



Verhaal voor de toekomst

ONDERWIJS
MET AANDACHT
VOOR ELKAAR

PROO LEIDEN
LEIDERDORP

Koersplan 2020-2024



Onze leerling

groeit op in een kenterende samenleving,
waar nieuwe technologieën het leven
sterk beïnvloeden.

krijgt met complexe maatschappelijke
vraagstukken te maken,

die vragen om zelfbewustzijn, samenwerking
en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Onze leerling leert

nieuwsgierig te zijn, te ontdekken en te leren.

zijn eigen leerwereld te verbinden aan
maatschappelijke vragen.

kritisch te denken en open te staan voor
ieders mening.

verantwoordelijkheid te dragen voor zichzelf,
de ander en de wereld.

zelfbewust, zelfsturend en flexibel te zijn.

betekenisvolle relaties aan te gaan.

zijn ruimte in relatie tot de ander te ontdekken.
een leven lang.

Onze leerling

is welkom

heeft een stem

verdient een plek in onze samenleving



Onze scholengroep

PROOLEiden/Leiderdorp is een stichting voor openbaar en speciaal onderwijs in Leiden en Leiderdorp. Wij verzorgen regulier en speciaal onderwijs aan kinderen tussen vier en twaalf jaar. Met 20 scholen verspreid over Leiden en Leiderdorp is openbaar onderwijs in elke wijk vertegenwoordigd. PROOLEiden/Leiderdorp heeft 18 reguliere scholen, waarvan één Montessorischool, twee Jenaplanscholen, een talentenschool met unit-onderwijs, een internationaal georiënteerde school (Leimundo), fulltime hoogbegaafdenonderwijs NOVA, twee scholen met Internationale Schakel Klassen (ISK) en twee scholen voor speciaal onderwijs (gedrag).

De scholen binnen onze scholengroep zijn verschillend in omvang (tussen 60 en meer dan 800 leerlingen) en maken ieder eigen keuzen qua onderwijsconcept, afgestemd op de leerlingenpopulatie en omgevingsfactoren. De scholen zijn verbonden in hun openbare identiteit en gedeelde bedoeling, kernwaarden en leidende principes.

De scholengroep hanteert de merkbeloofte:

Onderwijs met aandacht voor elkaar

Onze maatschappelijke opdracht

Onze opdracht is om onze leerlingen voor te bereiden op een toekomst in de maatschappij.

Vanuit onze openbare identiteit en waarden staan wij open voor iedereen met respect voor ieders mening. Wij werken vanuit de normen en waarden 'vrijheid', 'gelijkwaardigheid' en 'solidariteit'. Op de scholen maken we actief werk van de pluriformiteit die onze samenleving kenmerkt, dragen bij aan sociale cohesie en stimuleren democratisch burgerschap.

Als scholengroep hebben wij de maatschappelijke opdracht om op basis van onze normen en waarden kwalitatief hoogstaand onderwijs te bieden waar iedereen welkom is. Statutair wordt dit versterkt door daarnaast 'forma mentis' binnen de scholengroep te bevorderen, het ontwikkelen van een kritische en analytische attitude. Dit doen wij door kennis aan te reiken en ons te richten op vaardigheden die bijdragen aan socialisatie en persoonsvorming.

'Onderwijs met aandacht voor elkaar' vraagt om actief de samenwerking op te zoeken in de Leidse regio en een betrouwbare partner te zijn.

Ons Kompas

Ons kompas bestaat uit onze bedoeling als startpunt, de kernwaarden als ijkpunten en de leidende principes als onze richtinggevers.

Als scholengroep dagen wij iedereen uit om zichzelf en de ander te versterken in kennis, denk- en menskracht en vanuit verantwoordelijkheid en nieuwsgierigheid zorg te dragen voor de wereld, de ander en zichzelf.

Verdieping van de begrippen:

Denkkracht

Denkkracht is het leren denken over je eigen denken. Bewust worden hoe we waarnemingen generaliseren om grip te krijgen op de gebeurtenissen om ons heen. Het gaat om het leren redeneren om hiermee zo dicht mogelijk bij de realiteit te komen. Het handelen op redelijke en rationele wijze leren vormgeven, dus kritisch leren denken.

Menskracht

Menskracht gaat over het benutten van de individuele keuzevrijheid om te leven vanuit visie - discipline - passie - geweten. Menskracht gaat over mensen belangrijk maken, mensen uitnodigen, ruimte nemen voor keuzevrijheid en dialoog. Waarbij keuzevrijheid is gebaseerd op de menselijke eigenschappen zelfbewustzijn, voorstellingsvermogen, geweten en onafhankelijke wil.

Bronnen:

- Nisbett, R. (2016). Denkkracht. Slimmer denken, effectiever handelen. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds
- Kuipers, J. (2007). Menskracht. Business Contact
- Biesta, G. (2015). Persoonsvorming of subjectificatie? Een poging tot verdere verheldering. <https://wij-leren.nl/persoonsvorming-subjectificatie.php>

Kernwaarden

Eigenaarschap, talentontwikkeling, vertrouwen, verbinding en **toekomstgericht** zijn onze kernwaarden. Deze kernwaarden gelden voor iedereen, voor alle leerlingen, hun ouders en de medewerkers van PROOLEiden/Leiderdorp. Ze zorgen voor evenwicht tussen houding, regels en gedrag. De bedoeling en kernwaarden zijn ook van toepassing op ónze manier van (samen) werken in onze scholengroep. De leidende principes laten zien hoe wij onze waarden in de praktijk zichtbaar maken en hoe wij onze bedoeling nastreven.

