



pcbo

Protestants Christelijk
Basisonderwijs Amersfoort



Strategisch Beleidsplan PCBO Amersfoort 2015 - 2019

Luisterend leiden en inspirerend volgen

Amersfoort, november 2015

Inhoudsopgave

Inleiding

Kader

*Grondslag en missie
Samenleving en onderwijsveld
Visie en groeithema's
Rapportage en verantwoording*

Groeithema 1

De **kind** als eigenaar van het eigen leerproces

Groeithema 2

De **leerkracht** als vakbekwaam allrounder

Groeithema 3

Een ontwikkeling-stimulerende **organisatiecultuur**, geïnspireerd door gedeeld leiderschap

Groeithema 4

De **schoolleider** als onderwijskundig leider

Groeithema 5

De **school** als ontmoetingsplaats

Colofon



Inleiding

Enthousiast en trots presenteren wij als Stichting Protestants-Christelijk Basisonderwijs Amersfoort ons Strategisch beleidsplan voor de komende vier jaar.

De manier waarop het tot stand gekomen is laat zien hoe we de komende periode willen gaan werken. We hebben onze leerkrachten, onze schoolleiders, onze ondersteunende medewerkers en de GMR en de RvT gevraagd wat zij, vanuit hun (dagelijks) werk, vonden dat in het nieuwe plan zou moeten staan. We zijn samen naar studiebijeenkomsten geweest en hebben samen gebrainstormd. Ieder heeft haar of zijn deskundigheid en creativiteit ingebracht, ieder heeft zich opengesteld om te leren. En zo zijn we uiteindelijk tot dit plan gekomen.

Het sluit aan bij ontwikkelingen in de samenleving en het onderwijs, net als het vorige beleidsplan. Zodoende komt het niet totaal nieuw uit de lucht vallen. We bouwen voort op elementen uit het vorige plan. Nog steeds willen we kinderen in hun kracht zetten, hun potentieel tot bloei brengen en hen voorbereiden op het vervolgonderwijs en op een plaats in de samenleving (wat vooral sociale en emotionele vorming vraagt) en in de maatschappij (wat economische vaardigheden vraagt). Daarnaast streven we naar verdere professionalisering van alle medewerkers. Op grond van bepaalde ontwikkelingen in de samenleving en in het onderwijs kiezen we nu echter voor een ander perspectief: we benaderen ons werk niet meer vanuit de randvoorwaarden (de 'domeinen' in het vorige plan), maar vanuit de hoofdrolspelers (leerling, leerkracht, schoolleider en omringende gemeenschap – thema's 1, 2, 4 en 5) en de manier waarop ze ieder op hun eigen manier een bijdrage leveren aan het onderwijsproces (de cultuur van de organisatie – thema 3). Zo zijn we gekomen tot onze vijf 'groethema's' voor de komende vier jaar.

In vijf aparte hoofdstukken werken we deze groethema's uit. Elk hoofdstuk besluiten we met concrete ambities. Voorafgaand aan die vijf hoofdstukken beschrijven we in een 'kaderhoofdstuk' de ontwikkelingen in samenleving en onderwijs die wij belangrijk vinden, waarvoor wij oog willen hebben en waarop we willen reageren,

en introduceren we de ideeën en begrippen die richting zullen geven aan onze manier van werken én groeien voor de komende vier jaar – natuurlijk in samenhang met de missie, visie en doelstellingen van onze stichting.

Kernbegrippen van dit nieuwe plan zijn **lef**, **ruimte** en **verantwoording**. Hoe die drie samenhangen zal duidelijk worden in het kaderhoofdstuk.

Wie het kaderhoofdstuk leest, zal zich realiseren dat we met ons allen voor een cultuuromslag staan. Zo'n omslag kan onzekerheid en onrust geven, ook al is het plan geschreven om ervaren knelpunten in de uitvoering van onze kerntaak te verhelpen. We hopen en verwachten echter dat de nieuwe werkwijze ons zozeer zal inspireren dat we de komende periode vol vertrouwen tegemoet gaan. We vertrouwen erop dat de nieuwe werkwijze ons energie zal geven, dat werkdruk weer verandert in werkplezier, en dat we mogelijke onrust en onzekerheid verwelkomen als voorbodes van hervonden vitaliteit.

