Koersplan Bestuur en Directie GSG 2026-2027



Na positief advies van MR op 02-06-2026 vastgesteld door de bestuurder op 02-07-2026.

1. Voorwoord

De Gereformeerde Scholengroep is volop in beweging en staat op dit moment voor een aantal grote uitdagingen. We hebben na het wegvallen van de tijdelijke financiële middelen te werken aan aanpassingen op het gebied van bedrijfsvoering en de financiële gezondheid van de stichting. We geven uitvoering aan de bestuurlijke herstelopdracht van de inspectie van het onderwijs door processen, systemen, onderwijskwaliteit en (be)sturingskwaliteit op orde te brengen. We werken cyclisch, sturen op resultaten, maken slagen in professionalisering en verbeteren de professionele en lerende kwaliteitscultuur. In een periode waar we keuzes moeten maken met betrekking tot de toekomst van ons ROC Menso Alting, we ons stevig moeten en willen ontwikkelen kunnen we stellen dat de omstandigheden stevige uitdagingen met zich mee brengen. De situatie van de Gereformeerde Scholengroep maakt dat we ervoor gekozen hebben een daarbij passend kortlopend koersplan te ontwikkelen.

Met vertrouwen presenteren wij dit koersplan van de Gereformeerde Scholengroep voor de komende twee jaar. In een tijd waarin onderwijs en organisatie voortdurend in beweging is, blijven wij ons richten op wat ons verbindt: het bieden van goed, waardengericht en toekomstbestendig onderwijs, geworteld in ons gereformeerd fundament. Vanuit die overtuiging bouwen we, met elkaar, aan scholen waar leerlingen en studenten worden gezien, gevormd en uitgedaagd.

Dit koersplan beschrijft de richting waarin wij ons als scholengroep de komende twee jaar willen en ook moeten ontwikkelen. Het geeft woorden aan onze ambities: sterk en samenhangend onderwijs, professionele en lerende teams, en een stevige kwaliteitscultuur waarin we doelgericht werken en steeds verbeteren. We doen dat met oog voor elkaar, met vertrouwen in de gaven die God ons geeft, en met de overtuiging dat goed onderwijs begint bij een stevige gemeenschap van professionals die samen verantwoordelijkheid dragen.

Nu bestuur en directie verantwoordelijkheid nemen en woorden hebben gegeven aan de koers voor de komende tijd nodigen we medewerkers, ouders, leerlingen, studenten en partners, van harte uit om vanuit deze koers mee te bouwen aan de ontwikkeling van onze scholen.

Bestuur en directie GSG

2. Inhoudsopgave

1. Voorwoord

2. Inhoudsopgave

3. Evaluatie Koersdocument / Strategiedocument 2022-2025

4. Missie

- **4.1** Introductie: Fundament en richting voor ons onderwijs
- **4.2** Missie / Waarden

5. Onderwijsvisie

- **5.1** Totstandkoming en looptijd
- **5.2** Onderwijsvisie GSG
- **5.3** Opbrengst in de praktijk

6. Koers voor bestuur en directie

- **6.1** Inleiding
- **6.2** Planning en looptijd
- **6.3** Strategische speerpunten

7. Sturing

- **7.1** Principes voor structuur en uitgangspunten besturing
- **7.2** Sturing organisatie tijdens looptijd koersplan

3. Evaluatie Koersdocument / Strategiedocument 2022-2025

Het huidige koersdocument liep eind 2025 af. In het directieoverleg met de bestuurder hebben we uitgebreid gesproken over nut en noodzaak van een nieuw koersdocument. Het huidige document gaf te weinig helderheid en sturing omdat we constateerden dat we te veel verschillende woorden, begrippen en plannen hebben. Ook zat de PDCA-cyclus er onvoldoende in verwerkt.
Op schoolniveau merkten we dat het werken met het huidige schoolplan Gomarus en het Strategisch Beleidsplan ROC Menso Alting echt op gang is gekomen met behulp van de werkagenda's. Die ontwikkeling wilden we niet frustreren door nu, in deze fase, een heel nieuw proces op te stellen voor een nieuw koers- en schoolplan. Daarom is besloten, in lijn met het nadrukkelijk advies van de medewerkers Onderwijs en Kwaliteit (O&K):

- Het huidige schoolplan Gomarus 2024-2027 te laten doorlopen tot de einddatum november 2027.
- Het huidige Strategische Beleidsplan ROC 2023-2026 te laten doorlopen tot november 2027.
- Een kort en krachtig strategisch koersplan GSG op te stellen voor periode 2026-2027 die sterk uitgaat van de bestuursopdracht van de Raad van Toezicht en aangevuld wordt met wat we nu in de organisatie zien wat nodig is en wat vanuit extern op ons afkomt.
- In 2026 het proces op te starten om te komen tot een nieuwe missie en visie van de GSG waaruit dan een nieuw koersplan en school- en strategisch beleidsplan opgemaakt wordt.