Eigenaarschap

Eigenaarschap geeft de mate aan waarin wij verantwoordelijkheid nemen voor ons eigen (leer-)proces als drijfveer voor ontwikkeling en verandering. Eigenaarschap tonen betekent je ergens over ontfermen, omdat dit belangrijk voor je is en je je eigenaar voelt voor de uitkomst.

Talentontwikkeling

Talent is het hebben van een unieke gave, een natuurlijke aanleg. Vaardigheden als doorzettingsvermogen, nieuwsgierigheid, optimisme en zelfbeheersing vormen de basis voor het ontwikkelen van ons talent.

Bronnen:

- Hintze, D., Burke, K., & Beyerlein, S. (2013). Putting It To Practice: Hands-On Learning Activities For Transforming Education. *International Journal of Process Education*, 15-48.
- Letschert, J.; Letschert-Grabbe, B. (2007) Wat leraren willen! Over veranderingen in onderwijs van binnenuit. Van Gorcum, Assen.
- Tough, P. (2015) Een kwestie van karakter. Business Contact
- Covey jr, M.R. (2008) De snelheid van vertrouwen. Business Contact
- Kemper, R, Zeuering, S. Zegwaard, S. (2015) Professionaliseringsthema 5 Omgaan met verschillen. Schoolleidersregister PO

Vertrouwen

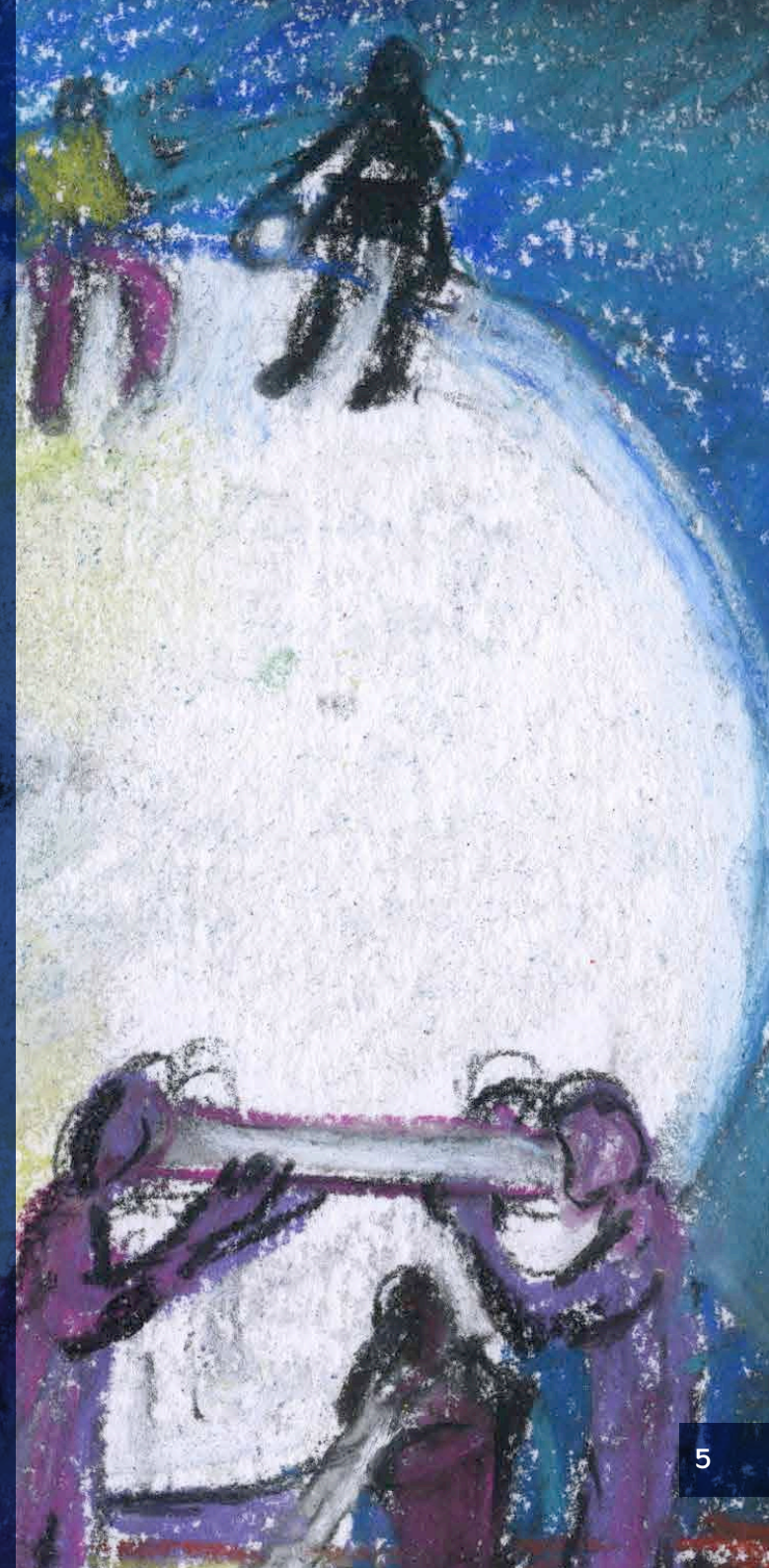
Vertrouwen is het geloof dat je op iemand kunt rekenen. Het is de sleutel tot het aangaan van diepgaande relaties. In scholen hebben wij veel invloed op de kwaliteit van de relaties door: integriteit (doe je wat je zegt en wat je belangrijk vindt), intenties (vanuit motieven je acties in gang zetten), capaciteiten (kennis, kunde en middelen inzetten om waar te maken wat je belooft) en resultaten (zichtbare resultaten neerzetten en daarover communiceren).

