 40
Venster 2 | Personeel in positie 41
Waar willen we staan in 2022? 41
Venster 3 | De meerwaarde van ASG 42
Waar willen we staan in 2022? 42
Venster 4 | Partnerschap 43
Waar willen we staan in 2022? 43

9. Tot slot 44
Nawoord College van Bestuur 44

1 Inleiding

Voorwoord

In maart 2018 startten bestuur en leidinggevenden het proces om te komen tot een nieuw strategisch beleidsdocument voor de jaren 2019 – 2022. Hiertoe is het gesprek aangegaan met vele betrokkenen over de inhoud van ons onderwijs, de kwaliteit die ASG wil bieden en de maatschappelijke en technologische ontwikkelingen die daar onderdeel van uitmaken. Ook hebben wij de ontwikkeling van de leerling en de betekenis daarvan voor de medewerkers, de school en

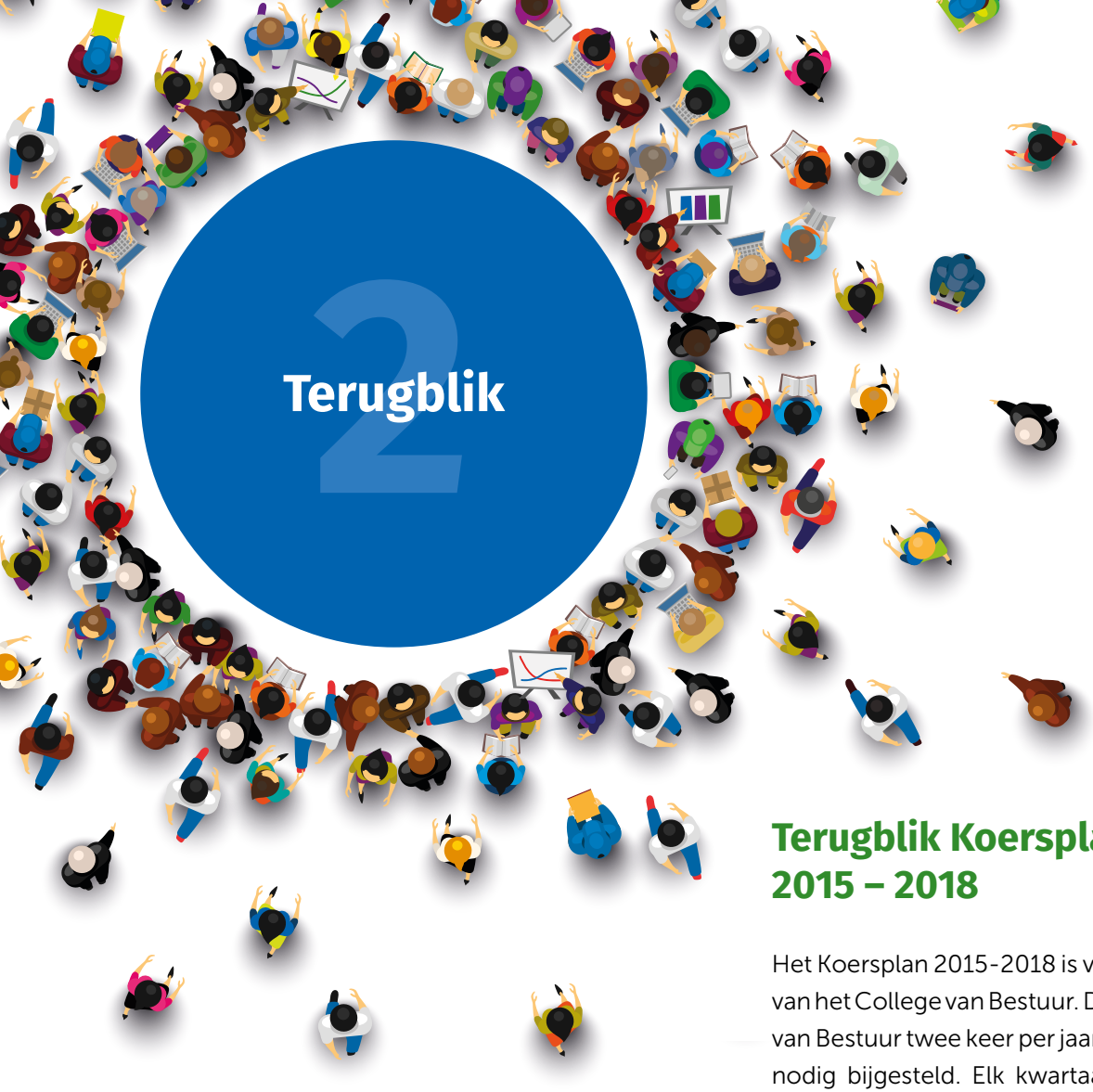
ASG als geheel met elkaar besproken. Dit leidde tot boeiende discussies en prachtige gesprekken tijdens de Koersplanbijeenkomsten. Deze input is mede de bron geweest waarmee we de koers voor de komende vier jaar hebben bepaald. Daarnaast heeft ook het College van Bestuur de gewenste richting geschetst. De gesprekken met alle leidinggevenden, leraren, onderwijs-ondersteuners, leerlingen en ouders, de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsraden leverden de bouwstenen voor dit Koersplan. Ook zijn onze partners en relaties in het onderwijs, gemeente Almere, samenwerkingsverbanden en experts uitgenodigd om hun input te geven. Samen zijn we gekomen tot de koers die wordt weergegeven in dit document: Koers 22, Leren in verbinding.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt een korte terugblik gegeven op het Koersplan 2015-2018. In hoofdstuk 3 worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen genoemd en wat deze betekenen voor ASG. Hoofdstuk 4 is gewijd aan de missie, visie en kernwaarden van ASG. In hoofdstuk 5 worden de strategische kaders benoemd. Ook wordt hier de besturingsfilosofie van ASG nader toegelicht. Hoofdstuk 6 is de kern van Koers 22: leren in verbinding wordt nader beschreven. De vier vensters die richting geven aan Koers 22 worden genoemd in hoofdstuk 7. Tenslotte is in hoofdstuk 8 de ASG Koerswijzer opgenomen; een handreiking voor alle medewerkers van ASG om ambities te concretiseren en te komen tot jaarplannen.

ASG Koerswijzer

Passend bij de besturingsfilosofie van ASG hebben de scholen de ruimte om in hun schoolplan een eigen vertaling te maken van de ambities in Koers 22. Koers 22 geeft de richting. In het schoolplan wordt het 'wat', 'hoe' en 'wanneer' uitgewerkt, passend bij de visie, het onderwijsconcept, de ambities en ontwikkeling van de school. Bij Koers 22 is een ASG Koerswijzer opgesteld. Deze Koerswijzer biedt scholen, ondersteunende afdelingen, Raad van Toezicht, medezeggenschap en het College van Bestuur een houvast bij het vertalen van de vensters uit Koers 22 in het eigen schoolplan, de beleidsagenda en het jaarplan van het bestuur. Langs deze vensters worden de ambities en doelstellingen uit Koers 22 geformuleerd. Deze centrale vragen helpen bij het voeren van de dialoog en het vertalen van de doelstellingen in meetbare en merkbare resultaten. De ASG Koerswijzer fungeert hierbij als toetsingskader voor het beoordelen van schoolplannen op congruentie aan Koers 22.



Terugblik Koersplan 2015 – 2018

Het Koersplan 2015-2018 is vertaald in jaarplannen van het College van Bestuur. Deze heeft het College van Bestuur twee keer per jaar geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Elk kwartaal werd de Raad van Toezicht door het College van Bestuur schriftelijk geïnformeerd over de voortgang van het jaarplan. Op de Koersplandagen met alle leidinggevenden (twee per jaar) zijn de tussentijdse resultaten met elkaar gedeeld en is nieuwe focus aangebracht. Halverwege de Koersplanperiode hebben we

met de publicatie Op Koers "Wat we samen al bereikt hebben: stand van zaken" de tussentijdse resultaten in beeld gebracht.

Bij de start van de ontwikkeling van Koers 22 is het 'oude' Koersplan geëvalueerd met alle directeuren, clusterdirecteuren, rectoren, afdelingsleiders, managers en het College van Bestuur aan de hand van een vijftal vragen:

1. Waar zijn we trots op?
2. Waar moeten wij als ASG naar toe?
3. Wat werkt belemmerend?
4. Wat mogen we nooit kwijt raken?
5. Waar kunnen we nog in groeien?