In november 2025 heeft het bestuur samen met de medewerkers O&K van de Gomarus-scholen en het ROC, aangevuld met de adviseurs Identiteit, het huidige koersplan geëvalueerd en gekeken wat er de komende twee jaren aan strategische speerpunten nodig is. Daarbij is ook nadrukkelijk gekeken naar de bevindingen van het inspectierapport en opdrachten die daaruit voortvloeien. In dit koersplan zijn al deze zaken terug te vinden in vier strategische speerpunten voor de komende twee jaar.

4. Visie en Missie

4.1 Visie: Fundament en richting voor ons onderwijs

GSG, Gomarus College en ROC Menso Alting vormen samen een christelijke, op gereformeerde grondslag gebaseerde, onderwijsgemeenschap in Groningen, Friesland en Drenthe. We zijn geworteld in de overtuiging dat Gods liefde de bron is van ons bestaan en ons handelen. Vanuit deze basis geven wij richting aan ons onderwijs en onze samenwerking. Wij streven naar een leer- en werkklimaat waarin deze liefde zichtbaar wordt in respect, zorg en betrokkenheid.

Het geloof in God is de basis van ons werken en leren. De bijbel inspireert ons denken, stuurt ons handelen en geeft richting aan ons spreken. Gods boodschap is ook het uitgangspunt in onze pedagogische en onderwijskundige visie; wij willen jongeren helpen zich te vormen in hun relatie tot God, tot zichzelf, tot hun naasten en tot de wereld waarin zij leven.

Door onze waarden te verbinden, creëren wij een krachtige en veilige omgeving waarin leren meer is dan kennisoverdracht: het is een proces van vorming, groei en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zo bereiden wij onze leerlingen en studenten voor op een betekenisvolle rol in Gods koninkrijk, maatschappij en wereld.

4.2 Missie

De missie van onze organisatie hebben we vertaald in waarden die we weergeven als in elkaar passende puzzelstukken (zie afbeelding).



De kernwaarde
“Vanuit Gods liefde samen ontdekken en groeien, in verantwoordelijkheid voor jezelf de ander en de natuur” hebben we als volgt uitgewerkt:

Gods liefde: Gods liefde heeft ons hart geraakt en is de bron van ons leven. Vanuit die liefde vormen wij een werk- en leergemeenschap van overtuigde christenen. Wij zijn, gedreven door Gods liefde, vanuit de gereformeerde levensvisie aan het werk. Gods liefde is zichtbaar in het werk- en leerklimaat op onze scholen.

Samen ontdekken: We staan coachend en stimulerend naast onze leerlingen en studenten in hun leerproces. We ontdekken wie we zijn, wat onze talenten zijn en waarin we kunnen groeien. We zijn betrokken op elkaar om zo ieders talent te ontdekken en te ontwikkelen.

Samen groeien: We dagen leerlingen, studenten en medewerkers uit om het beste en mooiste uit zichzelf te halen. Lessen zijn daarom uitdagend en eigentijds. We

confronteren elkaar opdat we groeien in verantwoordelijkheid en kennis. We zijn gericht op het groeien in het leven als Gods kinderen.

Samen verantwoordelijk: In onze scholen geven wij verantwoordelijkheid: docenten aan leerlingen en studenten, leidinggevenden aan medewerkers. De basis hiervoor is vertrouwen. Samen nemen we verantwoordelijkheid voor ons eigen leerproces, de zorg voor elkaar en de door God geschapen wereld.

5. Onderwijsvisie

5.1 Totstandkoming en looptijd

Om de missie en visie van onze organisatie meer in lijn te brengen met het strategische beleidsplan (mbo) en het schoolplan (vo) is ervoor gekozen de onderwijsvisie te herschrijven en uit te werken in concrete en meetbare opbrengsten. Deze onderwijsvisie is een tijdelijke visie met een afloopdatum die gelijk valt met het verlopen van het strategisch beleidsplan en schoolplan. In het najaar van 2026 starten we het proces op van ontwikkeling en formulering van visie, missie, onderwijsvisie en strategisch beleidsplan / schoolplan. We willen dit proces zorgvuldig doorlopen met betrokkenheid van alle stakeholders om zo te komen tot een missie en visies die passen bij onze identiteit, ons onderwijs en de uitdagingen van deze en de toekomende tijd.

