



Protestants Christelijk
Basisonderwijs Amersfoort

The background of the cover is a photograph of several students in a classroom setting, focused on a hands-on project. One student in the foreground is wearing a bright yellow long-sleeved shirt and glasses, leaning over a table. Other students are visible in the background, some wearing headscarves. The image is overlaid with several semi-transparent circular filters.

lleiv boekje

Luisterend leiden en
inspirerend volgen

Strategisch beleidsplan PCBO Amersfoort 2015 - 2019



Beste mensen,

Met evenveel trots en enthousiasme als waarmee we ons nieuwe Strategisch Beleidsplan presenteren, bieden we jullie dit boekje aan.

Onder de titel **Luisterend leiden en inspirerend volgen** vat het de kern van dat nieuwe SBP samen, in drie kernbegrippen en vijf groei-thema's, in woord en beeld. 3

Werken vanuit een nieuw perspectief kan onzekerheid geven. Maar we vertrouwen erop dat de nieuwe werkwijze ons zal inspireren en ons energie zal geven, zodat werkdruk weer verandert in werkplezier.

We hopen dat dit **lleiv-boekje** de komende vier jaar voor iedereen een lijfboekje-op-de-werkplek zal zijn.

Ik wens ons vier jaar nieuwe onderwijsvitaliteit.

In gedeeld leiderschap,
namens alle medewerkers,

Anneke Boswinkel,
directeur-bestuurder

Kader

Samenleving en onderwijsveld globaal geschetst

- Onze samenleving is, naast kennissamenleving, ook meer en meer een netwerksamenleving.
- 4 Onderwijs moet kinderen ook daarop voorbereiden: hun niet alleen kennis en vaardigheden bijbrengen, en hen helpen te worden wie ze kunnen en willen zijn, maar hun ook leren samen te leven en in netwerken mee te draaien.

Goedbedoelde systemen om het onderwijs te monitoren en vorderingen van kinderen te toetsen, worden in het veld steeds meer als een last ervaren. Een tegenbeweging van leerkrachten pleit voor ruimte om autonoom te kunnen werken en het lef eigen keuzes te maken.

Voorwaarden voor die ruimte zijn *kwaliteit* en *verantwoording*: leerkrachten moeten blijven studeren om kwaliteit te blijven leveren, en bereid zijn verantwoording af te leggen voor didactische keuzes.

3 kernbegrippen, 4 hoofdrolspelers, 5 groeithema's

In die context gaan we aan de slag. Met *lef*, *ruimte* en *verantwoording* als kernbegrippen. We focussen op vier groepen spelers in en rond onze organisatie – *kind*, *leerkracht*, *schoolleider* en *gemeenschap rond de school* – en verbinden die onderling door middel van een genuanceerde aanpassing in onze *organisatiecultuur*. Zo structureren we ons plan in vijf 'groeithema's', elk met concrete ambities.

5

Het verbindende concept is *gedeeld leiderschap*. Zulk leiderschap is een proces, het 'gebeurt' wanneer mensen samen denken en handelen en elkaar naar het bereiken van doelen leiden. Doordat ze bewust en actief verantwoordelijkheid nemen, worden ze allen proceseigenaar. Zo linkt *gedeeld leiderschap* aan *verantwoording*.

Gedeeld leiderschap is gelijkwaardig en wederkerig. Denk aan een danspaar waarin beide dansers leiden én volgen. *Luisterende leiders* en *inspirerende volgers* dansen de mooiste dansen.



Kinderen kennis en vaardigheden leren is onze kernactiviteit. We willen dat leerproces vormgeven met ieder individueel kind *samen*. Wanneer een kind iets zelf wil weten, bekijft het immers beter dan wanneer de juf of de meester zegt dat je het moet weten.

Van dat *proces* van samen vormgeven *zelf*, leren kinderen ook. Dit geeft invulling aan een speciale groep vaardigheden, namelijk die vaardigheden die kinderen nodig hebben voor de 21e-eeuwse netwerksamenleving:



- digitaal competent, kritisch, probleemoplossend, nieuwsgierig en creatief zijn
- kunnen communiceren en samenwerken met mensen van verschillende achtergronden

Die vaardigheden zie je terug in de ambities bij dit groeithema: 7

Het **kind** is eigenaar van zijn of haar leerproces.