Naast ieders – zeer gewaardeerde – inbreng willen we vier inspiratoren met name noemen: Gert Biesta (onder meer hoogleraar Opvoeding en onderwijs bij het Department of Education of Brunel University, London), voor zijn vertaling van theoretische begrippen naar onze praktijk, Marcel van Herpen (oprichter en medewerker van het NIVOZ), voor zijn professionele bevoegdheid, onder meer uitgewerkt in het manifest Ik de leraar, Edith Hooge (bijzonder hoogleraar Multi-level governance van onderwijsorganisaties, Tilburg University), vanwege haar essay Hoge verwachting, vrije uitvoering, stevige sturing, en Suzan Koning (Christelijk Pedagogisch Studiecentrum) voor haar altijd prikkelende blogs.

We besluiten deze inleiding, vanuit 'verantwoording' en in de geest van gedeeld leiderschap, met de ondertekening van de directeur-bestuurder van onze stichting:

Anneke Boswinkel MBA-ME
Amersfoort, november 2015



Kader

Grondslag en missie

De scholen van de Stichting Protestants-Christelijk Basisonderwijs Amersfoort vinden de ideële basis voor hun handelen en de inhoud van hun onderwijs in de grondslag en het doel van de stichting: het bieden van kwalitatief goed onderwijs op protestants-christelijke grondslag. Vanuit een christelijke levensovertuiging kunnen de leerkrachten geloof, hoop en liefde aan de leerlingen voorleven, én overbrengen: levensbeschouwelijke vorming maakt deel uit van het lesprogramma. Zo worden vorm en inhoud van onze identiteit zichtbaar in de dagelijkse schoolpraktijk.

De missie van de stichting is als volgt verwoord: *Wij als stichting PCBO Amersfoort willen – vanuit de christelijke inspiratie – kinderen op onze scholen uitdagen zich veelzijdig en optimaal te ontwikkelen, waarbij we het unieke in ieder kind respecteren. Wij willen dat kinderen hun eigen verantwoordelijkheid nemen en zelfstandig, kritisch en respectvol leren samen te leven. Op onze scholen is aandacht voor elkaar en worden onze medewerkers uitgedaagd zich verder te ontwikkelen in hun professionaliteit.*

Samenleving en onderwijsveld

Omdat wij kinderen willen voorbereiden op hun toekomst, zowel op hun leven als individu als op hun leven in de samenleving, willen wij ons onderwijs ook afstemmen op ontwikkelingen in de samenleving. Deze verandert in de 21e eeuw steeds meer van een kennis- naar een netwerk-samenleving, waarin de netwerken bovendien voortdurend van samenstelling wisselen en mensen al snel van meerdere netwerken deel uitmaken. Natuurlijk heb je voor die moderne samenleving nog steeds kennis in je bagage nodig, maar je moet zeker ook beschikken over vaardigheden waarmee je in die netwerken kunt meedraaien.

Goed onderwijs richt zich dan ook op drie terreinen: kwalificatie, subjectivering en socialisatie (Biesta). Met andere woorden: leerlingen maken zich kennis en vaardigheden eigen en ze leren hoe ze goed mens kunnen zijn en goed kunnen samenleven. Of nog concreter: ze leren lezen,

schrijven, rekenen enzovoort, maar ook wie ze zijn en willen en kunnen worden, en hoe ze op school samen een klas vormen, en thuis bij een gezin horen, en buiten bij een buurt, een stad, een land, een samenleving, en daarin kunnen meedoen.

Die samenleving vindt onderwijs belangrijk, en voert er een doorgaand debat over. Daarin ligt de nadruk sterk op excellentie. Minder luid klinkt de oproep te waken voor uitval en uitsluiting van kinderen die niet zonder meer aan deze verwachting kunnen voldoen. Onderwijskundigen wijzen in dit verband op de noodzaak oog te hebben voor pluraliteit, en moedigen leerkrachten aan hun onderwijsaanbod te diversifiëren. Het zal de sociale cohesie in de klas, als afspiegeling van de samenleving, bevorderen.

Die gewenste hoge kwaliteit moet natuurlijk gemonitord en gemeten worden, wat gaandeweg een enorme hoeveelheid regels en standaarden en protocollen heeft opgeleverd, en een uitgebreide systematiek om vorderingen van leerlingen te volgen en te toetsen. Werkers in het onderwijsveld zuchten steeds luider onder wat zij meer en meer ervaren als een administratieve last. En ze krijgen bijval uit academische hoek: onderwijs kent vele facetten, en daarvan kun je maar een deel meten, aldus Biesta. Hooge vat het zo samen: 'hoge ambities' maar 'een schrale, enge blik op onderwijs'.