De deelnemers gaven mee dat het huidige Koersplan leeft en is vertaald binnen de scholen en het bedrijfsbureau.

We zijn trots op onze samenwerking, samen met – en van elkaar leren, de ontwikkelmogelijkheden die ASG biedt. Onverminderd actueel blijft de richting naar vernieuwend kwalitatief onderwijs en een gezonde transparante organisatie. Als belemmerend wordt ervaren bureaucratie, niet-faciliterende systemen en financiële tekorten. Als ASG hechten we grote waarde aan de identiteit en uitgangspunten van openbaar en algemeen bijzonder onderwijs. Bovendien moeten we zuinig zijn op onze medewerkers en focus houden op de kwaliteit van het primaire proces. We kunnen als ASG nog groeien door onze werkgeversrol nog beter in te vullen en nieuwe en huidige medewerkers aan ons te binden. Ook "out of the box" denken en meer lef tonen werden genoemd als ontwikkelthema's.
In het Koersplan ASG 2015-2018 gaven wij onszelf vier opdrachten:

1. Maatschappelijke verankering.
2. Vernieuwend en kwalitatief goed onderwijs.
3. Goed werkgever- en werknemerschap.
4. ASG als gemeenschap.

Hierna volgt een samenvatting van de ambities, behorend bij de vier opdrachten, die we ons in 2015 gesteld hebben en de resultaten die we in 2018 hadden bereikt.

Maatschappelijke verankering

In 2015 was de ambitie: Met de opdracht tot maatschappelijke verankering betrekken wij ouders zoveel mogelijk bij het onderwijs. We willen de banden versterken met Passend Onderwijs, Jeugdzorg en welzijnsinstellingen. Met partijen in de stad, met de lerarenopleiding Pabo, Hogeschool van Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, Hogeschool Utrecht en met bedrijven waar onze leerlingen stage lopen en in de toekomst een werkplek vinden.

Wat hebben we bereikt?

- ASG speelt een grote rol in het project Gezonde Jeugd in een Gezonde Stad. In dit project motiveren we, samen met partners in de stad, jongeren om te bewegen en een gezonde leefstijl aan te houden. Leraren lichamelijke opvoeding van ASG leveren een belangrijke bijdrage. Zowel onze basisscholen als onze VO-scholen participeren in dit project.
- Het evenement Almere on Stage is een jaarlijks speeddate-evenement voor leerlingen uit 3 en 4 vmbo. Jongeren gaan in gesprek met werkgevers en organisaties en krijgen daarmee zicht op de wereld na school. Hierin werkt ASG samen met andere schoolbesturen.
- Samen met diverse maatschappelijke partners zoals JINC en Playing for Succes zetten we ons in voor jongeren in kwetsbare groepen. JINC bereidt de activiteiten op onze PO- en VO-scholen steeds verder uit (denk aan Taaltrip, bliksemstages, sollicitatietrainingen). Playing for Succes is al jaren succesvol met bijvoorbeeld empowermenttrainingen voor kinderen met faalangst en is groot geworden vanuit ASG. Het projectplan 'Assist' richt zich op jongeren die een groot risico lopen op voortijdig schoolverlaten.
- De samenwerking met Pabo Windesheim is verstevigd. We hebben meer invloed en betrokkenheid bij de opleiding.

Vernieuwend en kwalitatief goed onderwijs

In 2015 was de ambitie: ASG staat voor vernieuwend en kwalitatief goed onderwijs. We bekijken voortdurend hoe we onderwijsontwikkelingen in de praktijk kunnen toepassen. We monitoren de resultaten die onze leerlingen behalen. Het basisarrangement is de ondergrens voor de kwaliteitsnorm.

Wat hebben we bereikt?

- In 2018 is een start gemaakt met het ASG-brede Proceskader Onderwijskwaliteit, waarbij de onderwijskwaliteit op de scholen aan de hand van de escalatieladder gewaardeerd werd.
- Voor het PO en het VO hebben clusterdirecteuren en rectoren de portefeuille kwaliteitszorg opgepakt. Zij hebben bovenschoolse afspraken gemaakt over het gewenste kwaliteitszorgsysteem en bijbehorende instrumentarium.
- Om te komen tot een duurzaam scholenpalet hebben we alle scholen voor primair onderwijs geanalyseerd en ingedeeld in vier categorieën (sterk, kansrijk, risicovol of zeer risicovol) aan de hand van vijf indicatoren (leerlingen, kwaliteit, financieel, leiding, omgeving). Deze analyse herhalen we jaarlijks en is een 'early warning systeem'.
- De ontwikkelingen behorend bij digitalisering vertalen zich in diverse projecten op onze scholen.
- Het Innovatieplatform (later de Regiegroep Innovatie) ging van start onder het motto 'Met een goed idee moet je niet blijven rondlopen'. Medewerkers werden op deze wijze uitgedaagd om met eigen initiatieven te komen die passen bij de doelen van Koersplan 2015 - 2018. Een aantal innovatiegroepen geven uitvoering aan een gerichte opdracht.

Goed werkgever- en werknemerschap, kwaliteit en vitaliteit

In 2015 was de ambitie: ASG is een aantrekkelijke werkgever met een eigen academie. Bij ASG werkt iedere medewerker aan zijn eigen ontwikkeling. De ASG-organisatie faciliteert met scholing en ontwikkeling, en stelt daarbij kwaliteitseisen.

Wat hebben we bereikt?

- De ASG Academie heeft drie programma's opgezet: Maximum (voor alle onderwijsgevenden bij ASG), Optimum (voor leidinggevenden bij ASG) en Summum (voor onderwijsondersteunend personeel).
- Alle leidinggevenden hebben inmiddels het Optimumprogramma doorlopen. De module strategische opdracht is inhoudelijk aangepast, zodat meer maatwerk werd geboden. Voorheen moesten alle leidinggevenden schooloverstijgend werken aan de strategische opdracht. Nu wordt de opdracht ook gekoppeld aan de eigen school of afdeling. Onderdelen van Optimum zijn goedgekeurd om mee te tellen bij de registratie in het Schoolleidersregister. Het gaat om de modules: Persoonlijk leiderschap (jaargroep) en de strategische opdracht (Koersplan 2015 – 2018).
- Het programma Maximum is integraal goedgekeurd voor het Lerarenregister. Met die integrale goedkeuring is ASG uniek in Nederland.
- De eigen kweekvijver voor leidinggevenden is effectief. Het merendeel van de eigen kweekvijver leidt tot benoemingen.

ASG als gemeenschap: geheel meer dan de som der delen

In 2015 was de ambitie: Binnen ASG voelen medewerkers zich niet alleen betrokken bij hun school, maar ook bij ASG als geheel. PO en VO ontmoeten elkaar op allerlei manieren en versterken elkaar. Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt onder andere dat ASG wordt ervaren als een goed werkgever.

Wat hebben we bereikt?

- Het College van Bestuur heeft de afgelopen vier jaar veelvuldig scholen bezocht. Deze bezoeken worden zeer gewaardeerd. Tijdens de school-bezoeken praten we met leidinggevenden en medewerkers over het dagelijks werk en de bijdrage die dat levert aan de opdrachten van het Koersplan.
- De dialoogsessies met alle leidinggevenden zijn zeer gewaardeerd en leverden waardevolle informatie op.
- De startavonden voor het onderwijsprogramma Maximum versterken het gevoel van ASG als lerende gemeenschap en waren een succes. Medewerkers komen elkaar tegen in een positieve setting en dat werkt door in de hele organisatie.
- PO en VO hebben samengewerkt aan doorlopende leerlijnen voor taal en rekenen.
- We hebben diverse gezamenlijke bijeenkomsten gehouden. Tijdens onderwijsdagen werden in heel Almere activiteiten gehouden voor ASG-personeel. De masterclasses onder het motto ‘Een avondje uit met ASG’ werden druk bezocht.

