

Leren dromen

Meerjarenbeleidsplan 2024 — 2028

aan de Zaan



Naar de
inhoudsopgave



Inhoudsopgave

Een gezamenlijke Agora-missie

Gedeelde waarden
Bildung en talentontwikkeling
De missie van Agora

Wat gebeurt er om ons heen?

De Zaanstreek groeit
Dynamische maatschappij
Ontwikkelingen in het onderwijs
Elke Agora-school staat midden in de wereld

1

3

Kansen vergroten door kwaliteit

Onze basis is altijd op orde
De inhoud van ons onderwijs doet ertoe
Ons onderwijs wordt gemaakt door samenwerking van bevlogen vakmensen

2

4

Samen aan de slag

De ambities op een rij
Wat we gaan we doen om die ambities waar te maken

5

Voorleven en inspireren

Besturen vanuit waarden
Liefde, lef en leiderschap
Monitoren van onderwijsprocessen
De inzet van mensen en middelen
Actief en zichtbaar
Spreiding en differentiatie

Tot besluit



Leren dromen aan de Zaan

Een woord vooraf

Leren dromen aan de Zaan, daar zal het de komende jaren om draaien bij Agora.

Leren dromen: een toekomst tegemoet gaan vol verwachting en vertrouwen. Een wereld ontdekken, die groter is dan jouw eigen wereld. Kennis en vaardigheden verzamelen die je in die wereld verder helpen. Of je nu een leerling bent van Agora of een (toekomstige) collega.

Leren dromen kan alleen in een veilige en inspirerende omgeving. Waar je gezien wordt en het gevoel hebt, dat je er mag zijn. Waar je wordt gewaardeerd en uitgedaagd op wat je kan en wat je mogelijk wil leren. Waar we de tijd die we met elkaar delen zinvol en effectief besteden. Agora heeft hoge verwachtingen van iedereen die zich thuis voelt bij onze stichting.

In dit schooljaar hebben we ons samen een beeld gevormd van wat nodig is om leerlingen en collega's van Agora te leren dromen. We hebben allerlei analyses van documenten, onderzoeken en peilingen verzameld, maar bovenal hebben we elkaar gesproken over de betekenis ervan. Dat hebben we gedaan met onze leerlingen, collega's, toekomstige collega's, ouders/verzorgers en onze stakeholders.

Dit strategisch beleidsplan moet de komende vier jaar inspiratie en richting geven aan de school- en jaarplannen. Het laat zien waar we voor staan, waar we nu staan en waar we voor gaan. En het laat zien hoe we dat samen gaan realiseren: met onze huidige en toekomstige Agora-collega's, de ouders/verzorgers van onze leerlingen en met onze vertrouwde en nieuwe partners.

Gernanda Schutte & Pieter Schotte

College van Bestuur



Een gezamenlijke Agora-missie

Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



1. Een gezamenlijke Agora-missie

Samen werken aan het beste onderwijs voor elk kind

De 24 scholen van stichting Agora, verschillend als ze zijn, delen de liefde voor het vak en de wens dat elk kind het beste onderwijs krijgt. Elke school heeft zijn eigen gezicht en geschiedenis. Allemaal willen we dat kinderen zich in een fijne en veilige omgeving kunnen ontwikkelen. Tot evenwichtige individuen, tot kritische denkers. Tot verantwoordelijke burgers, mensen die willen en kunnen bijdragen aan de wereld van vandaag en morgen. Daar heeft elk kind recht op.

Gedeelde waarden

Alle scholen van Agora werken hieraan vanuit een aantal gezamenlijke waarden. Die waarden hebben een christelijke oorsprong. De rijkdom die hieruit voortkomt willen we doorgeven aan de volgende generatie. Iedereen is voor ons uniek en van grote waarde. We zijn inclusief in ons denken en doen. We voelen ons verbonden en respecteren verschillen.

We voelen ons samen verantwoordelijk voor elkaar en onze omgeving. Daarom maken we werk van duurzame en langdurige relaties met onze kinderen, ouders en medewerkers. Sleutelwoorden daarbij zijn vertrouwen, verbinding en samenwerking. Zo zorgen we voor een positieve benadering van alles wat we doen.

Bildung en talentontwikkeling

Wij willen onze kinderen leren leven en dromen. Dat gaat verder dan rekenen en taal. We willen hen kennis laten maken met alle culturele en maatschappelijke kanten van de wereld waarin ze leven en waarin elke ervaring telt. Het Bildungsagoramodel is daarbij onze leidraad.

Wij willen kinderen en medewerkers stimuleren om hun talenten te ontwikkelen binnen Agora. Zo willen we iedereen aanmoedigen om een eigen bijdrage te leveren aan een betere maatschappij.

We willen dat elk kind met gelijke kansen onze scholen verlaat.

De missie van Agora

Ons gezamenlijke streven, vanuit gedeelde waarden, naar het beste onderwijs voor elk kind komt kort en krachtig terug in de missie van Agora.

Wij bieden bijzonder primair onderwijs. Dat doen we in de Zaanstreek. Ons onderwijs is geworteld in levensbeschouwelijke waarden, met een christelijke oorsprong en een brede, inclusieve blik. Respectvol en interreligieus denken en doen is vanzelfsprekend voor ons.

We hebben hoge verwachtingen van alle kinderen, medewerkers en ouders op onze scholen. We dagen hen uit en inspireren hen om te groeien. Te durven groeien. We stimuleren persoonlijke ontwikkeling, moedigen sociale betrokkenheid aan.

Onze missie is geslaagd als elk kind met vertrouwen de toekomst tegemoet gaat en zijn talent optimaal heeft kunnen ontplooiën. Waar dat lukt leveren de Agora-scholen een positieve, krachtige bijdrage aan de samenleving van vandaag en morgen.

Afbeelding 1. Het Bildungsagoramodel



Een gezamenlijke Agora-missie

Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



2. Wat gebeurt er om ons heen?

Agora in de Zaanstreek en in de wereld

De Zaanstreek groeit

Steeds meer mensen willen in de Zaanstreek wonen, werken en leven. Die trend zet naar verwachting door. Voor de komende jaren verwacht men een grote instroom van jonge gezinnen en mensen tussen de 25 en 45 jaar.

Op dit moment kent de Zaanstreek 52 basisscholen, 30 scholen voor voortgezet onderwijs en 239 locaties voor kinderopvang.

Agora heeft hiervan 24 basisscholen.

In de komende 20 jaar komen er waarschijnlijk zo'n 2500 kinderen bij. We zien nu al een groei bij sommige van onze scholen. Dat betekent dat de onderwijsvoorzieningen mee moeten gaan groeien. En dat er aandacht moet zijn voor schoolgrootte in relatie tot onderwijskwaliteit en continuïteit.

Zoals in ieder gebied kent ook de Zaanstreek grote verschillen in buurten en wijken. Verschillen in etnische achtergrond, opleiding en welstand. Segregatie speelt daarbij een grote rol.

Deze maatschappelijke verschillen zijn ook voorspellers van onderwijsachterstanden (zie afbeelding 2). Ons onderwijs moet daar uiteraard op inspelen.