5.2 Onderwijsvisie GSG

We zijn een gereformeerde scholengemeenschap
Wij zijn een gereformeerde scholengemeenschap, waar Gods liefde richting geeft aan hoe we met elkaar omgaan, leren en leven. De Bijbel is daarbij onze gids voor ons denken en handelen. Zo creëren we een veilige en inclusieve (leer)omgeving waarin iedere leerling en student zich gezien en gehoord voelt en tot bloei kan komen. We bieden de best mogelijke ondersteuning aan, passend bij de klas en/of de individuele leerling en student.

Bij ons leer je voor het Leven
Binnen én buiten het klaslokaal bieden we doelgericht, activerend onderwijs dat kennis, (basis)vaardigheden, burgerschap en persoonlijke ontwikkeling samenbrengt. Zo bereiden we leerlingen en studenten voor op hun vervolgopleiding en een betekenisvolle plek in de samenleving en toekomstig beroep.

Samen geven we ons onderwijs vorm
We geloven dat we door samen te werken in staat zijn om het beste onderwijs te geven dat past bij de doelgroep van de school en opleiding. We ontwikkelen ons onderwijs continu in professionele teams door te kijken naar de onderwijsresultaten en de ontwikkeling van elke leerling en student. We betrekken daarbij actief leerlingen, studenten, ouders en het werkveld bij het vormgeven van ons onderwijs.

5.3 Opbrengst in de praktijk

De leerlingen en studenten merken dit in de praktijk door:

1. de omgang met elkaar
   - Leraren en leerlingen/studenten spreken elkaar respectvol aan op school.
   - Er wordt aandacht besteed aan elkaar zien, groeten en helpen.
   - In mentorlessen en SLB-gesprekken wordt stilgestaan bij waarden, keuzes en verantwoordelijkheid.

2. door de lessen

- De lessen hebben duidelijke uitleg, heldere doelen en structuur.
- Leraren differentiëren: extra uitleg of verdieping waar dat nodig is.
- Er is aandacht voor samenwerken, kritisch denken, studievaardigheden en zelfstandigheid.
- Persoonsvorming en toerusting komen terug in opdrachten, reflectie en klasgesprekken.

3. In de schoolcultuur

- Er is een positief, veilig en rustig klimaat in de gangen, lokalen en pauzeruimtes.
- Regels zijn duidelijk en worden consequent én vriendelijk gehandhaafd.
- Er is ruimte voor geloofsbeleving, christelijke vieringen of momenten van bezinning — herkenbaar en passend bij de identiteit.

4. In de begeleiding

- Iedere leerling heeft een mentor of SLB'er die hem/haar persoonlijk kent.
- Bij toenemende leer-, sociaal-emotionele- en motivatievragen pakken we de ondersteuning snel op.
- Er zijn ondersteuningsmogelijkheden zoals studiebegeleiding, extra uitleg of plusaanbod (VO).

5. In de voorbereiding op de maatschappij en/of werkveld

- Leerlingen en studenten werken aan vaardigheden zoals plannen, samenwerken, presenteren en keuzes maken.
- Burgerschapsactiviteiten, (maatschappelijke) stages of projecten verbinden school met de samenleving.
- Leerlingen en studenten worden aangemoedigd om hun talenten te ontdekken en verantwoordelijkheid te nemen.

6. In de kwaliteitszorg

- Leerlingen en studenten merken dat hun mening ertoe doet: via vragenlijsten, gesprekken of klankbordgroepen.
- De school koppelt zichtbaar terug wat er met die feedback gebeurt.
- Verbeteringen in lessen worden daadwerkelijk doorgevoerd.

6. Koers voor bestuur en directie

6.1 Inleiding

Goed onderwijs voor studenten en leerlingen is de kern van het doel van onze koers. We werken als organisatie en als individuele professionals samen met studenten en leerlingen aan hun ontwikkeling.

Naast de lijn van missie, visie, schoolplan en strategisch beleidsplan die uiteindelijk vertaald worden in de locatiejaarplannen, teamplannen en vakwerkplannen ligt er de bestuursopdracht en dit koersplan. De bestuursopdracht is de opdracht vanuit de raad van toezicht aan de voorzitter college van bestuur (bestuurder) voor de komende jaren. De bestuursopdracht heeft een uitwerking in het koersplan voor bestuur en directie.