1. Kinderen formuleren hun eigen leerdoelen.
2. Kinderen ontwerpen samen met leerkrachten een leerarrangement.
3. Kinderen realiseren samen met anderen een doel.
4. Kinderen gebruiken ICT effectief, efficiënt en verantwoord.

De leerkracht speelt hierin een cruciale rol. Hij houdt oog voor wat het kind nodig heeft. Geeft geen instructie als zij weet dat het kind iets al weet. Geeft het kind wat het nodig heeft, ook als dat soms iets anders is dan waarom het had gevraagd. Omdat leerkrachten vanuit hun professionaliteit weten wat het juiste is. Zo worden leerkracht en leerling partners, in het onderwijsproces delen zij het leiderschap.



Onze leerkrachten zijn vakbekwame allrounders, met ieder hun eigen specialisaties, én in het werk opgedane praktische wijsheid. Ze zien elk kind, en kunnen werken met zijn of haar talenten en behoeften. Bij het bepalen van het leerarrangement differentiëren ze, zodat alle kinderen hun talenten optimaal ontplooiën. Zo voorkomen ze uitval, en zijn ze een voorbeeld tegen buitensluiting.

Onze leerkrachten werken in verbondenheid met de kinderen, nemen hun perspectief, dagen uit, moedigen aan en bevestigen. Fouten maken mag. Een onderzoekende houding is belangrijker dan een 10.

ICT helpt daarbij als leermiddel voor verwerking en verwerking van leerstof. Leerkrachten krijgen hierdoor tijd voor individuele aandacht.



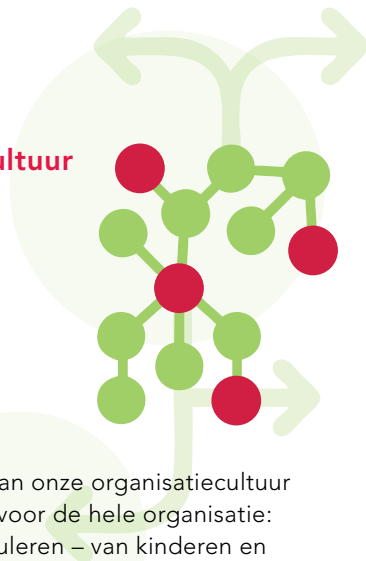
Zoals leerkrachten ruimte willen voor hun professionele handelen, zo is passende autonomie goed voor lerende kinderen. Wij gunnen onze leerkrachten die ruimte, en vertrouwen erop dat we er kwaliteit voor terugkrijgen. Leerkrachten kunnen zo werken wanneer zij (onderzoekend als hun leerlingen) blijven studeren en het 'professionele gesprek' (met collega's en leidinggevend) blijven voeren. Dan kunnen zij deskundig-verantwoord 'loslaten' én dat uitleggen.

De leerkracht is een vakbekwaam allrounder.

1. De leerkracht in relatie tot de leerling:
 - Een leerkracht bij wie de relatie met het kind voor het leerresultaat komt.
 - Een leerkracht die ontwerper is van leerstof in een uitdagende leeromgeving.
2. De leerkracht in relatie tot de organisatie:
 - Een leerkracht die samen met collega's het onderwijs van de school verder ontwikkelt.
 - Een leerkracht die ICT efficiënt en effectief gebruikt.

De organisatiecultuur

10



De karakteristieken van onze organisatiecultuur gelden in de klas én voor de hele organisatie:

- Ontwikkeling stimuleren – van kinderen en alle medewerkers. Zoals kinderen kennis opdoen uit klassieke en moderne leer-middelen, én leren van hun omgang met elkaar en met hun leerkracht, zo leren wij van nascholing, studiedagen en workshops, én in samen werken en contact met elkaar.
- Denken in mogelijkheden en oplossingen, niet werken met té veel regels – Zoals de leerkrachten de kinderen faciliteren en ondersteunen, zo ondersteunen en faciliteren alle medewerkers elkaar.
- Leiderschap delen – Niet: de baas moet het zeggen, maar: wie het weet mag het zeggen.



Niet: een hiërarchische structuur, maar een netwerk met actoren. Waarin autoriteit wordt erkend op basis van iemands inspirerend-zijn – en dat kan iedereen op een goed moment zijn!