Zoals uit de evaluatie is gebleken, zijn niet alle doelen volledig behaald of geïmplementeerd. ASG is dus nog niet klaar met de richting die is ingeslagen met Koers 2015 – 2018. Deze vormt het vertrekpunt van de nieuwe: Koers 22. ASG slaat hiermee een nieuwe richting in op basis van bekende thema's. Met als uitgangspunt de kwaliteit van ons onderwijs en onze leerlingen. Als extra aandachtspunten voor Koers 22 werden genoemd een meer kader stellende koers, waarbij de meerwaarde van ASG met haar diversiteit aan onderwijsprofielen en –concepten behouden blijft. Ook zijn genoemd meer eigenaarschap en betrokkenheid tonen, en meer actief verantwoording afleggen en nemen.

3 Trends en ontwikkelingen

Inleiding

ASG staat midden in de samenleving. Sterker geformuleerd, wij zijn de samenleving. Wij wachten de ontwikkelingen in de samenleving niet af, maar nemen zelf het initiatief. Ons onderwijs is toekomstbestendig omdat wij maatschappelijke ontwikkelingen en innovaties serieus nemen en ons telkens afvragen: wat is de betekenis hiervan voor onze leerlingen? Als grote organisatie met zowel PO als VO hebben wij hiermee een forse impact op onze omgeving. Wij betrekken leerlingen bij wat er in de wereld om hen heen gebeurt en wij bieden hen de kennis en vaardigheden die

zij nodig hebben in de huidige maatschappij en om de toekomstige maatschappij zelf vorm te geven. We stimuleren hen eigen talenten blijvend te ontwikkelen zodat ze kunnen participeren in onze snel veranderende maatschappij. Van medewerkers vraagt dit vaardigheden en flexibiliteit om met veranderingen in de samenleving om te gaan en te blijven leren. Daarom hebben wij een organisatiecultuur die leren stimuleert.

Ontwikkelingen in de samenleving: globalisering, technologische ontwikkelingen en individualisering

Globalisering

Steeds meer mensen, landen, gebieden, bedrijven zijn met elkaar verbonden. Wereldburgerschap heeft een steeds belangrijkere plek in het onderwijs. In een snel veranderende samenleving wordt van mensen verwacht om flexibel te zijn met veranderingen en met onzekerheden om te kunnen gaan. Dat vraagt onder andere om competenties zoals samenwerken, kritisch denken en beschikken over probleemoplossend vermogen.

Wat betekent dit voor ASG?

ASG besteedt aandacht aan alle aspecten van wereldburgerschap. Binnen het openbare karakter van ASG heten wij leerlingen van elke cultuur en afkomst welkom. Dit betekent ook dat we in onze lessen zorgen voor een internationale blik op de maatschappij, waarbij aandacht is voor culturele diversiteit. ASG heeft een aanbod voor leerlingen die zich breed internationaal willen oriënteren. Te denken

valt hierbij aan tweetalig onderwijs, uitwisselingsprogramma's, internationale werkweken. Zo krijgen zij inzicht in de overeenkomsten en de verschillen met onze eigen samenleving. Ook voor kinderen van expats heeft ASG een passend aanbod.

Technologische ontwikkelingen

We leven in de vierde industriële revolutie. Na de uitvinding van stoommachines, elektriciteit en computers hebben we een vierde stap gezet. De huidige technologische ontwikkelingen hebben een grote impact op ons bestaan. Het feit dat we altijd en overal informatie kunnen opzoeken zorgt voor een andere kijk op het belang van parate kennis en heeft onze interactie met anderen ingrijpend veranderd. Bijvoorbeeld de mogelijkheden van 3D-printers zijn oneindig en leiden tot revolutionaire mogelijkheden in alle sectoren van de maatschappij.

Wat betekent dit voor ASG?

Deze technologische ontwikkelingen bieden enorme kansen, en die kansen grijpen wij. We houden onze ogen en oren open om gebruik te kunnen maken van de nieuwste innovaties. We hebben hierbij de ambitie om ons onderwijs goed te laten aansluiten op ontwikkelingen in de ICT en de verregaande digitalisering. Ons onderwijs is onderzoekend, met ruimte om te experimenteren. We bieden eigentijds onderwijs: leren met online tools en gebruiken de mogelijkheden van gepersonaliseerd leren. Door met computers en tablets te werken, kunnen we leerlingen meer differentiatiemogelijkheden bieden en op maat bedienen. Dit maakt leerlingen gemotiveerder, waardoor ze sneller leren. Ook besteden we aandacht aan mediawijsheid. We leren onze leerlingen niet alleen wat er allemaal mogelijk is, maar laten hen ook de ethische kant van het verhaal zien. Welke keuzes kun je maken, en welke gevolgen hebben die voor jezelf en voor anderen?

Individualisering

We doen dingen steeds vaker op onze eigen manier en op ons eigen gekozen moment. We zien dit bijvoorbeeld terug bij sportscholen die dag en nacht open zijn. TV-programma's bekijk je op ieder gewenst tijdstip. Bedrijven zoals Uber, Airbnb en Netflix zijn hier voorbeelden van. Veel dingen die mensen vroeger samen deden, kunnen we nu alleen. Dat betekent niet dat we minder contact hebben met elkaar. We staan 24/7 met elkaar in contact via social media. Door de mogelijkheden die de digitalisering ons biedt, verandert de manier van contact ingrijpend.

Wat betekent dit voor ASG?

Deze ontwikkelingen zien we volop terug bij onze leerlingen die in toenemende mate de behoefte hebben zelf invulling te geven aan hun eigen leerproces en identiteit, zodat ze zich kunnen onderscheiden van anderen en zelf keuzes kunnen maken hoe ze iets doen. Dat kan alleen in een omgeving die de eigenheid van het kind respecteert en ruimte en ondersteuning biedt aan individuele vrijheid. Individuele vrijheid is belangrijk en wordt gestimuleerd, maar altijd in relatie met de ander en met behoud van diens vrijheid. Dit alles vraagt om maatwerk in ons onderwijs. Naast het zelfstandig werken leren we leerlingen om samen te werken, elkaar te helpen en elkaar aan te vullen. Als unieke, zelfstandige individuen. We brengen leerlingen vaardigheden bij die in onze nieuwe samenleving nodig zijn. We focussen op vaardigheden voor brede ontwikkeling, zoals samenwerking, communicatieve vaardigheden en kritisch denken.

Ontwikkelingen in Almere: afnemende groei

Afnemende groei

Almere blijft groeien, maar de groei verloopt minder snel dan in voorgaande jaren. De toename van het aantal inwoners vindt voornamelijk plaats in de buitenschil. Oudere wijken vergrijzen en krimpen en het gemiddeld aantal kinderen per gezin in Almere neemt af. Er is een groeiende groep inwoners in een financieel kwetsbare positie. Zij hebben onvoldoende inkomen om zich te kunnen ontwikkelen en deel te nemen aan de samenleving. Deze groepen concentreren zich voornamelijk in bepaalde wijken in Almere.

Wat betekent dit voor ASG?

Dit betekent dat met name de ASG-scholen voor primair onderwijs in deze wijken ook kwetsbaar zijn. Deze scholen worden geconfronteerd met een krimpend aantal leerlingen en een doelgroep met een in toenemende mate complexe problematiek. Wij willen dat al onze leerlingen het best mogelijke onderwijs krijgen om het beste uit zichzelf te halen en volledig tot bloei te komen. Dat geldt voor kinderen die opgroeien in een stabiel huishouden, maar ook voor kinderen in kwetsbare posities. Wij zien dit als een verantwoordelijkheid die bij elke onderwijsorganisatie hoort, maar zeker bij ons als grote organisatie met een uitgebreid aanbod in PO en VO. Ons onderwijs slaagt als wij al onze leerlingen volop kansen geven en maatwerk bieden op ieders niveau. Een goede onderwijskwaliteit is hierbij essentieel. Dat kan alleen in samenwerking met onze maatschappelijke partners.

Ontwikkelingen in de onderwijssector: kansengelijkheid, lerarentekort, innovatie

Kansengelijkheid

Het Nederlands onderwijs is gevarieerd en van hoog niveau, echter niet alle leerlingen kunnen in gelijke mate van het onderwijs profiteren. De kansenongelijkheid in het onderwijs loopt op. De laatste jaren nemen de verschillen tussen leerlingen met lager en hoger opgeleide ouders toe. Hierdoor krijgen leerlingen met laag opgeleide ouders niet het onderwijs dat ze aankunnen en blijven hun talenten onderbenut.