Verwachte onderwijsachterstanden

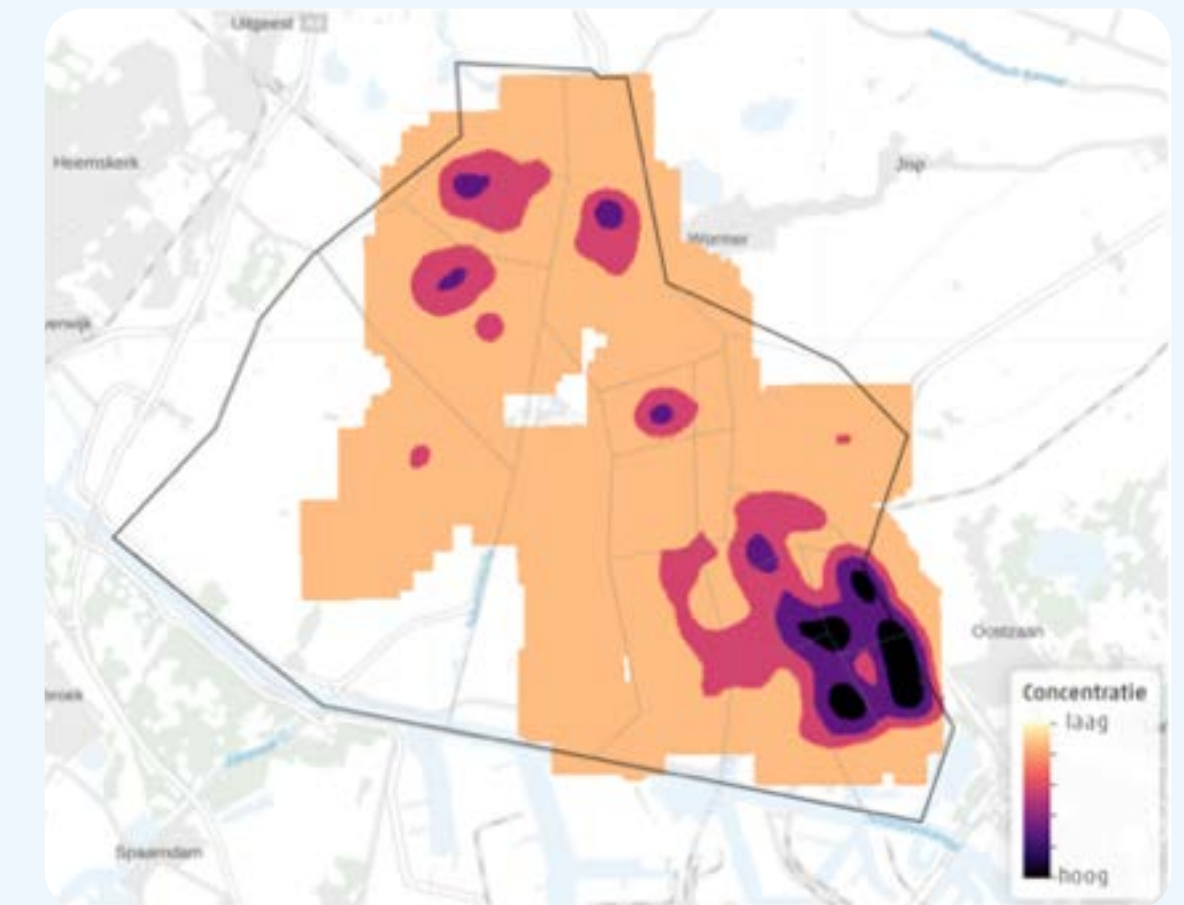
Het CBS heeft een dashboard ontwikkeld voor het in kaart brengen van de verwachte onderwijsachterstanden.

Om te bepalen welke kinderen een verhoogd risico op een onderwijsachterstand hebben, wordt gebruik gemaakt van een model. Hierin worden omgevingskenmerken gebruikt die volgens het onderzoek van het CBS het risico van een kind op een onderwijsachterstand voorspellen. De omgevingskenmerken die hierin meegenomen worden zijn:

- Opleidingsniveau van de ouders
- Herkomst
- Verblijfsduur van de moeder in Nederland
- Wel of niet in de schuldsanering
- Het gemiddelde opleidingsniveau van de moeders op school

Dit hoofdstuk gaat verder op de volgende pagina →

Afbeelding 2. Verwachte onderwijsachterstanden in de Zaanstreek



Bron: Verwachte onderwijsachterstanden (cbs.nl)



Een gezamenlijke Agora-missie

Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



2. Wat gebeurt er om ons heen?

Agora in de Zaanstreek en in de wereld

Dynamische maatschappij

Onze scholen staan midden in een dynamische maatschappij. Economische, sociale en technische veranderingen om ons heen gaan sneller dan ooit. Deze veranderingen merken wij in de school. De school heeft een actieve rol in het duiden van die veranderingen. School is de plaats waar je veilig leert omgaan met de grote veranderingen om ons heen.

Bestaanszekerheid

In die maatschappij zien we dat de bestaanszekerheid van grote groepen mensen onder druk staat. We zien gezinnen die amper kunnen rondkomen, waar de verwarming in huis te duur is, waar kinderen geen eigen slaapkamer hebben.

Kinderen nemen dat mee naar school en wij moeten daar op inspelen. Onze scholen moeten worden toegerust op de effecten hiervan.

Verschillende groepen

In die maatschappij leven groepen die sterk van elkaar verschillen dicht op elkaar. Mensen met uiteenlopende culturele en religieuze achtergronden leven in dezelfde wijk, dezelfde straat. Hun opvattingen en overtuigingen liggen soms ver uit elkaar, maar hun kinderen gaan naar dezelfde school.

De noodzaak om met elkaar te praten, elkaar te verstaan en te begrijpen is groot. De school heeft hier een belangrijke functie. De school is een samenleving in het klein. Het is de plaats bij uitstek waar mensen met elkaar praten en van elkaar leren.

Kansengelijkheid

Iedereen heeft recht op dezelfde kansen, maar in onze maatschappij is de kansengelijkheid nog lang niet groot genoeg. Elk kind heeft een andere start. Die start hangt af van veel verschillende factoren, zoals de sociaal-economische positie en het opleidingsniveau van de ouders. Maar ook de leefbaarheid van de wijken, groen op straat en de toegang tot cultuur en sport spelen een grote rol. Uit tal van onderzoeken blijkt dat we nog veel onbewuste vooroordelen hebben, die negatief uitwerken op de kansen van kinderen. Ook in het onderwijs.