De kernpunten van deze bestuursopdracht zijn als volgt:

- Invulling geven aan de onderwijsvisie en identiteit vanuit de kern en diepe wortels zoals omschreven in het identiteitsdocument met ruimte voor diversiteit;
- zorgdragen voor een toekomstbestendige invulling van het MBO, met behoud van identiteit;
- een duurzame oplossing vinden voor het complete huisvestingsvraagstuk van de GSG; en
- werken aan een toekomstbestendig directieteam en personeelsbestand.

In dit koersplan staan de strategische speerpunten waar de bestuurder op gaat sturen de komende jaren. Het is aan de directie om deze speerpunten goed in het oog te houden, zich hierover te verantwoorden en met elkaar samen te werken aan de realisatie van de beoogde resultaten van het schoolplan (vo) en strategisch beleidsplan (mbo).

6.2 Planning en looptijd

We hebben geconstateerd dat er een logische lijn moet zijn in de uitwerking van de verschillende beleidsniveaus in de organisatie. Omdat het koersplan aflopend is in 2025 en het schoolplan en strategisch beleidsplan respectievelijk in 2027 en 2026 aflopen is besloten deze beide op einddatum november 2027 in te stellen. Dat maakt dat er een tussentijdse onderwijsvisie en koersplan is opgesteld voor de jaren 2026 en 2027. In september 2026 starten met de voorbereidingen voor de ontwikkeling van een nieuwe of herziene missie, visie, schoolplan en strategisch beleidsplan. In de maanden sept-december 2026 werken we aan de missie en visie. In de maanden januari – mei 2027 werken we aan een nieuw schoolplan en strategisch beleidsplan inclusief thema's en motto's. Dit moet voor de zomervakantie 2027 in concept zijn afgerond. In september 2027 zullen de benodigde beleidsdocumenten worden voorgelegd aan medezeggenschapsraad, ondernemingsraad, studentenraad en raad van toezicht. Op deze manier werken we aan realisatie van een inhoudelijk nieuwe lijn met ingangsdatum januari 2028. In het voorjaar van 2028 zal het koersplan worden herzien of zoveel eerder als dit nodig is.

6.3 Strategische speerpunten

De strategische speerpunten zijn een uitwerking van onderdelen van de bestuursopdracht, de verbeterpunten op de BKA1,2 en 3 en op de bevindingen van de bestuurder gedurende zijn eerste jaar werkzaam als bestuurder bij de GSG. Het gaat hier om de strategische speerpunten voor bestuur en directie: hier gaan we gedurende de jaren 2026 en 2027 op sturen, aan werken, monitoren en evalueren.

Speerpunt 1. Versterken van onderwijskwaliteit
Uitwerking: We voldoen aan de normen van het inspectiekader en we hebben onze eigen ambities ten aanzien van onze onderwijsresultaten gerealiseerd.

Dit doen we door:

- Structurele aandacht voor kwaliteit van lessen en didactiek
- Investeren in onderwijskundig leiderschap
- Verbeteren van het kwaliteitszorgsysteem
- Stimuleren van de professionele cultuur
- Verbinden van theorie en praktijk

Speerpunt 2. Identiteit en maatschappelijke opdracht versterken
Uitwerking: We hebben helder en herkenbaar invulling gegeven aan onze identiteit en maatschappelijke opdracht.

Dit doen we door:

- Vastleggen van een heldere identiteit en deze consistent uitdragen
- Aandacht hebben voor kansengelijkheid, inclusiviteit en diversiteit in onderwijs en organisatie
- Bieden van onderwijs dat jongeren ondersteunt bij persoonlijke ontwikkeling en burgerschap

Speerpunt 3. Toekomstgericht organiseren
Uitwerking: We hebben ons onderwijs en onze processen doelmatig georganiseerd.

Dit doen we door:

- Onderwijs anders organiseren waar mogelijk: modulair, flexibel, beter aansluitend op wat leerlingen, studenten en de regio's nodig hebben
- Professionaliseren van planning en control, processturing en inzet van data voor keuzes t.a.v. kwaliteitsborging
- Afstemmen van huisvesting en interne organisatie op nieuwe vormen van leren en samenwerken
- Benutten van mogelijkheden voor innovatie
- Intensiveren van samenwerking zowel intern en extern
- Voorbereiden op demografische krimp en veranderende instroom
- Wendbaar inspelen op schaarste op de arbeidsmarkt, sectorale ontwikkelingen en regionale vraagstukken

- Uitvoeren van een proces van herziening van de missie (waarden), visie, koersplan en strategische beleidsplannen (schoolplan voor VO) van de GSG
- Invulling geven aan een toekomstbestendig ROC Menso Alting met behoud van identiteit
- Werken binnen een sluitende en gezonde meerjarenbegroting

Speerpunt 4. Strategische inzet van personeelsbeleid

Uitwerking: We werken vanuit en sturen op een gedragen professioneel statuut dat afgestemd is op de onderwijsvisie met focus op professionalisering, ontwikkelgericht werken en het borgen van de kwaliteitscultuur.