Verbinding

Verbinding is een universele basisbehoefte. Het is het verlangen naar interactie en de ervaring ergens bij te horen. Verbondenheid ontstaat door geaccepteerde en gewaardeerde relaties met anderen.

Toekomstgericht

Onderwijs dat toekomstgericht is, sluit aan op de snel veranderende samenleving, waar nieuwe technologieën en complexe maatschappelijke vraagstukken het leven beïnvloeden. Toekomstgericht onderwijs heeft aandacht voor het individu in relatie tot de ander en de samenleving en leert leerlingen nieuwe vaardigheden in te zetten, door creativiteit en nieuwsgierigheid.





Onze richting

Onze richting kenmerkt de vormgeving van ons onderwijs zodanig dat we onze maatschappelijke opdracht nu en in de toekomst nog meer kunnen waarmaken. Daarbij ligt onze focus de komende jaren op de volgende speerpunten:

Inuulling geven aan onze openbare identiteit

Weten waar onze openbare identiteit voor staat en dat zichtbaar maken in ons handelen.

Brede blik op het onderwijs

Een goede balans tussen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.

Ontwikkeling naar een lerende organisatie

Als organisatie zelf lerend en in ontwikkeling zijn door passende structuren en een lerende cultuur, om doelen te realiseren binnen de scholen en de scholengroep.

Gerichtheid op samenwerking

Aangaan van duurzame betekenisvolle relaties, intern en met onze externe partners.

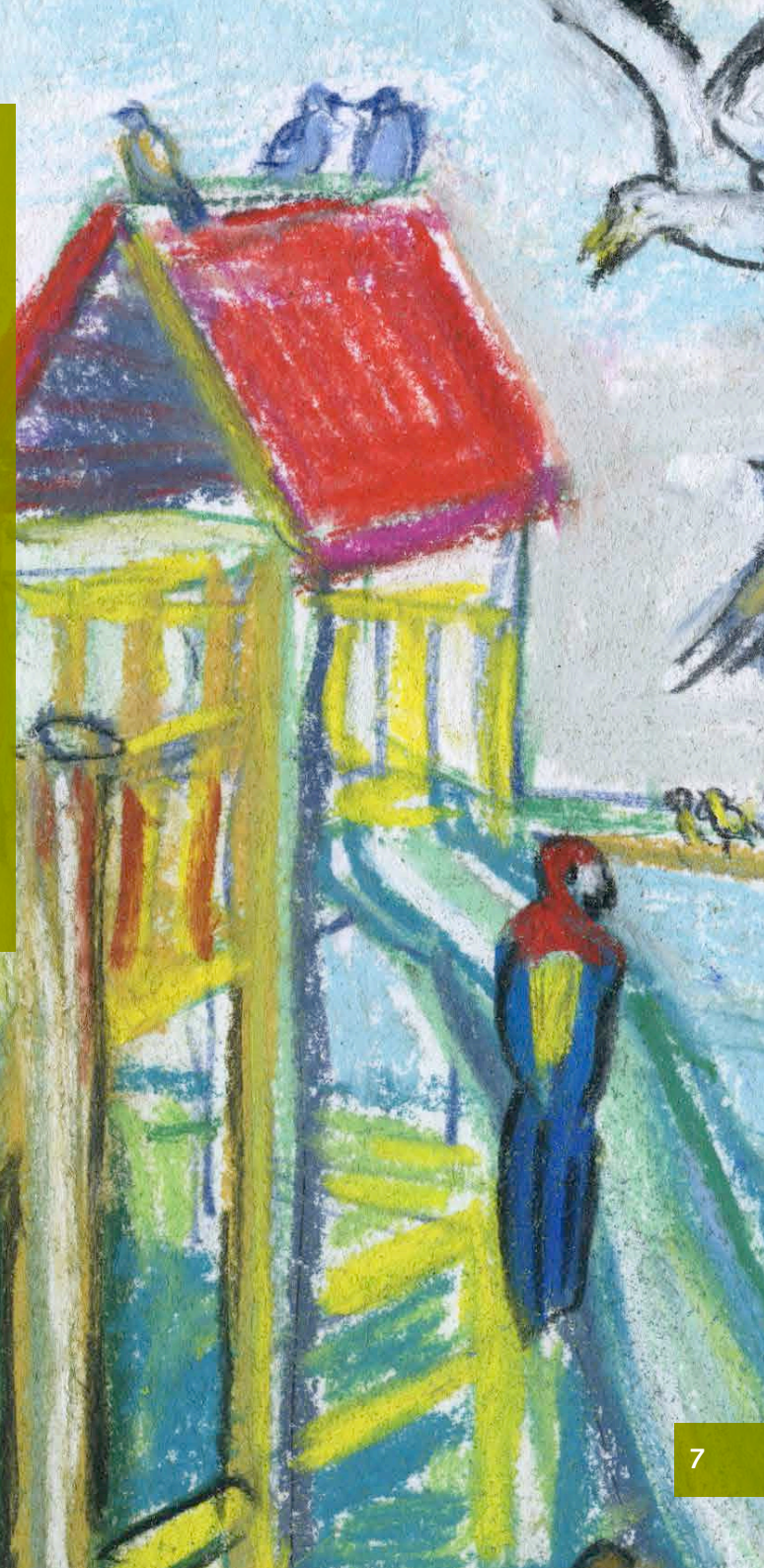
Onze richting biedt kaders voor ambities van de scholen in hun verdere ontwikkeling, uitgewerkt in hun schoolplannen.