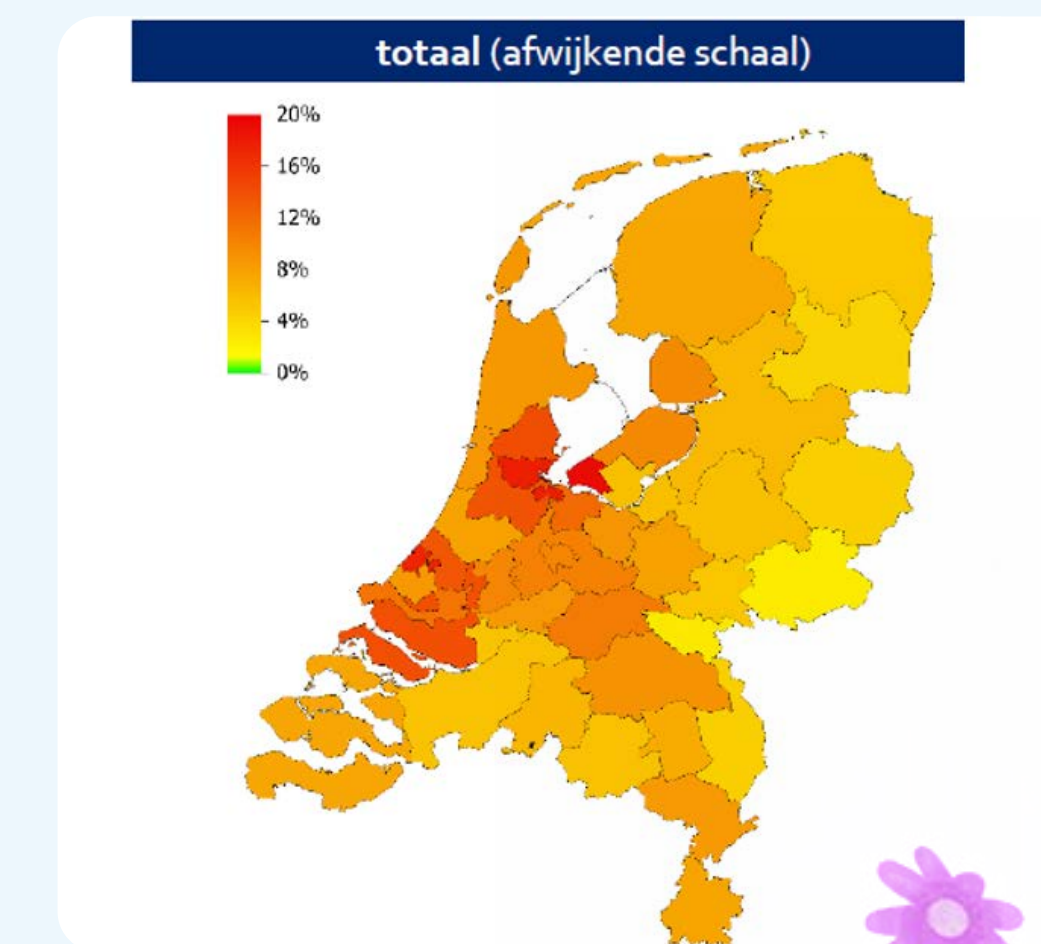
Samen leven, werken en leren zorgt voor meer verbinding. Als leerlingen met verschillende achtergronden met elkaar op school zitten, kunnen ze elkaar ontmoeten en van elkaar leren. Goed onderwijs, met hoge verwachtingen van iedereen, draagt bij aan het vergroten van gelijke kansen.

Dit hoofdstuk gaat verder op de volgende pagina →

Lerarentekort

Nederland kent een flink lerarentekort en dat tekort is ongelijk verdeeld. Dat zien we ook in de regio Zaanstreek-Waterland. Dit brengt zorgen, maar ook kansen met zich mee.

Afbeelding 3. Percentage lerarentekort per regio



Een gezamenlijke Agora-missie

Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



2. Wat gebeurt er om ons heen?

Agora in de Zaanstreek en in de wereld

Agora heeft een lerarentekort van 12,8% (gemeten in september 2023). Naar verwachting zal er in 2028 28 fte minder personeel instromen in de regio Zaanstreek-Waterland, dan in 2023. En dat terwijl de Zaanstreek groeit. Daarnaast komen er minder nieuwe leraren van de opleidingen af. Mede dankzij onze opleidingsscholen heeft Agora wel een rijke hoeveelheid aan studenten in huis.

En ook ons tekort is ongelijk verdeeld over de scholen. Waar sommige scholen tot 38% personeel tekort komen, hebben andere een overschot van 22%. De tekorten treffen vooral scholen met een hoger risico op onderwijsachterstanden. Het tekort aan personeel zorgt vervolgens weer voor extra werkdruk bij onze mensen.

Landelijk zien we dat de vroegtijdige uitstroom van leraren in het primair onderwijs een grote rol speelt bij het tekort aan leraren. De redenen waarom mensen niet meer als leraar op hun oude school willen werken zijn divers. De meest genoemde redenen zijn werkdruk, gebrek aan professionele uitdaging (incl. het salarisniveau) en de relatie met de schoolleiding. Uit het recente tevredenheidsonderzoek (november 2023) onder medewerkers, leerlingen en ouders blijkt dat onze medewerkers een groot werkplezier ervaren, maar kritisch zijn over het combineren van werk en privé. Meer aandacht voor het terugbrengen van fysieke en mentale werkdruk is dan ook gewenst. Hiermee voorkomen we een deel van het ziekteverzuim.

Uit hetzelfde onderzoek blijkt bovendien dat de meeste medewerkers positief zijn over de relatie met hun schooldirectie.

Gevraagd naar oplossingen voor het lerarentekort gaf vrijwel iedereen aan positief te zijn over het inzetten van vakdocenten.

In het hele land zien we een stijgende vraag naar zinvol werk, naar een relevant beroep. Mensen willen betekenisvol bijdragen. Dat kan in het onderwijs. Zij-instroom en carrièreswitches komen in het onderwijs steeds vaker voor. Ook Agora heeft de afgelopen jaren een groot aantal zij-instromers mogen verwelkomen. Een mooie kans voor zowel de zij-instromer als het onderwijs.

De overheid stimuleert de vorming van onderwijsregio's. Binnen deze regio's moeten partijen — scholen, besturen, overheden — meer gaan samenwerken, met als doel het gezamenlijk terugdringen van het lerarentekort.

Maar over de precieze invulling van de onderwijsregio's is nog veel onduidelijk. Agora werkt al veel samen met andere partijen, ook over de regio's heen. De komende jaren zal Agora hier verder vorm en inhoud aan moeten geven.

Generatieverschillen

Mede dankzij uit- en zij-instroom zijn de generatieverschillen in het onderwijs groot, ook bij ons. Zo is ruim een kwart (26% of 111 mensen) van de Agora-leraren 55 jaar of ouder. Een flink deel daarvan is 65 jaar of ouder (22 mensen). De gemiddelde leeftijd van mensen die in 2023 op eigen verzoek vertrokken of met pensioen gingen was 53 jaar. Verschillende generaties kijken soms anders naar werk en loopbaan. Des te meer reden voor Agora om werk te maken van het werven, opleiden en behouden van goede onderwijsmensen.

Informatietechnologie

Onze maatschappij is in korte tijd een razendsnelle digitale informatiemaatschappij geworden. Informatie stroomt permanent. Overal en op elk moment. Ook op school.

Kinderen krijgen steeds jonger een mobiel. Krijgen steeds eerder toegang tot internet en social media. Hoe ga je daarmee om? Hoe onderscheid je feiten van nepnieuws? Wat is het effect op je welzijn? Hoe voorkom je verslaving?

Dit hoofdstuk gaat verder op de volgende pagina →



Een gezamenlijke Agora-missie

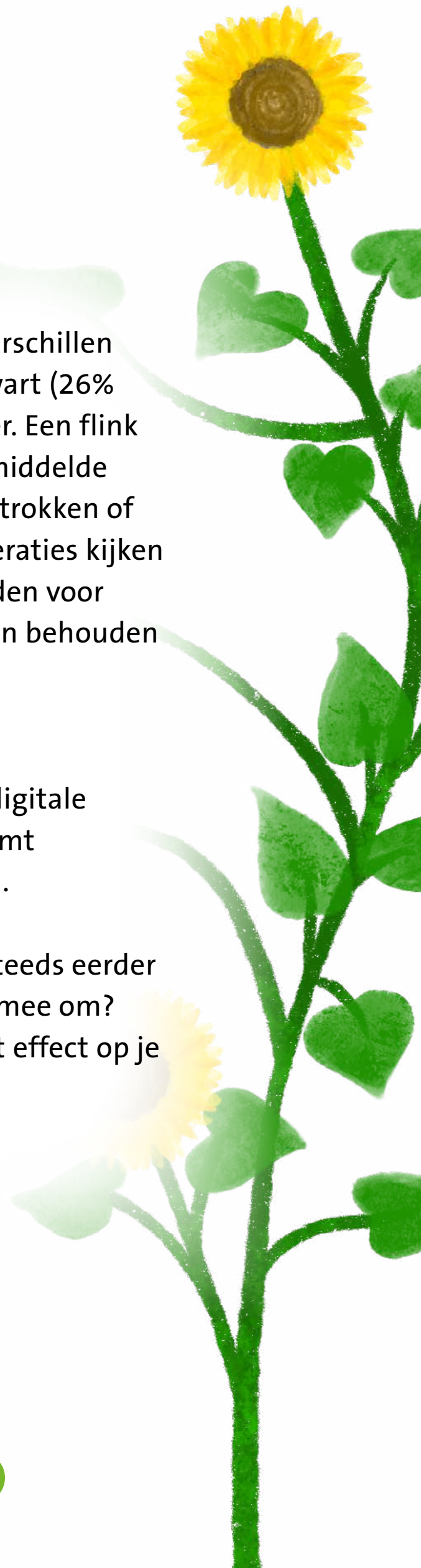
Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