Tegen die meetmanie in is er een beweging ontstaan van leerkrachten die ruimte claimen om hun vak (weer) in autonomie te kunnen uitoefenen. Op dat punt worden ze gesteund door onderwijskundigen, die bevestigen dat een teveel aan regels en protocollen het professioneel handelen uitholt. Zij moedigen leerkrachten aan zelf te blijven denken en het lef te hebben hun eigen keuzes te maken. Ze benoemen die nieuwe attitude met verschillende termen (professioneel gezond verstand (Hooge), professionele tact (Van Herpen) en professionele virtuositeit (Biesta). Maar allemaal koppelen ze deze attitude aan twee voorwaarden: voor die ruimte worden twee dingen terugverwacht, namelijk kwaliteit en verantwoording. Om kwaliteit te kunnen leveren moet de leerkracht-professional blijven studeren, altijd een onderzoekende instelling behouden.



Verantwoording zullen leerkrachten vanuit hun vakkundigheid zonder meer kunnen geven, en zij zullen die ook graag willen geven.

Visie en groeithema's

Uiteraard volgen wij de discussies in de samenleving en de tendensen in het onderwijsveld. We herkennen de aandachtspunten en willen die graag, toegespitst op onze situatie, verwerken in ons strategisch beleidsplan. De visie waarvoor we ons de komende periode willen laten inspireren omvat de begrippen **lef, ruimte en verantwoording**. We willen de komende vier jaar focussen op vier groepen spelers in onze organisatie en om dat allemaal samen te brengen, stellen we een genuanceerde aanpassing in de organisatiecultuur voor. We presenteren ons plan in de vorm van vijf thema's, die we groeithema's hebben genoemd, omdat we op die terreinen in de komende vier jaar een ontwikkeling willen bewerkstelligen én onszelf willen ontwikkelen.

De groeithema's zijn:

het kind als eigenaar van het eigen leerproces

de leerkracht als vakbekwaam allrounder

de organisatiecultuur ontwikkeling-stimulerend en geïnspireerd door gedeeld leiderschap

de schoolleider als onderwijskundig leider

de school als ontmoetingsplaats

In de komende vijf hoofdstukken werken we deze thema's verder uit en concretiseren we ze in ambities. In deze paragraaf expliciteren we de dwarsverbanden tussen de thema's. Het begrip *gedeeld leiderschap* zorgt daarbij voor samenhang.

In het vorige SBP speelde 'het Rijnlands model' een belangrijke rol. 'Scholen, meer in het bijzonder personeelsleden, worden zelf verantwoordelijk voor het halen van strategische doelen', omdat 'zelf verantwoordelijkheid kunnen en mogen dragen immers zoveel meer motiveert'. Voor de komende periode kiezen we binnen dat model

voor een iets ander perspectief op verantwoordelijkheid en focussen we op eigenaarschap en verantwoording afleggen. Dat laatste zagen we al als voorwaarde voor ruimte, maar het speelt, met eigenaarschap, ook in *gedeeld leiderschap*.

Gedeeld leiderschap is een bijzondere vorm van leiderschap. Doorgaans wordt leiderschap gezien als een eigenschap van een persoon (iemand is een geboren leider) of als een rol die iemand op zich genomen heeft. Bij gedeeld leiderschap is er geen sprake meer van die binding met één persoon, gedeeld leiderschap is namelijk een proces – je zou kunnen zeggen: 'leiderschap gebeurt'. Leiderschap wordt gedeeld als mensen samen denken en handelen, als ze elkaar leiden naar het bereiken van doelen (of die nu individueel of gemeenschappelijk zijn) en als ze de verantwoordelijkheid voor het proces delen. Bewust en actief verantwoordelijkheid nemen maakt ieder groepslid tot eigenaar van het proces. Het spreekt voor zich dat in zo'n proces communicatie, het professionele gesprek, heel belangrijk is.

Het concept van gedeeld leiderschap is ontstaan in samenhang met de al genoemde netwerksamenleving, waarin steeds vaker collectieven van zelfstandigen samen een project oppakken en als dat is afgerond weer uitwaaiëren naar andere projecten, waaraan ze weer met anderen samenwerken. Waar leiderschap als eigenschap en als rol nog sterk associëren met hiërarchische verhoudingen, wordt gedeeld leiderschap gekenmerkt door gelijkwaardigheid, wisselwerking, samenwerking en wederkerigheid.