Invulling geven aan onze Openbare identiteit

Dit tijdsperk, met een snel veranderende pluriforme samenleving, duurzaamheidsvraagstukken en technologische ontwikkelingen, vraagt van ons als scholengroep om blijvend vanuit onze waarden te werken. Onze waarden geven invulling aan onze openbare identiteit. We zijn daarin niet neutraal, maar proberen zo objectief mogelijk te zijn.

Onze openbare identiteit mag op alle niveaus zichtbaarder zijn en dat brengen we tot uiting in onze merkbelofte: **Onderwijs met aandacht voor elkaar**. Hiermee willen we in interactie met de omgeving nog meer antwoord geven op de maatschappelijke vraagstukken die spelen.

We zijn in verbinding met de wereld en daarom onderschrijven wij de zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties om naar 2030 van de wereld een betere plek te maken.





Kansengelijkheid

Voor de scholengroep betekent dit onder andere dat wij werken aan kansengelijkheid, door:

- het realiseren van doorgaande lijnen naar de voorschoolse periode (Kindcentra) en het Voortgezet Onderwijs;
- het actief participeren in het gemeentelijke onderwijskansenbeleid;
- een actieve bijdrage te leveren aan de afstemming binnen Passend Onderwijs en de transitie Jeugdzorg.

Burgerschapsonderwijs

Burgerschapsonderwijs daagt leerlingen uit om verbinding(en) te leggen tussen hun eigen leefwereld(en) en grotere maatschappelijke vraagstukken, zoals duurzame ontwikkeling en duurzame levensstijlen. We leren leerlingen daar kritisch over na te denken en gericht op te reflecteren. Op die manier ontwikkelen zij hun eigen opvattingen, ook in confrontatie met standpunten van anderen. Wij bieden dit niet als losstaand concept, we combineren en integreren Burgerschapsonderwijs in alle vakken. De leerkracht heeft de rol hier betekenis aan te geven.

Doelstelling

De scholengroep en de scholen versterken hun openbare identiteit door zichtbaar, merkbaar en voelbaar te werken vanuit onze bedoeling en te handelen op basis van onze kernwaarden. We dragen dit uit naar onze omgeving, gekoppeld aan maatschappelijke vraagstukken.

Bronnen:

- Trendrede 2019 <http://trendrede.nl/>
- United Nations <https://www.sdgnerderland.nl/>

Brede blik op het onderwijs

Wij zijn een onderwijsinstelling waarbij leren, ontwikkelen en onderwijzen centraal staat. Wij herkennen en erkennen daarbij de onderwijsdomeinen 'kwalificatie', 'socialisatie' en 'persoonsvorming' (Ik ga naar school om: te leren, bij een groep te horen, te leren wie ik ben) als basis van ons onderwijs.

De nadruk op kwalificatie in voorgaande jaren maakt plaats voor een bredere en meer verweven kijk op het onderwijs, waarin socialisatie en persoonsvorming meer betekenis krijgt. Op basis van een eigen visie op leren, ontwikkelen en onderwijzen zoeken scholen de balans tussen deze drie domeinen.

Kwalificatie

Bij kwalificatie gaat het om het ontwikkelen van kennis en vaardigheden die nodig zijn om te participeren in onze samenleving. Een goede beheersing van taal en rekenen en andere basisvaardigheden is een voorwaarde voor de verdere ontwikkeling van de leerling.

Persoonsvorming

Het is steeds meer van belang dat je weet wie je bent, wat je kan, wat je wilt en waar je voor staat in relatie tot je omgeving. Persoonsvorming gaat over de ontwikkeling van de eigen identiteit en uniciteit en de verantwoordelijkheid die daarmee gepaard gaat. Persoonsvorming is geen onderdeel van het curriculum. Het vindt plaats in dialogen, in de ontmoeting en binnen relaties.

Socialisatie

In betekenisvolle relaties vindt tegelijkertijd socialisatie plaats. Leerlingen worden in het onderwijs voorbereid om deel uit te maken van de samenleving, een gemeenschap. Zij maken kennis met tradities, omgangsvormen, normen en waarden. De leerling leert zich bewegen binnen sociale contexten en leert omgaan met het spanningsveld tussen autonomie en verbondenheid.

De leerling

Wij richten ons op de ontwikkeling van het individu met betrekking tot zelfbewustzijn, identiteit, zelfrespect en eigen wil. Het individu dat een persoonlijke, sociale, creatieve, onafhankelijke en verantwoordelijke rol leert vervullen in de samenleving van nu en in de toekomst.