Wat betekent dit voor ASG?

Dit betekent voor ASG dat alle leerlingen onderwijs volgen dat hen optimale kansen biedt om zich te ontwikkelen. Het belang van de leerling staat altijd voorop. We gaan uit van de individuele behoeften van leerlingen. De kwaliteit van het onderwijs in de school is essentieel. Op alle scholen voldoet de kwaliteit ten minste aan de kwaliteitscriteria van de Inspectie. We hebben daarbij hoge verwachtingen van onze leerlingen.

Lerarentekort

Ondanks de dalende werkgelegenheid als gevolg van de krimpende leerlingaantallen, neemt het tekort aan docenten en leraren landelijk en regionaal fors toe. Het tekort ontstaat doordat een relatief grote groep leraren en docenten de komende periode met pensioen zal gaan. Daarnaast is de instroom van nieuwe leraren, vanuit de lerarenopleidingen of vanuit de stille reserve, onvoldoende om in deze toenemende vraag te voorzien. Voor de regio Flevoland stijgen de tekorten vergelijkbaar met de landelijke trend. De problematiek in het primair onderwijs gaat vooral om een tekort aan in te zetten leraren, terwijl in de scholen voor voortgezet onderwijs het vooral gaat om tekorten in specifieke vakken.

Wat betekent dit voor ASG?

De urgentie van het probleem is van dien aard dat de ASG met meerdere oplossingsrichtingen werkt in directe samenwerking met collega-besturen, hogescholen, gemeente en provincie. Binnen dit vraagstuk blijft kwalitatief goed onderwijs voor onze leerlingen de belangrijkste voorwaarde. We werken samen om de instroom van opleidingen te vergroten met meerdere doelgroepen. Medewerkers van ASG willen we inspireren om zich verder te ontwikkelen. Tevens werken we met verschillende partners samen om nieuwe leraren/docenten versneld op te leiden. ASG verbindt de verschillende initiatieven en zoekt naar innovatieve concepten om het onderwijs anders te organiseren. Het lerarentekort biedt hiermee ook kansen om anders naar de inrichting van het onderwijs te kijken. Naast het profileren van ASG als aantrekkelijke werkgever, speelt verder het verbeteren van het imago, arbeidsvoorwaarden en carrièreperspectief van de leraar/docent een belangrijke rol.

Innovatie

De maatschappij verandert snel, mede dankzij eerdergenoemde maatschappelijke trends en technologische ontwikkelingen. Sectoren in de samenleving veranderen fundamenteel. Nieuwe initiatieven zoals Air B&B, Uber en Netflix zetten respectievelijk de hotelwereld, de vervoerwereld en de televisiewereld op zijn kop. Ook in de publieke sector, zoals bijvoorbeeld in de zorg, is de impact van technologische ontwikkelingen groot. Het onderwijs kan en mag niet achterblijven.

Wat betekent dit voor ASG?

ASG is voortdurend op zoek naar een succesvolle aanpak om onderwijsinnovatie te stimuleren. Onderwijsontwikkeling en innovatie staan hoog op de beleidsagenda. Innovatie wordt door het College van Bestuur als noodzakelijk gezien voor het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, maar ook om andere vraagstukken waar het onderwijs mee te maken heeft, zoals de vitaliteit van het personeel, de financiële situatie en huisvestingsvraagstukken het hoofd te bieden.

De visie op innovatie is in 2015 vastgesteld en vormt nog steeds het kader voor de innovatiestrategie van ASG. Deze strategie beschrijft innovatie vanuit drie horizonten:

1. Continue veranderingen om de basiskwaliteit van de scholen te blijven verbeteren.
2. Fundamentele veranderingen: het delen van kennis en ervaringen binnen en buiten ASG gericht op veranderingen en maximale resultaten voor leerlingen en medewerkers.
3. Radicale innovatie/veranderingen: kijken naar de onderwijspraktijk van de toekomst en bepaalde overtuigingen ter discussie stellen.

Aan alle drie deze perspectieven wordt gelijke waarde toegekend.

De ASG Regiegroep Innovatie haalt creatieve ideeën op in de gehele organisatie. We willen brede onderwijsinitiatieven de kans geven. We willen innovatieve ideeën aan elkaar verbinden, kennis delen en een ASG-brede beweging creëren.

4 Missie, visie, kernwaarden

Inleiding

Ons scholenpalet is veelkleurig en divers. Iedereen is bij ons welkom. Wij bieden breed toegankelijk onderwijs in de directe leefomgeving van onze leerlingen. Er is voor ouders en leerlingen veel keuze, waarmee recht wordt gedaan aan verschillende leerstijlen en interesses. Binnen de missie van ASG hebben onze scholen de ruimte om op eigen wijze invulling te geven aan hun onderwijsprofiel en onderwijsconcept. Het is de opdracht van ASG om jonge mensen op de samenleving voor te bereiden. Onze visie is dat ons primair en voortgezet onderwijs zich moeten

blijven vernieuwen en verbeteren om leerlingen goed voor te bereiden op hun toekomst. Onze kernwaarden zijn hierbij essentieel voor ons. Zij vormen de basis waar wij als organisatie voor staan. Koers 22 omarmt onze veelkleurigheid. Dit komt tot uitdrukking in onze missie, visie en kernwaarden.

Onze missie

Onze missie is ontdaan van alle franje en is de kern van de opdracht van ASG. Onze missie is eenvoudig, puur en raakt het hart van ons doen en laten:

> *Samen kleur geven aan goed onderwijs*

Samen hebben we alle kennis en ervaring. Samen hebben we eindeloos veel ideeën. Samen kunnen wij goed onderwijs bieden, omdat we al onze kennis, ervaring en ideeën met elkaar delen. We inspireren en helpen elkaar.

Kleur geven, de verschillen tussen onze scholen en hun eigenheid beschouwen wij als een grote kwaliteit en de meerwaarde van ASG. Er is volop keuze voor onze leerlingen. Onze scholen weerspiegelen de diversiteit van de stad Almere en daar zijn we trots op.

Goed onderwijs betekent dat iedere leerling zichzelf kan zijn en dat hij zichzelf en zijn talenten leert kennen. Goed onderwijs betekent leren samen te werken, samen te leren en samen te leven. Goed onderwijs betekent dat iedere leerling het diploma kan halen dat bij zijn talenten past.

Onze visie

De maatschappij verandert snel, mede dankzij elkaar in hoog tempo opvolgende maatschappelijke trends en technologische ontwikkelingen. Het onderwijs kan en mag niet achterblijven. Om de aansluiting te houden bij al deze ontwikkelingen in de samenleving moeten het primair en het voortgezet onderwijs zich blijven vernieuwen en verbeteren om leerlingen goed voor te bereiden op hun toekomst. Het is de opdracht van ASG om jonge mensen op de samenleving voor te bereiden. Tegelijkertijd is het van groot belang dat goed gekwalificeerde jongeren, die hebben leren samenwerken en hun talenten en persoonlijkheid hebben leren ontdekken, zo zijn geëquipeerd, dat zij de toekomstige samenleving zelf ook weer vorm kunnen geven.

Leraren, ouders en leerlingen hebben allen baat bij kwalitatief en eigentijds onderwijs. Het stelt leerlingen in staat zich te kunnen ontwikkelen tot een volwaardig burger in de steeds sneller veranderende maatschappij die voortdurend

nieuwe eisen stelt. Onderwijsontwikkeling en innovatie zijn dus van cruciaal belang voor het opleiden van jongeren om hen toekomstmogelijkheden te geven. Onze scholen bieden alle leerlingen een vernieuwende en inspirerende leeromgeving met nieuwe perspectieven voor hun toekomst.

In onze leercultuur sluiten we aan op de ontwikkelingen in de samenleving en kijken we naar voren om te anticiperen op wat de toekomst van jongeren en het onderwijs vraagt. De combinatie van primair en voortgezet onderwijs binnen ASG zorgt voor een enorm potentieel. Een potentieel dat vele malen groter is dan de som der delen. Wij zetten al onze kennis en ervaring in om al onze leerlingen optimaal te begeleiden.