2. Wat gebeurt er om ons heen?

Agora in de Zaanstreek en in de wereld

Mede door de snelle technologische ontwikkelingen — snellere apparaten, digitale communicatie, internet of things, artificial intelligence — kunnen we de online wereld steeds moeilijker onderscheiden van de fysieke wereld. Het gaat echt razendsnel. Des te urgenter de vraag: hoe maken we van de school ook een veilige digitale omgeving?

Algemene personeelstekorten

Tenslotte beperken de ontwikkelingen op de landelijke arbeidsmarkt zich niet tot het onderwijs. Ook wij merken de gevolgen van de algemene personeelstekorten in onze samenleving. Zo zorgen tekorten in de jeugdhulp er bijvoorbeeld voor, dat onze kinderen soms niet de hulp krijgen die zij nodig hebben.

Duurzaam beheer

Duurzaam beheer van onze planeet begint bij jezelf. Dat geldt ook voor ons.

Als scholen hebben we bovendien een voorbeeldfunctie. We moeten laten zien dat duurzaamheid voor ons vanzelfsprekend is. Duurzaamheid zit overal. In energieneutrale huisvesting. In fietsen naar je werk. In gezondheid, in respect voor de natuur, in duurzame relaties met partners en leveranciers, in zorg en aandacht voor de wereld om ons heen.

Ontwikkelingen in het onderwijs

Resultaten basisvaardigheden en de onderwijsinspectie

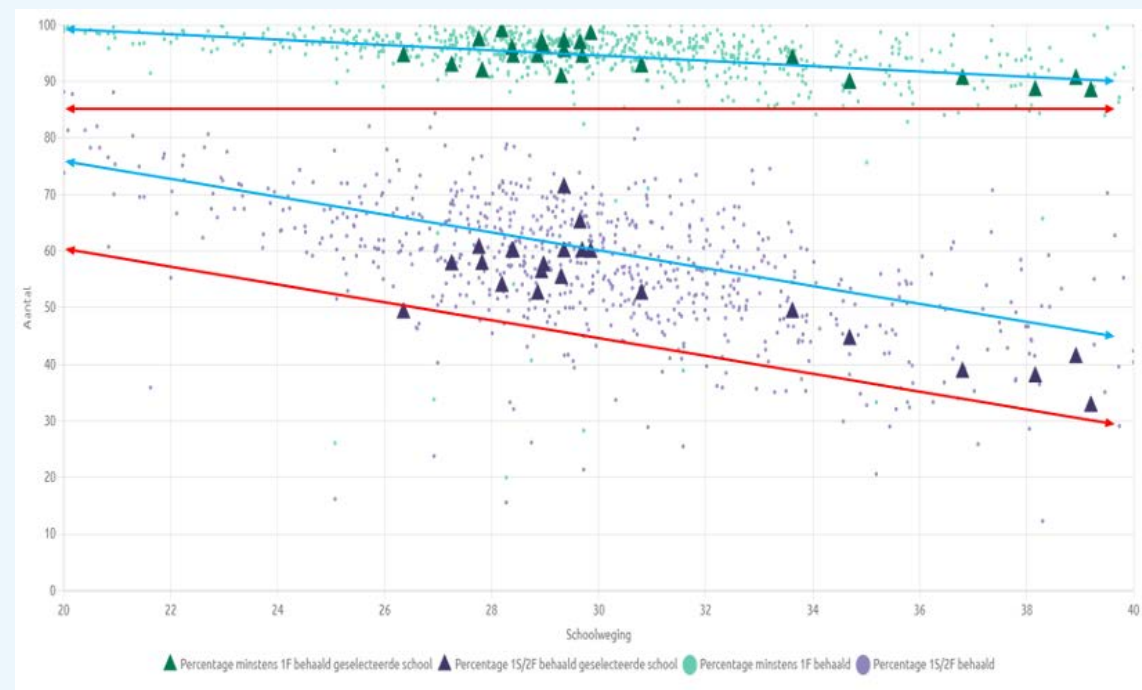
De basisvaardigheden taal, rekenen en burgerschap blijven landelijk achter bij de ambities. Dat geldt ook voor onze scholen. In afbeelding 4 staan de resultaten (2023) van Agora-scholen afgezet tegen het landelijk gemiddelde. Ofschoon er sprake is van verschillen tussen de scholen, liggen onze resultaten gemiddeld lager dan het landelijk gemiddelde. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat we nog onvoldoende evidence informed werken. Bij evidence informed werken zorgen we voor verbeteringen op basis van zowel onze praktijkkennis, als kennis uit onderzoek.

De Inspectie van het Onderwijs ziet voor de basisvaardigheden een neergaande trend en vraagt hier aandacht voor.

De basisvaardigheden zijn (uiteraard) speerpunten van ons onderwijs. We blijven de lat hoog leggen en zetten alles op alles om onze ambities te realiseren. Wij willen ons bovendien graag verantwoorden. Laten zien wat we doen.

Dit hoofdstuk gaat verder op de volgende pagina →

Afbeelding 4. Eindresultaten 2023 Agora-scholen, afgezet tegen het landelijk gemiddelde en de minimale norm.



De rode lijn laat zien wat de minimale norm is voor de scholen en de blauwe lijn is het landelijke gemiddelde van iedere schoolweging. De driehoekjes zijn de individuele Agora-scholen. De kleine stipjes zijn de andere scholen in Nederland. De groene driehoekjes geven weer hoe de scholen het doen op fundamenteel niveau. De paarse driehoekjes geven weer hoe de scholen het doen op streefniveau. Passend bij de kenmerken van de leerlingen.



Een gezamenlijke Agora-missie

Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



2. Wat gebeurt er om ons heen?

Agora in de Zaanstreek en in de wereld

Samenwerkingsverband

Agora is een partner in het Samenwerkingsverband PO Zaanstreek. Samen met een aantal andere schoolbesturen denken we na over alles wat te maken heeft met passend onderwijs, met inclusiever denken en doen. We leren van elkaar en delen onze kennis. De samenwerking heeft een eigen budget en verdeelt dat over de schoolbesturen, daar profiteren we allemaal van. De initiatieven en besluiten binnen deze samenwerking hebben dan ook de nodige invloed op onze scholen.

Welbevinden jeugd

Het welbevinden van de jeugd, mentaal en fysiek, daalt in de peilingen. Zowel landelijk als in de Zaanstreek. Ook onze leerlingenraad heeft ons gevraagd om aandacht te hebben voor hun welbevinden. Een aantal leerlingen ervaart stress en heeft minder het gevoel te mogen zijn wie ze wil zijn. Welbevinden is dan ook een enorm belangrijk thema voor ons. Daarbij zien we de ontwikkeling van social media en de online wereld zowel als een bedreiging, als een kans.