De medewerker

Iedere medewerker heeft een cruciale rol in het vormgeven van de brede blik op onderwijs. Leren is geen individualistisch en losstaand proces, maar is ingebed in de context van inhoud, doelen en relaties. Interactie en dialoog in het onderwijsleerproces en de cruciale rol van de leerkracht zijn hierin belangrijk. De leerkracht brengt nieuwe kennis in en is meer dan facilitator van het leren. Het onderwijsproces is niet alleen (meer) gericht op de leeruitkomsten, maar ook op het proces. Leerkrachten staan voor de uitdaging om een balans te vinden tussen de drie domeinen, kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.

Doelstelling

Scholen werken vanuit een gedeelde en richtinggevende visie op leren, ontwikkelen en onderwijzen, waarbij zij invulling geven aan de drie domeinen kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie. We streven naar een goede balans tussen deze domeinen en hebben daarmee een onderscheidend onderwijsaanbod, passend bij de schoolcontext en de leerlingenpopulatie.

Radar

De radar (zie figuur rechts) 'brede blik op het onderwijs' helpt ons bij het formuleren van een visie op leren, ontwikkelen en onderwijzen en brengt samenhang in het verschillende facetten van het onderwijsleerproces.

Bron:

- Biesta, G.J.J. (2015) Het prachtige risico van onderwijs. Uitgeverij Phronese

RADAR | Brede blik op het onderwijs

Deze radar is een vrije vertaling van het curriculaire spinnenweb van de Stichting Leerplan Ontwikkeling (SLO). Door de kernvragen uit het curriculaire spinnenweb te beantwoorden, kan ieder onderwijsontwerp komen tot een samenhangend onderwijsleerplan.

Het curriculaire spinnenweb van SLO





Ontwikkeling naar een Lerende organisatie

Schoolorganisaties zijn voor het bereiken van hun doelen, - het leveren van hoog kwalitatief onderwijs - vrijwel geheel afhankelijk van de kwaliteit van het personeel. Door de veranderende maatschappij wordt ook van hen gevraagd zich continu te ontwikkelen, flexibel te zijn en een leven lang te leren.

Een lerende schoolorganisatie bevordert dat het personeel zich kan aanpassen aan deze veranderende omgeving. Door het stimuleren van scholing, ontwikkeling en eigen initiatief. Daarnaast is de organisatie met een lerende cultuur zelf ook in ontwikkeling door aanpassingen in organisatiestructuren en werkprocessen.

Er is dus een wederzijdse afhankelijkheid tussen personeel en organisatie, dat wordt vormgegeven in het Human Resource Management (HRM).

De professional

Elk personeelslid zal in 2024 in staat moeten zijn vanuit de eigen autonomie inhoudelijk en organisatorisch vorm en inhoud te geven aan onderwijs dat tegemoet komt aan de behoeften van de leerlingen in de voorbereiding op hun toekomst.

Personeelsleden zijn zich bewust van hun persoonlijke talenten en ontwikkelmogelijkheden

en zoeken ruimte om deze te ontplooiën. Dat vraagt om persoonlijk leiderschap. Personeelsleden zullen zich meer ontwikkelen naar specialisten binnen de organisatie.

De organisatie

De organisatie zal ontwikkelde kennis en expertise op elk niveau binnen de organisatie (school en scholengroep) benutten en deze inzetten waar nodig om een cultuur te realiseren van vergaande kennisdeling en talentontwikkeling. Schoolstructuren zullen zich ook aanpassen, waarbij scholen zelf de ruimte hebben dit vorm te geven. Een lerende organisatie betekent leiderschap in alle lagen.

Van onze schoolorganisaties vraagt dit om personele ontwikkelingen te ondersteunen door strategisch HRM, met een koppeling tussen schooldoelen en personeelsbeleid. Individuele behoeften (menselijk kapitaal) zullen samengaan met collectieve (leer)processen (sociaal kapitaal). Onze bedoeling en kernwaarden zijn hierop van toepassing.

De leidinggevende

Leidinggevendens hebben een belangrijke opdracht als het gaat om de balans tussen belangen van het personeel en de organisatie. In een lerende organisatie investeren we op drie fronten: individuele personeelsleden,

teams dan wel netwerken en de organisatie. Beleid en sturing op deze niveaus vraagt een integrale strategische rol van de schoolleider, waarbij hij/zij op basis van verschillende input de juiste beslissingen kan nemen.

Doelstelling

De scholengroep en de scholen ontwikkelen zich naar professionele lerende organisaties. Door middel van aantrekkelijk werkgeverschap zorgen we ervoor dat personeel zich blijvend wil verbinden en ontwikkelen. PROOLEiden/Leiderdorp is een scholengroep waar men bij wil horen.

Radar

Voor de ontwikkeling naar een lerende organisatie zijn twee radars ontworpen die helpend kunnen zijn (zie figuren op de volgende pagina). Eén radar gaat over de ontwikkeling van strategische personeelsbeleid en de koppeling naar schoolbeleid (WAT). De tweede radar betreft de ontwikkeling naar een lerende organisatie (HOE).