Onze kernwaarden

ASG heeft gezamenlijk vier kernwaarden gedefinieerd. Deze kernwaarden zijn essentieel voor ons. Ze vormen de basis waar wij als organisatie voor staan en zijn inspiratiebron en leidraad voor alles wat we doen. Ze maken duidelijk wat wij belangrijk vinden in het kijken naar leerlingen, onszelf en de wereld om ons heen.

Kernwaarden:

Gezien worden

Iedereen bij ASG is waardevol en wordt gezien. We zien wat onze medewerkers en leerlingen nodig hebben en wat het beste voor hen is. ASG-scholen hebben de uitstraling van welkom zijn en welkom laten voelen. De ASG-cultuur is gastvrij. Op al onze scholen streven wij ernaar dat mensen van binnen en van buiten de school zich welkom voelen, ook voor de bezoeker die de school voor het eerst binnenloopt. Binnen ASG uit deze waarde zich in de wijze waarop onze medewerkers en leerlingen elkaar en anderen tegemoet treden. Gezien worden staat voor een goede bejegening en voor gelijkwaardigheid in de verbinding die we met de ander aangaan.

Open

Wij zijn open en eerlijk naar leerlingen, ouders, collega's en anderen met wie we samenwerken. We staan open voor verscheidenheid, voor mensen met verschillende culturen, religies en achtergronden. Met een open blik kijken we naar de eigenheid van onze leerlingen. De kernwaarde 'open' is verbonden met het gedrag van medewerkers, onze communicatie naar elkaar, naar leerlingen en ouders. Dat betekent dat ASG transparant en toegankelijk is.

Vooruitstrevend

We zijn een organisatie in beweging. We hebben lef, durven te experimenteren, dingen uit te proberen en ze zo leuker en beter te maken. Wij zoeken actief naar nieuwe en verrassende mogelijkheden om ons onderwijs te innoveren en te verbeteren. Wij wachten niet af, verschuilen ons niet achter regels en procedures. We zijn nieuwsgierig naar elkaar en naar anderen, naar de drijfveren van elke leerling, naar onszelf en wat er om ons heen gebeurt.

Ambitieus

Wij zijn ambitieus. We leggen de lat hoog en blijven onszelf en onze leerlingen uitdagen. We verwachten van onze medewerkers en leerlingen dat ze hun beste ideeën opvolgen en verwezenlijken. We willen het maximale uit de mogelijkheden van leerlingen halen, en uit onszelf. We leggen hierover actief verantwoording af. ASG-scholen zijn voor medewerkers en leerlingen een omgeving van ontwikkeling en vooruitgang. ASG heeft een cultuur van voortdurende verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs.

5 Strategisch kader Koers 22

Koers 22

Met Koers 22 geeft het College van Bestuur richting aan de hele organisatie. De ambities in dit plan zijn daarom niet vrijblijvend. Al onze scholen werken met dezelfde uitgangspunten. We verwachten van de leidinggevenden van onze scholen en van alle medewerkers dat zij steeds met de ambities van Koers 22 voor ogen beslissingen nemen die in het belang zijn van de organisatie, hun school en hun leerlingen. Het succes van Koers 22 is de verantwoordelijkheid van elke medewerker van ASG. We spreken hoge verwachtingen naar elkaar uit om zo de kwaliteit

van ons onderwijs voortdurend te verbeteren. Hierbij verwachten we van iedereen binnen ASG betrokkenheid en eigenaarschap.

Besturingsfilosofie ASG

ASG is in beweging. Goed onderwijs op de scholen vraagt om een ASG waar alle betrokkenen met elkaar samenwerken en elkaar versterken. En waar professionele autonomie en het gemeenschappelijke kader met elkaar in balans zijn.

Bestuur en scholen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit en de resultaten van het onderwijs, het welzijn van leerlingen en medewerkers en de verankering in de lokale gemeenschap. De leidinggevenden zijn binnen vastgestelde kaders (budgetten, menskracht, beleid) verantwoordelijk en aanspreekbaar op het op een doelmatige wijze realiseren van de vastgestelde doelen en resultaten.

Het bestuur geeft - op basis van de strategische koers - richting aan de scholen en creëert ruimte en voorwaarden voor de scholen om hun doelen te realiseren en resultaten te behalen. Het bestuur draagt zorg voor een zodanige inrichting van de organisatie, dat de kwaliteit van het onderwijs, het welzijn van leerlingen en medewerkers en de financiële continuïteit van ASG zijn gewaarborgd. Het servicebureau werkt hierbij ondersteunend.
Deze richting komt vanuit de breed gedragen overtuiging dat verantwoordelijkheden zodanig in de organisatie worden belegd, dat deze de motivatie en denkkracht van mensen bevorderen. En vanuit de overtuiging dat een sterk collectief kader en samenwerking, de kwaliteit van het onderwijs en het welzijn van de medewerkers versterkt.

De besturingsfilosofie wordt gekenmerkt door de volgende begrippen: Professionele ruimte, Kwaliteit, Kaders en Rekenschap. Deze begrippen hangen onderling sterk met elkaar samen. Het één kan niet zonder het ander.

Dit is een verkorte samenvatting van de besturingsfilosofie van ASG.

Kaders

Op basis van de volgende kaders is er ruimte voor eigen kleur en invulling van de scholen binnen onze gedeelde missie, visie, kernwaarden en vensters uit Koers 22. Die eigen invulling wordt vertaald in de schoolplannen en de jaarplannen. De beleidskaders van Koers 22 worden nader uitgewerkt in de jaarlijkse kadernotitie Onderwijs, Financiën en HR.

Kaders

Scholen hebben hun onderwijskwaliteit op orde; de onderwijskwaliteit voldoet minimaal aan het vigerende Inspectiekader.

Het strategisch HR-beleid is leidraad voor het personeelsbeleid op alle scholen en andere organisatieonderdelen.

De financiën zijn op school- en bestuursniveau op orde.

We hebben een samenhangend stelsel van kwaliteitszorg ingericht, dat doorwerkt in alle scholen. Op basis daarvan verbeteren wij het onderwijs.

Het bestuur en leidinggevenden bewaken en bevorderen de kwaliteit van het onderwijsproces en de leerresultaten.

Het bestuur en de leidinggevenden leggen actief verantwoording af over de voortgang en behaalde resultaten.

Koers 22
Leren in verbinding

Leren in verbinding

Met leren in verbinding bedoelen we dat leerlingen zich verbonden voelen met elkaar, met hun school en met hun leraren. Leren in verbinding betekent ook dat we ons met onze leerlingen verbinden en ons in hen verplaatsen, om te zien wat zij nodig hebben. Alle ASG-medewerkers leren met en van elkaar in teams, professionele leergemeenschappen en ASG-netwerken en vinden op deze manier de verbinding met elkaar. Leren in verbinding doen we als professionals

met elkaar. De kennis die er is bij de 2.400 medewerkers van ASG is enorm. Die kennis is het goud in onze organisatie en het vliegwiel om onze ambities waar te maken.

Leren in verbinding strekt zich ook uit naar de samenleving. Onze leerlingen maken daar deel van uit en bouwen de samenleving met ons en met elkaar op. Scholen leggen samen met leerlingen de verbinding naar de samenleving, naar ontwikkelingen die voor het onderwijs – en dus voor hen - groei en ontwikkeling betekenen. Scholen zoeken samen met leerlingen naar de kansen die er liggen voor ieder individu, voor de groep en voor het grote geheel. Leerlingen worden gestimuleerd om boven het schoolhek uit te kijken en komen in aanraking met de wereld om hen heen, dichtbij en verder, zelfs over de landsgrenzen heen, via lokale, regionale, landelijke en internationale contacten. Leerlingen worden gestimuleerd om kennis en (sociale) vaardigheden op te doen die zij nu en in de toekomst nodig hebben. Om leerlingen hierin te activeren en hun mogelijkheden te laten ontdekken is werkplezier, enthousiasme, kennis en professionele begeleiding van al onze medewerkers nodig.