Daarnaast zien we fikse wachtlijsten in de geestelijke gezondheidszorg. Dat maakt het samenwerken met partners in de zorg voor de jeugd extra hard nodig.

Ouderbetrokkenheid

De rol en positie van ouders in het onderwijs verandert. Uit het recente tevredenheidsonderzoek blijkt bijvoorbeeld dat ouders steeds meer betrokken zijn bij het onderwijs. Ze zijn mondiger in het uiten van hun meningen en wensen. Ouders krijgen op die manier steeds meer de rol van partner in het onderwijs. Een partner waarmee we graag goed willen samenwerken. Dat betekent dat we moeten zorgen voor duidelijkheid en een veilig klimaat voor ouders om hun bijdrage te leveren, en voor onderwijspersoneel om met ouders samen te werken. Ouders vragen ook expliciet aandacht voor deze samenwerking.

Elke Agora-school staat midden in de wereld

Onze scholen staan midden in de maatschappij en daarin gebeurt ontzettend veel. Het kolkt en bruist. Die dynamiek blijft niet buiten de school. Die heeft gevolgen voor ons onderwijs, voor onze omgang met elkaar en voor de samenwerking met onze partners. Hierboven beschreven we de belangrijkste invloeden van buiten en hun impact op onze scholen.

Vatten we alles samen, dan zien we een aantal belangrijkste thema's waaraan we de komende jaren onze aandacht moeten besteden, zoals maatschappelijke verantwoordelijkheid, welzijn, samenwerking, sociale cohesie en duurzame relaties. Elke Agora-school geeft haar eigen invulling aan deze thema's. We werken aan een gedeeld doel, vanuit gedeelde waarden. Hoe we dat precies doen, verschilt per school. Elke school legt haar eigen aanpak vast in het Schoolplan. In dit Meerjarenbeleidsplan beschrijven we wat samen kunnen en willen doen.



3.Kansen vergroten door kwaliteit

De visie van Agora

Bijzonder onderwijs bieden dat bijdraagt aan het vergroten van kansen van kinderen. Dat kinderen en medewerkers zo goed mogelijk tot hun recht laat komen. We zijn een onderwijsorganisatie die past bij de ontwikkeling van elk kind. Wij realiseren dat door te werken met drie belangrijke uitgangspunten.

Onze basis is altijd op orde

Daar zijn we enorm alert op. Daarbij hoort een veilig en stimulerend pedagogisch klimaat. Heldere en goed afgestemde instructies, effectieve besteding van onderwijstijd en een passend aanbod. Met een ijzersterke kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur om dit iedere dag weer waar te maken.

We werken evidence informed en gebruiken data, onderzoek en ons vakmanschap om ons onderwijs voortdurend te verbeteren.

De inhoud van ons onderwijs doet ertoe

Daarin staan basisvaardigheden en Bildung centraal. Bildung zit in ons DNA. Met het Bildungsagoramodel brengen we het tot leven. Ons onderwijs is eigentijds. Ons onderwijs is van nú. Kinderen krijgen hierdoor een breder en open beeld van onze wereld. Dat gebeurt door onderwijs dat inspireert en uitdaagt. Uitdaagt om te onderzoeken wie je bent, wie de ander is. Om jezelf te zijn tussen anderen. Dat inspireert om een bijdrage te kunnen en willen leveren aan een harmonieuze samenleving.

“We zijn professionals met lef en liefde.”

Ons onderwijs wordt gemaakt door samenwerking van bevlogen vakmensen

We zijn professionals met lef en liefde. Lef in de manier waarop we werken en ons vak dagelijks uitoefenen. Liefde voor dat vak en voor de samenleving waarin en waarvoor we ons werk doen.

We voelen ons thuis bij Agora. We werken graag samen met ouders/verzorgers en onze collega's 'dichtbij', maar ook met collega's van andere organisaties. We blijven ons doorontwikkelen, en inspireren en leren anderen om datzelfde te doen. Om het beste uit zichzelf te halen en samen het verschil te maken.



Een gezamenlijke Agora-missie

Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



4. Samen aan de slag

Zo gaan we onze ambities realiseren

In de voorgaande hoofdstukken beschreven we waar we voor staan, wat er in de wereld om ons heen gebeurt en wat dat voor ons betekent.

In dit hoofdstuk vertellen we hoe we gaan bouwen. Bouwen aan bijzonder onderwijs met kwaliteit, dat kansen vergroot en van waarde is.

Dat doen we door elk onderdeel van onze visie te vertalen in

- **een ambitie.** Wat willen we bereiken?
- **activiteiten.** Wat gaan we precies doen om onze ambities waar te maken?
- **meetbare resultaten.** Hoe kunnen we aantonen dat het is gelukt?

De ambities op een rij

Onderwijs en kwaliteit

- 1 Leerlingen voelen zich fijn, ze zitten goed in hun vel. Elke leerling heeft het gevoel dat je mag zijn wie je wil.
- 2 Over vier jaar zijn de eindopbrengsten op het niveau dat we mogen verwachten van het potentieel van onze leerlingen.
- 3 We hebben een specifieke aanpak voor scholen en leerlingen met een verhoogd risico op onderwijsachterstanden.
- 4 Alle scholen besteden expliciet aandacht aan persoonsvorming en brede talentontwikkeling, gebaseerd op het Bildungsagoramodel.
- 5 Agora-scholen staan bekend als inclusieve scholen. Alle kinderen krijgen de specifieke ondersteuning die zij nodig hebben.
- 6 Agora-scholen staan bekend om hun kwaliteitscultuur waarbij evidence informed werken de standaard is.

Personeel

- 7 We zijn een werkgever en opleider met een eigen gezicht, waar onze medewerkers zich thuis voelen. Binnen Agora voelen mensen zich gezien, gewaardeerd en uitgedaagd.
- 8 Onze aanpak van het lerarentekort staat bekend als radicaal, mensgericht en efficiënt.

Omgeving

- 9 Over vier jaar werken we bestuurlijk samen met partners aan de doorgaande ontwikkeling van kinderen van 0 tot 18 jaar.
- 10 Agora-scholen staan bekend als duurzame scholen.

Dit hoofdstuk gaat verder op de volgende pagina →



Een gezamenlijke Agora-missie

Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



4. Samen aan de slag

Zo gaan we onze ambities realiseren

1

Leerlingen voelen zich fijn, ze zitten goed in hun vel. Elke leerling heeft het gevoel dat je mag zijn wie je wil.

Deze ambitie krijgt natuurlijk in de eerste plaats gestalte op de scholen zelf. Daarnaast gaan verschillende activiteiten vanuit het College van Bestuur een bijdrage leveren aan het realiseren ervan.

- We faciliteren kennisdeling en het inrichten en onderhouden van een goede structuur voor leerlingondersteuning.
- Er komt specifieke aandacht voor de digitale wereld en mediawelbevinden.
- Er komt specifieke aandacht voor identiteit, zijn wie je mag zijn. Interreligieuze gesprekken worden gevoerd op de scholen. Hierbij wordt actieve ondersteuning ingericht.
- We zorgen voor een actieve dialoog met de leerlingenraad over zaken als stress, welbevinden, anders zijn en veiligheid.

Meetbare resultaten

- Uit het eigen tevredenheidsonderzoek en de gegevens van Scholen op de Kaart blijkt dat leerlingen zich fijn voelen op school.
- De directie van de school voert jaarlijks gesprekken met de leerlingenraad over de uitkomsten van de tevredenheids-onderzoeken en verbindt daaraan ook acties.

2

Over vier jaar zijn de eindopbrengsten op het niveau dat we mogen verwachten van het potentieel van onze leerlingen.