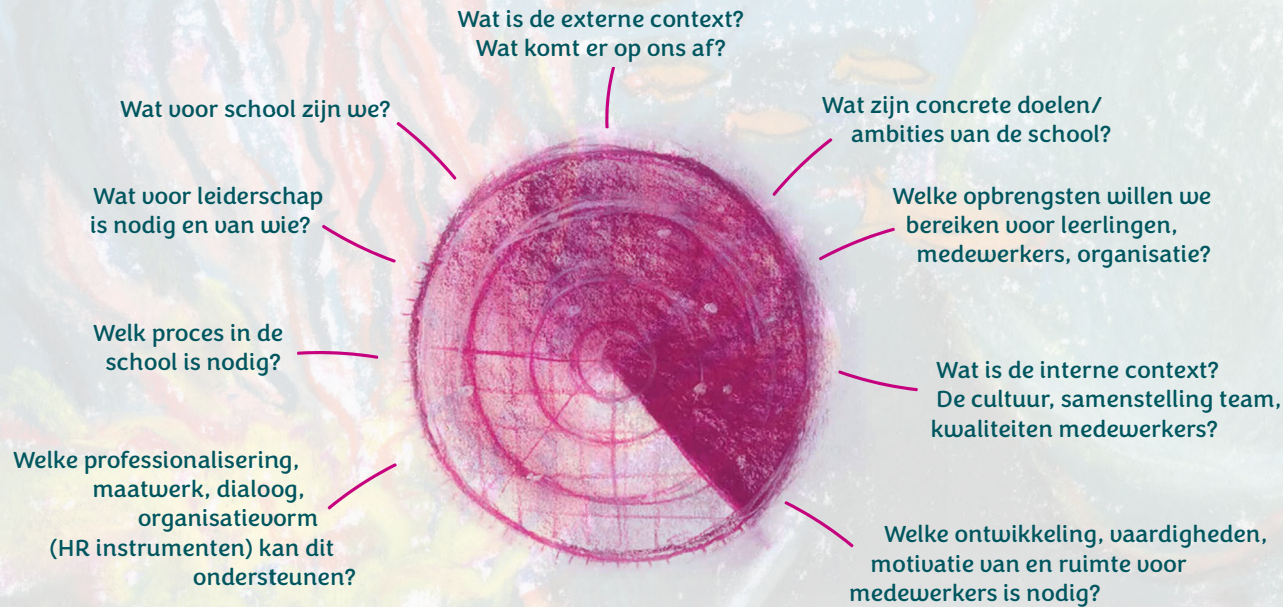
Bronnen:

- Boselie, P. (2014) Strategic Human Resource Management. A balanced approach. Mcgraw-Hill Education-Europe
- professioneel kapitaal
- Peter Senge - Fifth Discipline



RADAR | ontwikkeling naar een lerende organisatie

1 | Ontwikkeling van strategisch personeelsbeleid



2 | Ontwikkeling van een lerende cultuur



1 | Voor het doorlopen van deze radar heeft de school de bedoeling en visie op leren helder en kan antwoord geven op de vraag 'Wat voor school willen we zijn?'. Vervolgens dient de blik toekomstgericht en naar buiten gericht te zijn. Wat zijn de ontwikkelingen, nu en in de toekomst, en wat vraagt de omgeving van ons? Gekoppeld aan onze bedoeling is dit het uitgangspunt voor het formuleren van onze ambities.

Naast ambities formuleren we opbrengsten voor leerlingen, medewerkers en de organisatie. De vraag is vervolgens hoe deze opbrengsten zich verhouden tot de huidige situatie van de school (cultuur, samenstelling en ontwikkeling personeel). Hierbij onderscheiden we bekwaamheden, motivatie en voorwaarden om goed te presteren. Na deze analyse kunnen we de passende HRM (Human Resource Management)-instrumenten, werkprocessen en organisatievormen vormgeven. Kernwaarden als verbinding, vertrouwen (in eigen kunnen en in de ander) en eigenaarschap zijn daarbij cruciaal. Het gaat om het vormgeven van persoonsvorming en socialisatieprocessen voor personeel. De vraag is welk formeel en informeel leiderschap dit vraagt.

2 | In de ontwikkeling naar een lerende cultuur gaat het om processen bespreekbaar maken en zaken 'onder de waterlijn boven water' krijgen. Dit betekent dat we beelden van elkaar checken en verwachtingen uitspreken. Dit hoeft niet in een bepaalde volgorde worden beantwoord. Het zijn stuk voor stuk vragen die de moeite waard zijn te bespreken.



Gerichtheid op samenwerking

We kunnen onze bedoeling en merkbelofte **Onderwijs met aandacht voor elkaar** uitsluitend waarmaken door in verbinding te staan met onze interne en externe partners. Dit doen wij door ons op basis van onze waarden te verbinden en door duurzame relaties aan te gaan binnen en buiten PROOLEiden/Leiderdorp.

Wij streven naar gezamenlijkheid in het realiseren van doelen vanuit de overtuiging

dat vraagstukken van deze tijd vragen om samenwerking. We communiceren professioneel en onderhouden onze relaties met interne en externe partners actief.

Interne samenwerking

Interne samenwerking houdt in dat we elkaar opzoeken en ondersteunen en dat we van en met elkaar leren. We maken structureel ruimte voor collegiale consultatie en zijn 'critical friends'

op het gebied van onderwijsvraagstukken. Met elkaar bevorderen we het voeren van dialogen, samenwerking en leren.

We zoeken als scholen steeds meer onderlinge samenwerking en bundelen onze krachten.