Al onze medewerkers zijn goed toegerust, beheersen hun vak en werken vanuit het besef dat alles wat zij doen en ontwikkelen goed onderwijs moet versterken. Goed toegerust personeel vraagt van iedereen maximale inzet. Van onze medewerkers, die het beste uit zichzelf willen halen en zich blijven ontwikkelen. En van bestuur en leidinggevenden, die medewerkers stimuleren tot groei en innovatie en hen hier de middelen en de tijd voor bieden. Dit betekent dat elke medewerker verantwoordelijk is voor het behalen van de beste resultaten, voor het inzetten en versterken van zijn of haar vaardigheden, voor het succesvol samenwerken met collega's, voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën en oplossingen. Alle ASG-medewerkers dragen vanuit betrokkenheid bij aan de energie en de creativiteit binnen de totale organisatie.

Samen in beweging

Koers 22 is opgesteld om richting te geven aan de ambities en het handelen van ASG. De Koers is bedoeld om te inspireren, maar daagt ook uit. Het woord 'plan' hebben we daarom weggehaald. Koers 22 is meer dan een plan. Het bevat afspraken die we met elkaar maken, omdat we allen vinden dat iedere ASG-leerling recht heeft op goed onderwijs. Dat we moeten voldoen aan de voorwaarden die daarvoor nodig zijn. Dat er ruimte moet zijn voor innovatie. We spreken af dat de doelen uit Koers 22 niet vrijblijvend zijn. Het gaat

ons niet alleen om doelen die afgevinkt kunnen worden. Het gaat om in beweging komen. De ene beweging zet de andere in gang. Alle bewegingen tezamen, hoe klein ook, leiden tot een grote beweging die invulling geeft aan onze collectieve ambitie. Een ieder toont daarbij eigenaarschap en betrokkenheid vanuit de eigen rol en neemt hierbij zijn of haar verantwoordelijkheid. Alleen dan kunnen we met elkaar een onderwijsgemeenschap vormen. Alleen dan kunnen we met elkaar leren in verbinding.

7 De vier vensters

Inleiding

Samen kleur geven aan goed onderwijs, daar staat ASG voor. Goed onderwijs is onze missie, de kern waar het bij ons om draait. Koers 22 helpt ons om die ambitie te verwezenlijken. Vier vensters geven de richting aan voor de komende vier jaar. Ieder venster bevat de gewenste eindsituatie: een vertaling van wat *samen kleur geven aan goed onderwijs* voor ons betekent.

Venster 1

Goed en toegankelijk onderwijs

ASG heeft als ambitie dat er binnen onze organisatie een leercultuur is, waarbij onze scholen leergemeenschappen zijn die het vertrouwen hebben van leerlingen, ouders en andere belanghebbenden in de stad. ASG realiseert met vakbekwame professionals kwalitatief en eigentijds onderwijs voor álle kinderen in de stad en de regio, samen met ouders en de betrokken partners in en om de scholen. We streven ernaar dat alle leerlingen zich kunnen ontwikkelen op een manier die bij hen past. We verbeteren de kwaliteit van ons onderwijs voortdurend; zo werken we aan gelijke kansen voor al onze leerlingen.

De kwaliteitscyclus van ASG is verbonden met onze leercultuur. Binnen ASG streven we een kwaliteitscultuur na waarin onderzoeken, reflecteren, leren en verbeteren de norm is. ASG werkt op strategische en cyclische wijze aan de kwaliteitsverbetering. Hierdoor hebben we zicht op de kwaliteit van onze scholen en werken we doelgericht aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs binnen de gestelde kaders. Op alle niveaus leggen we actief verantwoording af over de kwaliteit van ons onderwijs. Hiermee is iedereen binnen ASG gericht op het continu verbeteren van de processen, diensten en kwaliteit van het onderwijs en daarmee vergroten we het lerend vermogen van de organisatie.

Leren doen we samen. Leraren begeleiden leerlingen, leerlingen werken samen en helpen elkaar. ASG werkt aan een cultuur van samenwerking; tussen medewerkers en leerlingen in de school en tussen medewerkers van onze verschillende scholen. Zo wordt het leren van en met elkaar en het reflecteren op het eigen handelen een natuurlijke routine. We maken deel uit van een dekkend netwerk van onderwijs- en zorgvoorzieningen in de stad, zodat alle leerlingen een passende onderwijsplek hebben. Het onderwijs dient zich aan te passen aan het kind en niet het kind aan het onderwijs. Dat is passend onderwijs volgens ASG. Wij denken in mogelijkheden en niet in beperkingen.

Wij willen dat onze leerlingen straks als zelfstandige en verantwoordelijke burgers een volwaardige plek kunnen innemen in de maatschappij. Daarom stimuleren we vaardigheden zoals creatief zijn, cultureel leren, kritisch denken, probleemoplossend vermogen, ICT-vaardig zijn, communiceren, samenwerken met elkaar en het ontwikkelen van een eigen persoonlijkheid. Onze leerlingen kunnen deze vaardigheden niet in hun eentje ontwikkelen, maar hebben hier een veilige en stimulerende leeromgeving voor nodig. Kinderen leren ook buiten de school. Daarom zoeken we bewust de samenwerking met ouders en de directe omgeving waarin de kinderen opgroeien.

Venster 2

Personeel in positie

ASG is een werkgever die medewerkers goed begeleidt, aandacht heeft voor hun welbevinden in elke levensfase en hen uitdaagt verder te groeien en daarin regie te nemen. Ons strategisch HR-beleid ondersteunt, geeft vorm aan het werkgeverschap en faciliteert met name de leergemeenschap en het samen leren. Samen kleur geven aan goed onderwijs kan worden verwezenlijkt met goed personeel op de juiste posities, een ambitieuze leercultuur en trotse en betrokken medewerkers.

Goede begeleiding betekent dat we aandacht geven aan de verdere professionalisering van medewerkers, aan mobiliteit binnen de organisatie en ruimte geven voor persoonlijke groei. Daarmee dragen we bij aan personeel "in positie" en benutten we optimaal de talenten van medewerkers. Alle betrokken ASG-medewerkers voelen zich gezien, erkend en gewaardeerd. Daarmee zijn talenten van medewerkers bekend en worden zij aangesproken om hun taltenten in te zetten ten behoeve van de ASG-scholen.

Samen leren en nieuwe kennis opdoen kan via de ASG Academie. ASG-medewerkers zijn (samen met collega's) verantwoordelijk voor het eigen leren en ontwikkelen in een ambitieuze leercultuur. Dit vraagt een onderzoekende houding. Hiermee dragen ASG-medewerkers bij aan de verbetering en innovatie van ons onderwijs. De medewerkers zijn vakbekwaam en dragen bij aan een leercultuur en gemeenschap. Het samen leren staat ten dienste van samen goed onderwijs geven aan onze leerlingen.

Als werkgever heeft ASG oog voor elke levensfase waarin onze medewerkers zich bevinden en waarbinnen medewerkers de eigen regie nemen. Dit komt ten goede aan het welbevinden, vermindering van verzuim en werkplezier. Hiermee willen we duurzaam omgaan met de aanwezige talenten.

We willen dat professionals die in onze regio in het onderwijs willen werken, bij voorkeur en met enthousiasme kiezen voor ASG en dat zij, als ze er eenmaal werken, trots zijn op de organisatie. ASG als werkgever draagt zorg voor een goed imago en warm ontvangst van nieuwe medewerkers.

Venster 3

De meerwaarde van ASG

Goed onderwijs bereiken we door samenwerking. ASG is een grote organisatie van samenwerkende scholen, professionals, ouders en leerlingen. We hebben een divers en op elkaar aansluitend aanbod en werken met verschillende onderwijs concepten. Onze scholen voor basis- en voortgezet onderwijs werken daarbij samen aan passende onderwijsloopbanen voor onze leerlingen. We verbeteren onszelf voortdurend door het uitwisselen van kennis en ervaring binnen onze scholen en tussen onze scholen onderling.

Dit doen we op verschillende manieren, zoals in de professionaliseringsprogramma's voor leidinggevenden, leraren en onderwijsondersteuners van de ASG Academie, waar medewerkers in jaargroepen met door henzelf geformuleerde leervragen onderzoek doen.

Tijdens Koersplandagen met alle leidinggevenden wisselen we kennis en ervaring uit en monitoren wij de voortgang van onze strategische koers. Twee keer per jaar organiseren wij interessante lezingen, onder het motto "Een avondje uit met ASG", die voor alle medewerkers toegankelijk zijn.