- We ontwerpen samen een onderwijskennisnetwerk, specifiek voor de kernvakken rekenen en taal, dat leraren daadwerkelijk ondersteunt in hun dagelijks handelen. Op deze manier kunnen we succesvolle praktijken, recente inzichten en relevante kennis van binnen en buiten Agora met elkaar delen.
- Met dit onderwijskennisnetwerk geven we een praktische invulling aan evidence informed werken.
- We investeren in het onderwijskundig leiderschap van de directeuren en de intern begeleiders.

Meetbare resultaten

- De eindopbrengsten van elke Agora-school passen bij de schoolweging van het landelijk gemiddelde.

3

We hebben een specifieke aanpak voor scholen en leerlingen met een verhoogd risico op onderwijsachterstanden.

- We werken actief samen met partners binnen PACT Zaan- en Oost.
- We organiseren deskundigheid op het gebied van risico van onderwijsachterstanden.
- We faciliteren kennisdeling, de onderlinge samenwerking van Agora-scholen en het uitwisselen van ervaringen.
- We hebben expliciet aandacht voor hoge verwachtingen.
- We ontplooiën en ondersteunen verschillende imago-versterkende activiteiten.

Meetbare resultaten

- Er is een aantal imago-versterkende activiteiten georganiseerd.
- De leeropbrengsten van de betreffende scholen zijn significant verbeterd.
- Iedere groep op de betreffende scholen heeft een bevoegde leerkracht.

Dit hoofdstuk gaat verder op de volgende pagina →



Een gezamenlijke Agora-missie

Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



4.Samen aan de slag

Zo gaan we onze ambities realiseren

4

Alle scholen besteden expliciet aandacht aan persoonsvorming en brede talentontwikkeling, gebaseerd op het Bildungsagoramodel.

- We faciliteren kennisdeling en het uitwisselen van ervaringen met Bildung in het curriculum.
- Bij het inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers krijgt Bildung een aparte, expliciete plaats.

Meetbare resultaten

- Er is beleid ontwikkeld op schoolniveau waarin Bildung helder is uitgewerkt.
- Er zijn specifieke mogelijkheden voor professionalisering op het gebied van Bildung voor onze medewerkers.
- Er is een kennisbank met verzamelde Bildungservaringen en -ideeën.

5

Agora-scholen staan bekend als inclusieve scholen. Alle kinderen krijgen de specifieke ondersteuning die zij nodig hebben.

- We faciliteren kennisdeling en het inrichten en onderhouden van een goede structuur voor gerichte leerlingondersteuning. We richten daarvoor samen met het speciaal basisonderwijs (SBO) een expertisecentrum op en geven onze collega's de ruimte om hierin te professionaliseren.
- We faciliteren leraren bij het krijgen van de juiste ondersteuning, of bij het verwerven van het juiste handelingsrepertoire.
- We zetten de middelen uit het samenwerkingsverband effectief in om onze begeleidingsprocessen te optimaliseren.
- We versterken de samenwerking met jeugdzorg en gemeente verder uit om meer impact te hebben op welbevinden en ontwikkeling van kinderen.
- We werken intensief samen met het SBO.
- We starten een pilot waarmee we ervaringen verzamelen voor een actief terugplaatsingsbeleid.
- In de onderbouw hebben we al observatiegroepen voor leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte. We gaan onderzoeken of we dit kunnen uitbreiden naar midden- en bovenbouw.

Meetbare resultaten

- Het aantal verwijzingen laat een dalende trend zien.
- Het aantal actieve terugplaatsingen laat een stijgende trend zien.

6

Agora-scholen staan bekend om hun kwaliteitscultuur waarbij evidence informed werken de standaard is. We willen de beperkte tijd dat leerlingen onderwijs krijgen zo zinvol en efficiënt mogelijk besteden. Evidence informed werken helpt daarbij.

- We implementeren een PDSA (Plan, Do, Study, Act)-cyclus in de hele organisatie.
- We maken een onderwijskennisnetwerk met interne en externe partners.
- We monitoren en evalueren (het afronden van) de implementatie en fine-tuning van Mijn Schoolplan.
- We brengen een dialoog op gang over kwaliteit en plan- en doelmatig werken in de organisatie. Doel hierbij is een gedeelde opvatting van kwaliteit en het zichtbaar maken van planmatig en doelmatig werken.

Dit hoofdstuk gaat verder op de volgende pagina →



Een gezamenlijke Agora-missie

Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



4. Samen aan de slag

Zo gaan we onze ambities realiseren

Meetbare resultaten

- De PDSA-cyclus functioneert in de hele organisatie.
- Er is een onderwijskennisnetwerk waarin interne en externe partners kennis en ervaringen uitwisselen.
- Mijn Schoolplan functioneert optimaal in de hele organisatie.

7

We zijn een werkgever en opleider met een eigen gezicht, waar onze medewerkers zich thuis voelen. Binnen Agora voelen mensen zich gezien, gewaardeerd en uitgedaagd.

- De activiteiten die horen bij deze ambitie gaan vooral over het voortdurend afstemmen en verbeteren van onze HR-processen. Speciale aandacht gaat daarbij uit naar het optimaliseren van duurzame inzetbaarheid, persoonlijke ontwikkeling, onze primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en het faciliteren van HR-medewerkers en directeurs bij het begeleiden van medewerkers.
- Onderdelen van de employee journey werken we verder uit. Zo breiden we het onboardingsproces voor nieuwe medewerkers uit. Dit proces gaat lopen vanaf het moment waarop iemand solliciteert, tot en met de eerste drie maanden dat een nieuwe medewerker in dienst is.
 - We gaan een overzicht maken van de mogelijkheden en wensen van onze mensen, om zo de juiste mensen op de juiste plaats te kunnen krijgen.

- De pogingen om de werkdruk te verlagen zijn tot nu toe niet voldoende geweest. We gaan samen met de scholen op zoek naar onorthodoxe, baanbrekende ideeën waarmee de werkdruk kan worden verbeterd.
- Samen Opleiden is succesvol. We gaan dit opleidingsprogramma doorontwikkelen om zo een richtinggevende school te worden waar het gaat om het opleiden van nieuwe leraren.

Meetbare resultaten

- De resultaten van het tevredenheidsonderzoek zijn over de hele linie gestegen t.o.v. 2023.
- Uit het tevredenheidsonderzoek blijkt in het bijzonder dat de medewerkers zich thuis voelen, zich geïnformeerd voelen en dat zij de werk-privébalans en de fysieke en mentale werkdruk als goed beschouwen.
- Uit het tevredenheidsonderzoek blijkt dat medewerkers zich gezien, gewaardeerd en uitgedaagd voelen.
- Al onze scholen hebben het predikaat 'Klassewerkplek' gekregen.
- Het ziekteverzuim is teruggebracht tot 4%.
- De gemiddelde contractduur is toegenomen.

8

Onze aanpak van het lerarentekort staat bekend als radicaal, mensgericht en efficiënt.

- We starten een of meer pilots waarin scholen experimenteren met andere organisatievormen. Dit zal altijd gebeuren met de instemming van de betreffende teams. Denk hierbij aan een alternatieve inzet van bevoegdheden, roostering, ureninzet, taakverdelingen, etc.
- We leren van succesvolle resultaten en gebruiken die waar mogelijk in de hele organisatie.
- We werken nauw samen met andere partners in de regio aan het brede arbeidsmarktvraagstuk.
- We gaan actief op zoek naar andere pilots en ervaringen in de regio, andere scholen of stichtingen, en haken aan waar mogelijkheden zijn.