Een van de belangrijkste partners en schakels in het onderwijsleerproces zijn de ouders/opvoeders van onze leerlingen. Wij stimuleren

participatie van ouders in de driehoek kind – ouder – leerkracht. Daarnaast vormen kinderen, ouders en team samen de schoolcommunity. We nodigen ouders uit hun talenten in te zetten bij activiteiten binnen de school en scholengroep en actief te zijn in medezeggenschap, ouderraden, werkgroepen en/of door het leveren van een individuele bijdrage.

Ook zien we onze leerling meer als partner bij het verbeteren van ons onderwijs. Binnen de school geven we hen een stem door middel van een Kinderraad.

Externe samenwerking

Het onderwijs van deze tijd reikt voorbij de schoolbanken en vraagt van scholen een naar buitengerichte focus. We anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving en tonen hierin ondernemerschap. Onderwijs geven doen we meer in samenwerking met partners, waarbij ieders expertise een plek krijgt.

De Leidse regio biedt talloze samenwerkingsmogelijkheden. Op basis van onze visie op leren en onze schooldoelen maken we hierin bewuste keuzes.

We versterken de samenwerking met onze ketenpartners, zoals peuterspeelzalen, kinderopvang (binnen Kindcentra) en het Voortgezet Onderwijs, om o.a. een doorgaande leerlijn te realiseren. Daarnaast creëren we, in samenwerking met onze regionale partners in het samenwerkingsverband, een steeds passender dekkend netwerk van voorzieningen om te voldoen aan de onderwijsbehoeften van kinderen. We zoeken blijvend inhoudelijke samenwerking met andere regionale schoolbesturen, culturele en maatschappelijke instellingen en sinds kort met de Community of International Schools.

Doelstelling

De scholen en scholengroep gaan duurzame en diepgaande relaties aan met interne en externe partners.



Bron:

• Gemeente Leiden <https://gemeente.leiden.nl/bestanden/projecten/leiden2040/uertrekpunten-omgevingsvisie-leiden-2040.pdf>



Ons leiderschap

Gedeeld leiderschap

Voor het realiseren van kwalitatief goed onderwijs is leiderschap op alle niveaus binnen de scholengroep belangrijk. Dit betekent ruimte geven aan leiderschap van anderen, ongeacht de positie in de organisatie. De onderliggende gedachte is dat onderwijs een teamprestatie is, waarbij we talentontwikkeling van een ieder optimaal benutten en we gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen om het onderwijs elke dag weer wat beter te maken. Dit vraagt van iedereen om binnen een bepaald speelveld te kunnen denken, op zowel operationeel, tactische als meer strategisch niveau.

Driehoek bestuur - staf - schoolleiders

De rollen en posities binnen de driehoek bestuur - staf - management verschuiven. De externe focus van de bestuurder neemt toe. De stafdiensten richten zich naast beheers- en beleidsprocessen meer op kwaliteitsprocessen. Schoolleiders schuiven verder op naar het bestuurlijk domein. Van de schoolleiders wordt integraal leiderschap verwacht; dit betekent meer verantwoordelijkheid voor (essentiële) taken die effect hebben op de schoolprestaties. Hierbij heeft de schoolleider inzicht in onderwijskwaliteit, personeel, financiën en huisvesting om de juiste afwegingen te kunnen maken en beslissingen te kunnen nemen. Hiervoor krijgt de schoolleider de juiste input (in de vorm van inzet, informatie en inspiratie) van de specialisten op het gebied van beheer, beleid en kwaliteit.

Toezicht

De Raad van Toezicht (RuT) wil vanuit een maatschappelijke betrokkenheid als toezichthouder actief en structureel verantwoording afleggen aan interne en externe belanghebbenden van PROOLEiden/ Leiderdorp. Bij de vervulling van haar taak richt de RuT zich naar het belang van de instelling en het maatschappelijk en onderwijskundig belang. Het toezicht, de inzet, de advisering en de besluitvorming van de RuT wordt afgezet tegen één of meerdere van onze kernwaarden. De RuT hanteert in haar werkzaamheden vijf basisprincipes:

- de kwaliteit van het onderwijs staat voorop;
- vertrouwen als basis;
- zelfkritisch zijn als basishouding;
- de RuT houdt toezicht en bestuurt (dus) niet mee;
- de RuT beschouwt zichzelf als een representant van de samenleving in de Leidse regio en houdt toezicht op de legitimatie van PROOLEiden/ Leiderdorp als stichting voor openbaar basis- en speciaal onderwijs.

Als vervolg op het nieuwe koersplan zal de RuT reflecteren op haar toezichtvisie en deze opnieuw vaststellen.

De landelijke en scholengroepspecifieke ontwikkelingen vragen continue afstemming en een open dialoog tussen toezichthouder, bestuurder, stafdiensten, directeuren en



medezeggenschapsraden over het realiseren van de ambities van de scholengroep en de verschillende rollen, posities, taken en verantwoordelijkheden daarin.

Leiderschap in de scholengroep

De Onderwijsraad pleit voor meer zichtbaarheid en betrokkenheid van schoolleiders in het vernieuwde toezicht. Dit betekent een andere rolopvatting, waarbij leiderschap binnen de scholengroep bij beleids- en besluitvorming wordt vergroot. Van de stafdiensten en de directeuren verwachten we een strategische rol in klankbordgroepen en een actieve en kritische houding, bijvoorbeeld door het aandragen van vraagstukken in het Bestuurlijk Overleg Directeuren (BOD).