Daarbij kan het beeld van een danspaar verhelderend zijn. Zo'n paar bestaat uit een leider en een volger, maar zowel voor henzelf als voor de toeschouwer dansen ze de mooiste dans, wanneer de leider *luisterend leidt*, en de volger *inspirerend volgt*. Met dat beeld voor ogen kan gedeeld leiderschap ook heel goed worden toegepast op onze onderwijspraktijk:

- We willen dat de kinderen eigenaar zijn van hun eigen leerproces en dat leerkracht en leerling partners worden, in dat proces van onderwijzen zijn leerling en leerkracht samen leider.

- We willen dat de organisatiecultuur ontwikkeling stimuleert – in de klaslokalen is dat de ontwikkeling van de kinderen, in de organisatie daaromheen de ontwikkeling van alle medewerkers. En zoals kinderen niet alleen kennis opdoen uit klassieke en moderne leermiddelen, maar ook leren van hun omgang met elkaar en met hun leerkracht, zo leren wij als medewerkers niet alleen van onze nascholing, studiedagen en workshops, maar ook in ons samen werken, in ons contact met elkaar als we ‘elkaar leiden naar het bereiken van doelen’ – gedeeld leiderschap dus ook daar.
- In een organisatie die gekozen heeft voor gedeeld leiderschap, mogen schoolleiders samen met hun team invulling geven aan het leiderschap, maar evengoed samen met de directie van de stichting – als een afspiegeling van het gedeelde leiderschap van leerkracht en leerling.
- We willen dat de school een ontmoetingsplaats is, voor de ouders van de kinderen, voor alle ketenpartners en voor de wijk waarin de school staat. Ook dat kun je zien door de bril van het gedeelde leiderschap: alle ontmoetingen in de school kun je vergelijken met de samenwerking van ‘co-creatieven’ – om in de terminologie te blijven van zelfstandigen die gezamenlijk een project tot een goed einde brengen.

Met de organisatiecultuur gherdefinieerd in termen van gedeeld leiderschap, bevinden leerkrachten, schoolleiders en bestuurder zich in een nieuw inspirerend netwerk, een netwerk dat ruimte laat voor lef. Waarin ieder de eigen taken professioneel uitvoert en zich daarvoor kan verantwoorden, en we in het contact met elkaar leren en ons ontwikkelen – wat uiteindelijk onze kernactiviteit weer ten goede komt.

Rapportage en verantwoording

Algemene directie, directies en medewerkers stafbureau hebben gezamenlijk de vijf groeithema's met de bijbehorende ambities geformuleerd. De schoolleiders van de afzonderlijke scho-

len werken, in samenspraak met hun teamleden, elk in een eigen Schoolbeleidsplan 2015-2019 uit hoe zij deze collectieve ambities op hun school zullen gaan bereiken. Sommige scholen zullen op bepaalde punten sneller gaan dan andere. Elke school stelt zijn eigen prioriteiten in het behalen van de doelen – die ruimte hebben de scholen.

Verantwoording aan ouders en personeelsleden wordt afgelegd via de medezeggenschapsraden: dit Strategisch beleidsplan is besproken met de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, de Schoolbeleidsplannen worden besproken met de Medezeggenschapsraden van de scholen. Via tevredenheidsonderzoeken die zullen worden afgenomen onder kinderen, ouders en medewerkers, houden we – op school- en op stichtingsniveau – zicht op het behalen van de doelen.

Over het bereiken van de doelen op schoolniveau leggen de schoolleiders drie keer per jaar verantwoording af aan de algemene directie. Jaarlijks vindt er tussen deze partijen een managementgesprek plaats. Conform de managementstructuur van PCBO Amersfoort legt de directeur-bestuurder verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Dit gebeurt onder andere in managementrapportages.





Colofon

Dit Strategisch beleidsplan werd geschreven in opdracht en onder verantwoordelijkheid van het bestuur van de stichting PCBO Amersfoort. Daar rust ook het auteursrecht op de tekst.

Tekst

Nelleke de Jong - van den Berg,
tekstbureau berg in de polder, Gouda

Ontwerp

Tiemen Harder en Karina Brouwer de Koning,
Koning Harder - concept & ontwerp, Utrecht

Uitgave

november 2015