Meetbare resultaten

- Er heeft minimaal één pilot gedraaid waarvan duidelijk is welke resultaten wel of niet kunnen worden ingezet op andere scholen.
- Het lerarentekort op Agora-scholen is lager dan in 2024.

Dit hoofdstuk gaat verder op de volgende pagina →



Een gezamenlijke Agora-missie

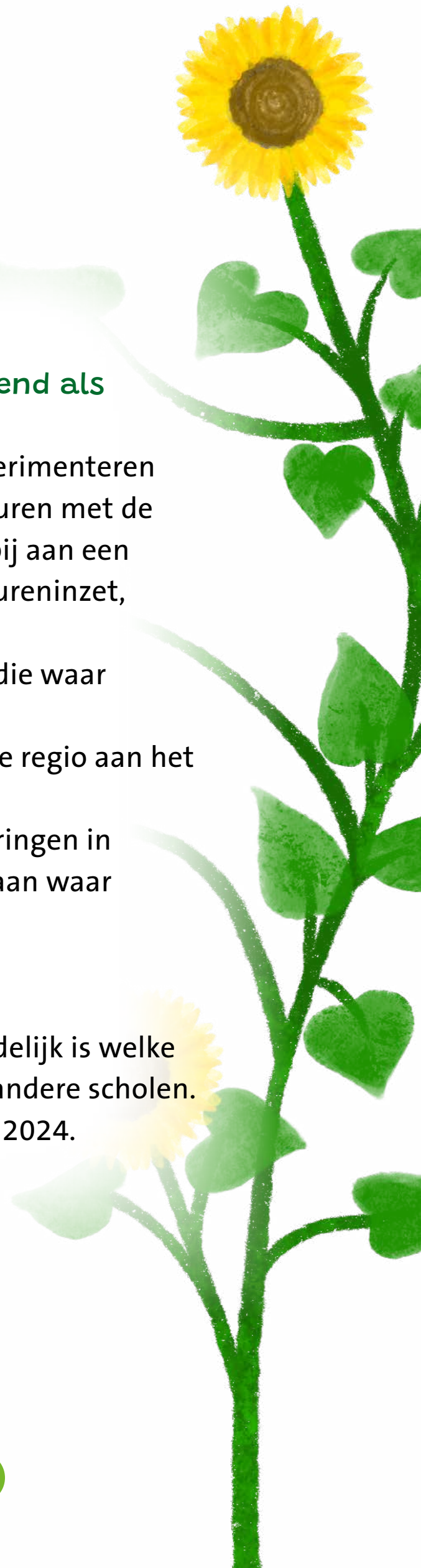
Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



4. Samen aan de slag

Zo gaan we onze ambities realiseren

9

Over vier jaar werken we bestuurlijk samen met partners aan de doorgaande ontwikkeling van kinderen van 0 tot 18 jaar.

- We breiden de samenwerking met organisaties voor kinderopvang verder uit. Daarbij staan we open voor vergaande vormen van samenwerking.
- We breiden de samenwerking met scholen in het voortgezet onderwijs verder uit.

Meetbare resultaten

- Er is een vergaande vorm van samenwerking met beide onderwijsrichtingen.

10

Agora-scholen staan bekend als duurzame scholen.

- We brengen elk jaar verslag uit van de verdere verlaging van onze ecologische voetafdruk.
- We onderzoeken of het landelijke keurmerk voor eco-schools bijdraagt aan onze duurzaamheidsdoelstellingen.
- We onderzoeken op welke manier we de 17 Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties kunnen inzetten bij het werken aan duurzaamheid binnen onze stichting.
- Nieuwe scholen worden energieneutraal gebouwd.
- We monitoren en faciliteren scholen bij het verwerken van duurzaamheid in het curriculum en bij het doorvoeren van duurzame ideeën en maatregelen op school.
- We dragen elk jaar bij aan een Agora-brede duurzaamheidsdag.
- We selecteren onze leveranciers op duurzaamheid.

Meetbare resultaten

- We brengen elk jaar verslag uit van de verdere verlaging van onze ecologische voetafdruk. Hierin zijn concrete resultaten opgenomen en resultaten van ons onderzoek naar SDG's en eco-schools.



“Bouwen aan bijzonder onderwijs met kwaliteit, dat kansen vergroot en van waarde is.”



Een gezamenlijke Agora-missie

Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



5. Voorleven en inspireren

Wat vraagt dit van de organisatie?

De ambities die in dit meerjarenbeleidsplan staan, roepen de vraag op welke rol het bestuur voor zichzelf ziet. Hoe we die rol ook invullen, ook wij laten ons leiden door de waarden die we binnen Agora delen: inclusief denken en handelen, vertrouwen, verbinden en samenwerken.

Besturen vanuit waarden

Het bestuur heeft er alle vertrouwen in dat onze mensen en organisatie in staat zijn om onze gezamenlijke ambities te realiseren. Daar horen hoge verwachtingen bij van alle betrokkenen.

Daarom gaan we actief op zoek naar de verschillende geledingen in onze organisatie — het onderwijzend personeel, het ondersteunend personeel, de leerlingen, de ouders, externe partners en stakeholders. Op die manier maken we actief werk van samenwerken en verbinden, en kunnen we ervoor zorgen dat iedereen zijn aandeel kan leveren.

We willen ook een inspirerende rol hebben. Voorleven wat we vragen, heldere afspraken maken en zorgvuldig zijn in het nakomen van afspraken. We willen laagdrempelig zijn, makkelijk aanspreekbaar en laten zien dat we openstaan voor feedback en ideeën.

We willen dat iedereen binnen Agora zich gehoord, gezien en gesteund voelt door het College van Bestuur.

Liefde, lef en leiderschap

Voorleven en inspireren zijn voor ons belangrijke factoren. Leiderschap dat inspireert is grondvest in liefde en lef.

Liefde voor het vak, voor de leerlingen en de mensen die goed onderwijs mogelijk maken. Liefde als basis voor empathie en verbondenheid. Voor de zorg voor de ander.

Lef maakt verandering mogelijk en zorgt voor kracht om obstakels te overwinnen. Met lef durf je onbekende wegen in te slaan en eerlijk te zijn, ook als dat soms moeilijk is.

Leiderschap dat gebaseerd is op liefde en lef gaat niet alleen om het nemen van beslissingen, maar ook om het delen van visie, het aanmoedigen van groei en het faciliteren van een inclusieve cultuur.

Monitoren van onderwijsprocessen

Om onze ambities te kunnen realiseren, moet er van alles worden georganiseerd en opgezet. Het bestuur draagt zorg voor een heldere organisatiestructuur en rolverdeling die

dat mogelijk maakt. Waarin iedereen tot zijn recht komt en de verantwoordelijkheid kan nemen voor zijn of haar rol in onderwijsprocessen en -projecten. Open en transparante communicatie is daarbij van groot belang.

Het hebben en tonen van vertrouwen en hoge verwachtingen betekent dat we onze onderwijsspecialisten zo goed mogelijk hun eigen werk willen laten doen. De rol van het bestuur is hier nadrukkelijk die van facilitator en monitor van onderwijsprocessen.

De inzet van mensen en middelen

Onze organisatie is, kwantitatief en kwalitatief, nog onvoldoende toegerust om slagvaardig te werken aan de ambities die we hebben geformuleerd. Dat betekent dat we intern verder zullen moeten professionaliseren, en waar nodig kennis, ervaring en capaciteit moeten vergroten.

Dat geldt ook voor onze interne organisatiestructuur. Waar nodig zullen we die aanpassen aan onze ambities. Soms doen we dat zelf, soms met mensen of middelen van buiten.