- In een dergelijke organisatie
- verantwoord je je graag, vanuit je vakkundigheid én vanuit je 'taak-eigenaarschap'.
 - voelen we ons onderling verbonden, opnieuw een afspiegeling van de sfeer in de klas.

11

Zo is onze organisatie een inspirerend netwerk dat ruimte laat voor lef – en dat is weer goed voor onze kernactiviteit!

De **organisatiecultuur** stimuleert ontwikkeling en wordt geïnspireerd door gedeeld leiderschap.

1. De organisatie stimuleert ontwikkeling doordat iedereen leermomenten creëert voor zichzelf en de ander.
2. De organisatie laat zich inspireren door gedeeld leiderschap:
 - We nemen initiatieven en werken deze in samenspraak uit.
 - We hebben eigen en gedeelde verantwoordelijkheden.
 - We willen, in een context van vertrouwen, verantwoording afleggen.





De schoolleiders in onze organisatie hebben een duidelijke visie op onderwijs. Van daaruit werken zij samen met hun team van leerkrachten, begeleiders en ondersteuners. Zij 'nemen hun mensen mee', de visie wordt daarmee 'gedragen'. In de PCBO-organisatiecultuur van gedeeld leiderschap is verwezenlijken van het doel dat uit die visie voortvloeit een proces waarin alle medewerkers elkaar naar dat doel toe leiden. De visie op onderwijs is daarbij de vaste referentie. De schoolleider hoeft dus geen 'grenzen te bewaken', maar is de begeleider van het gezamenlijke proces om het doel te bereiken.

Schoolleiders geven samen met hun team invulling aan het leiderschap, maar evengoed

samen met de directie van de stichting – als een afspiegeling van het gedeelde leiderschap van leerkracht en leerling.

Zo vormen schoolleiders nu eens een 'danspaar' met hun team, dan weer met de algemene directie. En steeds wordt er *luisterend geleid*, en *inspirerend gevolgd*.

In hun werk geven schoolleiders invulling aan de twee belangrijkste elementen uit onze organisatiecultuur:



De **schoolleider** is onderwijskundig leider.

1. De schoolleider stimuleert ontwikkeling, door lerende netwerken te creëren.
2. De schoolleider begeleidt het proces van gedeeld leiderschap, door kwaliteiten van teamleden te benutten en initiatieven te stimuleren.





De school is niet alleen intern een netwerk van relaties, maar heeft die relaties ook buiten de pleinhekken: met ouders en verzorgers, met ketenpartners en met partners in de wijk.

Niet alleen de leerlingen en de ouders vertellen we graag over de doelen en de vormgeving van ons onderwijs, maar ook de lokale gemeenschap. We benaderen ook hen graag als bronnen van kennis en ervaring. Hun bijdragen ondersteunen ons werk.

Maar dit groeithema is breder, het gaat ook over de sociale en culturele vaardigheid om samen te werken en te leven met mensen met

verschillende etnische, culturele en sociale achtergronden. Daarvoor is de school een ideale oefenplaats, zeker wanneer die zich expliciet presenteert als plek met plaats voor iedereen.

Daar heeft dit groeithema een raakvlak met onze missie. Vanuit onze protestants-christelijke basis willen we alle 'opvoedingen' en geloven zich welkom laten voelen. Op onze 'ontmoetingsscholen' oefenen we met kritisch, niet oordelend bevragen, vanuit nieuwsgierigheid. Zo oefenen we hoe we een *community* kunnen vormen, waarin niemand de 'eigen dingen' hoeft los te laten. Verschillen verrijken, binnen de school en daarbuiten. Dat is onze bijdrage aan de sociale cohesie.

De **school** is een ontmoetingsplaats.

1. De school en de ouders hebben een educatief partnerschap.
2. De school zorgt samen met alle ketenpartners voor een doorgaande lijn.
3. De school werkt samen met partners uit de wijk.
4. De school is een oefenplaats voor het samenleven van culturen en geloven.





Verantwoording

Dit lleiv-boekje is gemaakt op basis van het Strategisch Beleidsplan van de Stichting Protestants-Christelijk Basisonderwijs Amersfoort, in opdracht van de Stichting.

Tekst

tekstbureau berg in de polder, Gouda

Vormgeving

Koning Harder - concept & ontwerp, Utrecht

Uitgave

november 2015