Er functioneren professionele leergemeenschappen voor o.a. directeuren, adjunct-directeuren, IB-ers in het primair onderwijs. De examensecretariaten van de verschillende VO-scholen werken samen. Ook verschillende vakgroepen vinden elkaar op bovenschools niveau.

Voor nieuwe medewerkers wordt twee keer per jaar de bijeenkomst ASG Start georganiseerd, waar het bestuur hen welkom heet en er presentaties worden gegeven, zodat zij kennis kunnen nemen van de vele mogelijkheden die een grote organisatie als ASG hen biedt. De onlangs opgerichte ASG-brede personeelsvereniging organiseert bovenschoolse ontmoetingen en activiteiten.

We zijn voortdurend op zoek naar het optimaliseren van de meerwaarde van ASG als geheel voor de afzonderlijke scholen. Onderdeel van onze kwaliteitsverbetering is de ontwikkeling van een bedrijfsbureau naar een servicebureau. Het servicebureau van ASG is servicegericht en dienstverlenend. Het personeel is benaderbaar en aanspreekbaar en benadert de onderwijscollega's als klanten. Naast het leveren van service aan de ASG-scholen zorgt het servicebureau ook voor bestuursondersteuning. Als gevolg van onze schaalgrootte beschikken we over interne expertise op veel beleidsgebieden, waardoor we een integraal en samenhangend aanbod aan onze scholen kunnen bieden. Ook realiseren we door het optimaal benutten van de schaalgrootte van ASG forse inkoopvoordelen voor de scholen bij de aanschaf van diensten en producten.

Venster 4

Partnerschap

Samen kleur geven aan goed onderwijs heeft een breed fundament. Als ASG vinden wij het belangrijk dat ouders meedenken en meedoen. Zo vergroten we samen de ontwikkelingsmogelijkheden van onze leerlingen. Kinderen die zien dat ouders en leraren om hen heen staan en hen steunen, voelen zich gedragen en komen beter tot leren. Ouders worden betrokken bij het leerproces van hun kind en vormen zo een extra schakel in het ontwikkelingsproces van hun kind. Leraren kunnen leerlingen beter ondersteunen als ze begrijpen hoe het er thuis aan toe gaat.

De medezeggenschapsraden zijn een klankboard voor ideeën en een sparringpartner voor respectievelijk een schooldirectie of het bestuur. Met het recht op medezeggenschap kunnen medewerkers, ouders en leerlingen invloed uitoefenen op het voorgenomen beleid en de besluitvorming binnen ASG. Het is van belang dat de medezeggenschap binnen ASG goed georganiseerd is. Naast de wettelijke grondslag en de wettelijke taken van de medezeggenschapsraad, ziet ASG medezeggenschap als van essentieel belang om voorgenomen beleid te toetsen bij medewerkers, ouders en leerlingen. Medezeggenschap zorgt voor breed gedragen besluitvorming en betrokkenheid. Daarnaast gaat het om advies geven en meedenken, zodat het bestuur de veelheid aan argumenten en meningen in beeld heeft.

Het is onze ambitie om in de periode van Koers 22 de medezeggenschap te organiseren in een overkoepelende medezeggenschapsraad die zich bezig houdt met strategische, sector overstijgende vraagstukken. Hiermee krijgt de medezeggenschap vorm op ieder niveau van zeggenschap.

Onderwijs speelt zich niet alleen binnen, maar ook buiten de schoolmuren af. Daarom werken wij proactief samen met een breed scala aan partners. Als grootste werkgever en grootste opleider van Almere hebben wij organisaties veel te bieden. Wij zijn een Almeerse organisatie en voelen ons een belangrijk onderdeel van de Almeerse samenleving.

Wij leiden een groot aantal jonge Almeerse inwoners op en begeleiden hen naar werk. Door de stages door onze leerlingen hebben wij contact met veel bedrijven en instanties in de stad. Als belangrijke speler draagt onze organisatie daarmee een grote verantwoordelijkheid voor de toekomst van onze stad. Die verantwoordelijkheid vult de ASG in door haar betrokkenheid bij wat er in de stad gebeurt.

Wij zoeken betekenisvolle interactie met bedrijven en instellingen voor voorschoolse en naschoolse opvang, vervolgonderwijs, zorginstellingen, welzijnsorganisaties, jongerenbegeleiding en Jeugdzorg. Ook werken we samen met instanties als het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs, de gemeente en de provincie.

ASG Koerswijzer

Met ingang van het schooljaar 2019-2020 beschikt ASG over een geactiveerd kwaliteitssysteem waarmee de kwaliteit van het onderwijs op het op het niveau van de leraar en de docent, het team, de sectie, de school en het bestuur betekenis krijgt. Dit kwaliteitssysteem borgt de kwaliteit zoals gedefinieerd in het wettelijke onderzoeks- en waarderingskader. Daarnaast laten scholen en bestuur in hun jaarplannen, (school)praktijk en periodieke kwartaalrapportages zien dat zij doelgericht werken aan de missie van ASG in Koers 22: Samen kleur geven aan goed onderwijs.

De ASG Koerswijzer helpt ons om de ambities uit Koers 22 zichtbaar te maken in ons onderwijs, en te vertalen naar ons dagelijks werk. Koers 22 bestaat uit onze missie, visie, vier kernwaarden en vier vensters. Samen vormen zij het fundament van ASG. De centrale vragen in de ASG Koerswijzer zijn voor alle medewerkers binnen ASG aanknopingspunten om mee te bouwen. Op bestuursniveau kunnen de vragen gebruikt worden om de visie verder uit te bouwen. Voor directies zijn de centrale vragen een stappenplan om te komen tot schoolplannen en jaarplannen. Teams kunnen de ambities concretiseren door zich gezamenlijk over de vragen te buigen. Doordat we op alle plekken binnen de organisatie werken aan Koers 22, wordt het een stevig verankerd bouwwerk en zetten we als organisatie echt stappen.

Onze kernwaarden

Gezien worden, Open, Vooruitstrevend, Ambitieus

Gezien worden

Gezien worden

Waar willen we staan in 2022?

- De ASG-cultuur is gastvrij, iedereen voelt zich welkom.
- Iedereen bij ASG is waardevol en wordt gezien.
- We hebben zicht op de (onderwijs) behoeftes van onze leerlingen en medewerkers.

Centrale vragen

- Hoe creëren we een cultuur van gastvrijheid op elke school/het servicebureau?
- Hoe geven we ruimte aan de verschillen tussen leerlingen en medewerkers?
- Hoe doen we recht aan de meningen van ouders, leerlingen, medewerkers en andere betrokkenen bij ASG?

Open

Open

Waar willen we staan in 2022?

- ASG gaat respectvol om met de mensen binnen en buiten de organisatie.
- In onze communicatie zijn we transparant en toegankelijk.
- Met een open blik kijken we naar de verscheidenheid van leerlingen en medewerkers.

Centrale vragen

- Hoe bereiken we dat iedereen zich respectvol bejegend voelt?
- Welke communicatiemiddelen en communicatiestijl gebruiken we om ouders en leerlingen goed te informeren?
- Hoe geven we invulling aan de identiteit van ASG in de school en hoe doen we recht aan het openbare karakter van ASG?

Vooruitstrevend

Vooruitstrevend

Waar willen we staan in 2022?

- We werken met innovatieve en nieuwe leerconcepten binnen de kaders van onze profilering.
- We zijn nieuwsgierig naar nieuwe inzichten om ons onderwijs eigentijds inhoud te geven.
- We geven gericht inhoud aan ons onderwijs langs de drie horizonten van onze innovatiestrategie (continue veranderingen, fundamentele veranderingen, radicale veranderingen).

Centrale vragen

- Hoe faciliteren we innovatie binnen ASG?
- Hoe stimuleren wij een onderzoekende houding bij onze leerlingen en medewerkers?
- Hoe worden de opbrengsten vanuit de verschillende innovatiegroepen geborgd en integraal vertaald voor ASG?

Ambitieus

Ambitieus

Waar willen we staan in 2022?

- We hebben hoge verwachtingen van onze leerlingen en van elkaar.
- We zijn intrinsiek gemotiveerd om onszelf te blijven ontwikkelen en professionaliseren.
- We geven altijd het beste van onszelf.