Hiervoor zullen we middelen moeten werven en vrijmaken en de beschikbare financiële ruimte efficiënt moeten benutten. Een gezonde financiële organisatie is daarbij uiteraard ons uitgangspunt.

Dit hoofdstuk gaat verder op de volgende pagina →



Een gezamenlijke Agora-missie

Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



5. Voorleven en inspireren

Wat vraagt dit van de organisatie?

Als we de werkgever willen zijn waar mensen zich thuisvoelen, dan zullen we ruimte moeten bieden om het beste uit jezelf te halen. Zo geven we de hoge verwachtingen een plaats, maken we ze mogelijk. De rol van het bestuur is om daarbij vraaggerichte ondersteuning te bieden.

Het vraagt van ons een sterke focus op de rol en professionalisering van de directeuren. Die moeten we actief meenemen in onze ambities, want zij dragen op hun beurt zorg voor de groei-mogelijkheden binnen de teams. Onderwijskundig leiderschap en HR-expertise zijn daarbij belangrijke thema's. We willen dan ook nadrukkelijk de directeuren in positie brengen om te kunnen waarmaken waar we naar streven. Ook van hen verwachten we inspirerend leiderschap, gegrondvest in liefde en lef.



Actief en zichtbaar

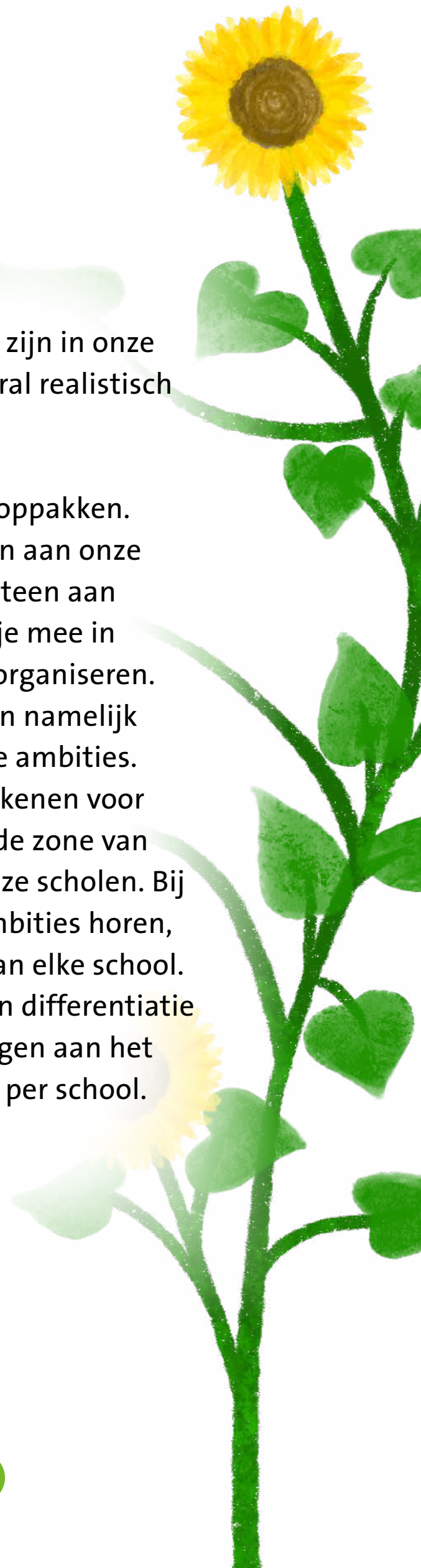
Het College van Bestuur wil een actieve vertegenwoordiger zijn van de hele stichting. Dat betekent dat we in onze organisatie actief verhalen en ideeën ophalen, en dat we naar buiten toe goed zichtbaar zijn en ons gezamenlijke verhaal actief uitdragen. Daarbij komt dat evidence informed werken ook geldt voor het bestuur. Zowel intern als extern zullen we op zoek moeten naar goede kennis- en praktijkvoorbeelden, om die vervolgens binnen de hele organisatie in te zetten.

We willen ook actief en zichtbaar zijn in onze contacten met de partijen om ons heen. We zijn ons bewust van onze sterke maatschappelijke positie in de regio. Als grote onderwijsorganisatie hebben we echt invloed en die willen we nuttig en zinvol gebruiken. Zo zijn we een belangrijke gesprekspartner van de gemeente als het gaat om onderwijs, maar ook om huisvesting en jeugdzorg. Die rol willen we verder uitbouwen. Daarnaast willen we ook het voortouw nemen bij het vormgeven van onze onderwijsregio en actief en zichtbaar bijdragen binnen allerlei regionale samenwerkingsverbanden, zoals Pact Zaandam Oost.

Spreiding en differentiatie

We zijn ons er terdege van bewust dat we ambitieus zijn in onze ambities. Maar in het realiseren ervan willen we vooral realistisch zijn.

We weten dat we niet alle ambities tegelijk kunnen oppakken. In de komende vier jaar zullen we daarom het werken aan onze ambities spreiden. Met sommige ambities kun je meteen aan de slag, andere moet je ontwerpen. Sommige neem je mee in bestaande projecten, voor andere moet iets nieuws organiseren. Ook hier is goede communicatie belangrijk. We willen namelijk duidelijk blijft welke activiteiten bijdragen aan welke ambities. En we weten dat niet elke ambitie hetzelfde zal betekenen voor elke school. Zoals we bij onze leerlingen kijken naar de zone van naaste ontwikkeling, zo gaan we dat ook doen bij onze scholen. Bij het in gang zetten van de activiteiten die bij onze ambities horen, kijken we dan ook goed naar de ontwikkelingsfase van elke school. We willen het geheel naar een hoger plan brengen en differentiatie is daarbij belangrijk. De mogelijkheden om bij te dragen aan het realiseren van de Agora-ambities verschillen immers per school.



Een gezamenlijke Agora-missie

Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit



Tot besluit

Leren dromen, daar begonnen we dit strategische beleidsplan mee. We beschreven waar we voor staan en waar we voor gaan. We formuleerden ambities en koppelden daar activiteiten aan, die we vervolgens voorzagen van meetbare resultaten. We verwoordden hoe wij de rol van het College van Bestuur zien en hoe wij willen bijdragen aan het realiseren van dit ambitieuze plan.

Met dit plan is de eerste stap gezet op weg naar het leren dromen van onze stichting. Nu is het aan ieder van ons om er in de praktijk iets mee te gaan doen. In de schoolplannen en op de schoolpleinen, in de teams en in de klassen. In de reguliere programma's en in de projecten en activiteiten die we nog moeten uitwerken. In de komende periode gaan we nader kijken naar de mogelijkheden van onze organisatie, van onze mensen. Sommige activiteiten gaan nieuwe inzichten opleveren, nieuwe wegen openen, nieuwe eisen stellen. Met andere activiteiten gaan we snel klaar zijn. Sommige activiteiten passen naadloos in ons bestaande programma, andere gaan de nodige creativiteit van ons vragen om ze voor elkaar te krijgen.

Het zal niet altijd makkelijk zijn, maar dat is niet erg. Want we delen de liefde voor het vak en de wens dat elk kind het beste onderwijs krijgt. We weten dus waarvoor we het doen en wat ons bindt.

“Het zal niet altijd makkelijk zijn, maar dat is niet erg.”



Wij staan te popelen om met dit plan aan de slag te gaan. Om van onze gezamenlijke ambities werkelijkheid te maken. Om samen het beste uit onze leerlingen en uit onszelf te halen. Om samen te leren en te blijven dromen.



Een gezamenlijke Agora-missie

Wat gebeurt er om ons heen?

Kansen vergroten door kwaliteit

Samen aan de slag

Voorleven en inspireren

Tot besluit