Dit doen we door:

- Professionalisering, inzet en begeleiding voor de medewerkers ten bate van goed onderwijs voor de leerlingen en studenten.
- Het structureel voeren van de professionele dialoog (BKA1/BKA3)
- Het in samenhang brengen van visie en beleid (BKA1)
- Het actualiseren van personeelsbeleid met daarin de vertaling naar de onderwijspraktijk (BKA1)
- Uitvoering geven aan onze ambities (BKA2)
- Bewerkstelligen van een lerende kwaliteitscultuur (BKA2)
- Versterken intern toezicht (BKA3)
- Afdwingen van verantwoording en monitoring op de resultaten (BKA3)
- Docenten nemen deel aan gerichte professionalisering die aansluit bij de hersteldoelen.
- Elke school gebruikt kwaliteitsindicatoren (OR en OP) systematisch voor verbetering en maakt dit zichtbaar middels pdca.
- Elke school laat middels een interne kwaliteitscheck zien dat teams actief reflecteren op resultaten en dat zij verbeteracties vastleggen op verbetering van de leskwaliteit (OP3).
- Ontwikkelen van een toekomstbestendig directieteam

7. Sturing

7.1 Principes voor structuur en uitgangspunten besturing

In het document ‘Principes voor structuur en uitgangspunten besturing’ worden de principes en uitgangspunten toegelicht en wordt ingegaan op de aspecten voor organisatie-ontwerp, de coördinatiemechanismen en de eventuele uitdagingen. De principes voor structuur, de uitgangspunten voor besturing en de aspecten voor organisatie-ontwerp worden vertaald in een inrichtingsdocument. Niet alle vragen en uitdagingen kunnen in één keer worden beantwoord en dat hoeft ook niet. Gaandeweg zullen we deze oppakken en uitwerken binnen en vanuit de kaders die we in document aangeven.

Voor dit koersplan is het van belang de principes te benoemen waarbij we voor de uitwerking verwijzen naar het document ‘Principes voor structuur en uitgangspunten besturing’. We hebben moeten concluderen dat er de afgelopen jaren te weinig gestuurd is op het nakomen van een deel van deze afspraken. De situatie waarin de GSG zich nu bevindt vraagt om meer resultaatgerichte sturing. We werken volgens een kwaliteitsplan. In dit kwaliteitsplan staat uitgewerkt hoe we aan de hand van het normenkader van de inspectie en onze eigen ambities processen uitvoeren volgens de pdca-cyclus, hoe we sturen en besturen, wat we meten, hoe we meten, evalueren, bijstellen en uitvoeren. Wanneer we kunnen concluderen dat de basis op orde is en dit bevestigd wordt door een voldoende beoordeling van de inspectie op het bestuurlijk onderzoek en de verschillende kwaliteitsonderzoeken zullen we vorm geven aan nieuwe principes voor structuur en uitgangspunten voor besturing.

7.2 Sturing organisatie tijdens looptijd koersplan

Onze organisatie vraagt om duidelijke besturing en aansturing. Wanneer de basis niet op orde is, heeft een organisatie behoefte aan meer duidelijkheid, meer ritme, meer zichtbaarheid van leiding, meer controle op de uitvoering en minder vrijblijvendheid. Pas wanneer de basis op orde is kan de besturing en aansturing weer meer focussen op andere processen. Uiteraard blijven we werken aan de ontwikkeling van onderwijs, leerlingen, studenten en onze medewerkers, zoals dit past bij de in hoofdstuk 6 genoemde speerpunten.

Om duidelijke afspraken te maken over hoe we concreet uitvoering gaan geven besturing en aansturing leggen we dit vast in separaat document. Dit document met afspraken zal een ‘levend’ document zijn omdat de omstandigheden bijstelling nodig kunnen maken. Totdat de basis op orde is en dit is bevestigd door voldoende beoordeling van de inspectie zullen deze afspraken van kracht zijn.