Centrale vragen

- Hoe spreken we elkaar aan op gedrag en houding die nodig zijn om onze ambities te realiseren?
- Wat doen we om de professionaliteit van ons personeel te verbeteren?
- Hoe bevorderen wij eigenaarschap en ambitie bij onze leerlingen en medewerkers?

Venster 1 | Goed en toegankelijk onderwijs

Waar willen we staan in 2022?

- De kwaliteit van ons onderwijs is en blijft op orde: het aantal onvoldoende presterende scholen en afdelingen van ASG is gereduceerd en er zijn geen zeer zwakke scholen meer.
- Ons stelsel van kwaliteitszorg is samenhangend, cyclisch, integraal en is zichtbaar binnen ASG en de scholen.
- ASG heeft een collectieve leercultuur, gericht op voortdurend verbeteren en innoveren.
- We maken deel uit van een dekkend netwerk van onderwijs- en zorgvoorzieningen in de stad, zodat alle leerlingen een passende onderwijsplek hebben.
- We hebben zicht op wat onze leerlingen nodig hebben.
- Wij ontwikkelen onderwijs, passend bij de belevingswereld van onze leerlingen.
- Alle scholen hebben een toekomstgericht curriculum.
- Scholen hebben in hun (zorg)profiel duidelijk beschreven in welke leer- en zorgbehoeftes zij kunnen voorzien.

Centrale vragen

- Hoe geven scholen in hun schoolplan inhoud aan het geven van goed en toegankelijk onderwijs?
- Hoe zorgen we ervoor dat ons onderwijs goed aansluit op de leer- en zorgbehoeftes van de leerling?
- Hoe vergroten we ons inzicht in wat onze leerlingen nodig hebben?
- Aan welke kwaliteitscriteria moet een les op een ASG-school voldoen om leren in verbinding mogelijk te maken?
- Op welke manier zorgen we ervoor dat ons curriculum toekomstgericht blijft?
- Hoe wordt het ASG-brede kwaliteitsbeleid vertaald en verankerd in de scholen, het servicebureau en het bestuur?
- Welke aanpassingen zijn eventueel nodig of wenselijk in de kwartaalrapportages en/of het managementinformatiesysteem om optimale sturing te faciliteren?
- Hoe zorgen we binnen ASG voor een kwaliteitscultuur waarin onderzoeken, reflecteren, leren en verbeteren de norm is?

Venster 2 | Personeel in positie

Waar willen we staan in 2022?

- Medewerkers voelen zich betrokken bij en trots op ASG.
- ASG heeft aandacht voor het welbevinden in elke levensfase van alle medewerkers.
- Alle medewerkers werken aantoonbaar aan hun professionele ontwikkeling door het bijwonen van bijeenkomsten, en het volgen cursussen en programma's van de ASG Academie.
- Medewerkers nemen deel aan leergemeenschappen en netwerken en dragen bij aan de leercultuur van ASG.
- Medewerkers maken gebruik van de mogelijkheden van interne mobiliteit.
- Medewerkers ervaren erkenning van hun professionaliteit en expertise en voelen zich gezien.
- Alle onbevoegde leraren worden actief ondersteund bij het halen van hun bevoegdheid.
- ASG heeft vitale werknemers.
- We zetten de talenten van onze medewerkers in voor de gehele organisatie.
- De jaarlijkse gesprekscyclus is ASG-breed geïmplementeerd.

Centrale vragen

- Wat hebben scholen, teams, medewerkers nodig om zich betrokken te voelen bij ASG?
- Wat hebben medewerkers van ASG nodig om regie uit te kunnen oefenen op het verloop van hun eigen loopbaan?
- Is voor alle medewerkers duidelijk welke mogelijkheden er zijn voor mobiliteit en professionalisering binnen ASG?
- Hoe maken we een koppeling tussen Koers 22 en de vorm en inhoud van het aanbod van de ASG Academie?
- Hoe zorgen we ervoor dat het verzuim zo laag mogelijk blijft en dat welbevinden onderwerp van gesprek wordt?
- Hoe kunnen de individuele talenten en expertise van onze medewerkers ingezet worden ten behoeve van ASG?
- Hoe zorgen wij ervoor dat het aanbod van de ASG Academie aansluit bij de opdrachten die we onszelf geven?
- Welke mogelijkheden creëren wij binnen ASG voor het opleiden van leraren?
- Hoe geven onze medewerkers invulling en kleur aan het professioneel statuut van ASG?
- Hoe geven leidinggevenden en medewerkers invulling aan het individuele personeelsdossier?

Venster 3 | De meerwaarde van ASG

Waar willen we staan in 2022?

- Binnen ASG ontmoeten collega's van alle scholen en het servicebureau elkaar regelmatig.
- We delen de opbrengst van leren en ontwikkelen met elkaar tijdens conferenties en ASG-brede studiedagen.
- Vaksecties en werkgroepen staan met elkaar in contact en wisselen bovenschools expertise uit.
- Alle medewerkers zijn op de hoogte van de inrichting van processen en systemen binnen scholen en servicebureau.
- Medewerkers van scholen en servicebureau weten van elkaar wie ze moeten benaderen voor welke expertise.
- Als gevolg van onze schaalgrootte beschikken we over interne expertise op veel beleidsgebieden, waardoor we een integraal en samenhangend aanbod aan onze scholen kunnen bieden.
- We hebben een divers en op elkaar aansluitend aanbod en werken met verschillende onderwijsconcepten en -profielen, zodat wij alle leerlingen een passende onderwijsloopbaan kunnen bieden.

Centrale vragen

- Hoe faciliteren we onze medewerkers om te delen en elkaar te ontmoeten?
- Welke studiedagen, ontmoetingen en professionaliseringsprogramma's zijn nodig voor de verschillende doelgroepen?
- Hoe verankeren en delen we de resultaten van leer- en ontwikkelgroepen?
- Hoe kunnen vaksecties en werkgroepen van verschillende scholen elkaar ondersteunen?
- Wat verwachten scholen van medewerkers van het servicebureau en vice versa?
- Hoe zorgen we ervoor dat ons onderwijsaanbod divers én dekkend blijft?

Venster 4 | Partnerschap

Waar willen we staan in 2022?

- Ouders zijn betrokken bij het leerproces van hun kind.
- De medezeggenschap is een klankbord voor ideeën en een sparringpartner voor directies of bestuur bij voorgenomen beleid en uitvoering van beleid.
- ASG-brede medezeggenschap is belegd in een overkoepelende medezeggenschapsraad.
- ASG werkt proactief samen met een breed scala aan partners.
- ASG is een belangrijke gesprekspartner voor de gemeente, collega-schoolbesturen en maatschappelijke organisaties.
- Scholen werken nauw samen met maatschappelijke partners in de nabije omgeving.
- ASG werkt samen met collega-schoolbesturen en gemeente bij de aanpak van regionale problemen in het onderwijs, zoals het lerarentekort.
- ASG maakt deel uit, en is gesprekspartner van landelijke netwerken, organisaties en overheden.

Centrale vragen

- Welke rol geven wij ouders bij de onderwijsontwikkeling van de school en het leerproces van hun kind?
- Hoe creëren we ruimte en betekenis voor medezeggenschap binnen ASG?
- Hoe vertaalt de samenwerking met partners uit de nabije omgeving van de school zich voor onze leerlingen?
- Welke regionale problemen kunnen we samen met andere partners aanpakken?
- Hoe zorgen we ervoor dat ASG zichtbaar is en blijft voor diverse gremia, zowel lokaal, regionaal als landelijk?

9 Tot slot

Nawoord College van Bestuur

Koers 22 is opgesteld om richting te geven aan de ambities en het handelen van ASG. ASG is volop in beweging en dat zetten we voort. Dit kunnen we niet alleen. Dit doen we samen. Dat is onze kracht. De doelen in Koers 22 zijn niet vrijblijvend. De centrale vragen waar dit plan mee eindigt, zijn bedoeld om te inspireren en uit te dagen. Om voor elkaar te krijgen dat we de komende vier jaar aan ons belangrijkste doel werken: Samen kleur geven aan goed onderwijs.

De vraag die het bestuur nu aan elke medewerker van ASG stelt, is: "Wat ga jij doen om een bijdrage te leveren aan de realisatie van Koers 22?"

Herbert Griffioen en Susanne Olivier
College van Bestuur ASG

Almeerse Scholen Groep