Leiderschap in de scholen

Voor het realiseren van kwalitatief goed onderwijs is de rol van de schoolleiding cruciaal. Daarbij zijn

de directeuren in de basis onderwijskundig leiders, die het kader scheppen voor het onderwijs.

Het vak van schoolleider bestaat uit het verbeteren en ontwikkelen van het onderwijs en het bieden van een goede werk- en leeromgeving. Zij zijn de verbindende schakel tussen bestuur, stafbureau en het lerarenteam. Daarnaast is de samenwerking met partijen buiten de school belangrijker geworden. De dagelijkse praktijk vraagt van schoolleiders meer aandacht voor leiderschap en minder voor managementtaken. Hiermee wordt een groter beroep gedaan op het strategisch denken en handelen van de schoolleider. Zij zijn verantwoordelijk voor de vertaling van het strategisch beleid binnen hun school en het vormgeven van strategisch HRM, met de koppeling van schoolambities aan personeelsbeleid. Daarnaast zijn zij van

wezenlijk belang in het tot stand brengen van een lerende cultuur.

Leiderschap van leraren, ‘teacher leadership’, krijgt binnen de scholen vorm door meer aan te sluiten bij talentontwikkeling van leraren, door verdere ontwikkeling van leraren naar vakspecialisten en door besluitvormingsprocessen lager in de organisatie te leggen.

Doelstellingen

Schoolleiders versterken zich in de rol van strategische integraal schoolleider en blijven zich vanuit een gezamenlijk beroepsbeeld professionaliseren. Stafdiensten versterken zich in de ondersteunende en strategische rol naar scholen en bestuur, in samenwerking met de andere stafafdelingen. De bestuurder geeft ruimte aan de ontwikkeling van integraal leiderschap en strategische ontwikkeling in de scholengroep.

Bronnen:

- Snoek, M., Hulsbos, F., Andersen, I., (2019) Teacher leadership Hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden? Amsterdam: HvA. (www.hva.nl/teacher-leadership).
- De onderwijsraad. (2018) Een krachtige rol voor schoolleiders. Den Haag: Onderwijsraad.
- Inspectie van het Onderwijs. De staat van het onderwijs 2016/2017. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.

Onze organisatie

Doelstelling

Onze organisatie is duurzaam, is financieel gezond en ontwikkelt zich administratief verder. Wij gaan duurzaam om met de middelen die ons ter beschikking worden gesteld. We streven naar integrale beleidsontwikkeling en verbinden de beleidsterreinen onderwijs, personeel, ICT, huisvesting en financiën. We monitoren onze ontwikkeling door kwalitatief sterke business control en goed kwaliteitsbeleid. De resultaten van onze werkinzet verantwoorden we door professionele communicatie.

Kwaliteit

Binnen de scholengroep en de scholen is continue aandacht voor kwaliteitsverbetering. Het streven naar kwaliteit is zichtbaar in een systeem

waarbinnen o.a. ambitiegesprekken, interne audits en zelfevaluaties een belangrijk onderdeel zijn. Bij het krijgen van ruimte en verantwoordelijkheid hoort het afleggen van verantwoording. Het sturen op processen, prestaties en personen is hierin een consistent proces.

Acties

- We werken continu aan verbetering van ons onderwijs. We gaan hierbij uit van 'het verhaal' van de school, ons koersplan en ons eigen kwaliteitskader, bestaande uit de zeven kwaliteitsdomeinen.
- We onderzoeken hoe de brede blik op het onderwijs een plek kan krijgen in het kwaliteitsdenken binnen PROOLEiden/ Leiderdorp. Door een gemeenschappelijk

referentiekader, inzichtelijk maken van brede kwaliteit van onderwijs en de dialoog aan te gaan met stakeholders.

- We werken planmatig volgens de PDCA-cyclus (Plan Do Check Act) en data-geïnformeerd. Deze data komen uit zelfevaluaties van de scholen over het hele onderwijsleerproces (aanbod/tijd, opbrengsten, pedagogisch-didactisch handelen, zicht op ontwikkeling), leerlingen-, ouder- en medewerkers-tevredenheidsonderzoeken, de jaarlijkse monitor sociale veiligheid bij leerlingen en collegiale audits. De data worden verzameld, geanalyseerd, geïnterpreteerd en gebruikt voor verbetering op organisatie-, school- en klasniveau.
- We streven naar steeds beter zicht op het pedagogisch-didactisch handelen in de klas

door meer in te zetten op klassenbezoeken en collegiale consultatie.

- We werken integraal en brengen monitorgegevens over onderwijskwaliteit, HRM en financiën samen in een kwaliteitsoverzicht.
- In het kader van passend onderwijs heeft iedere school een eigen schoolondersteuningsprofiel en werkt volgens de ideeën van handelings- en opbrengstgericht werken.
- We werken aan onze onderwijskwaliteit door verantwoording af te leggen aan jezelf, je team, het bestuur, de RuT en aan de inspectie, kinderen en ouders.

Digitalisering

De invloed van nieuwe technologie op het onderwijs is groot. De ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie (ICT) biedt kansen om de lesstof interactiever, veelzijdiger en boeiender aan te bieden en bovendien meer af te stemmen op persoonlijke mogelijkheden en voorkeuren van leerlingen.

Toekomstgericht onderwijs maakt leerlingen digitaal vaardig en mediawijs. Die permanente inspanning om bij te blijven geldt niet alleen voor leerlingen, maar net zo goed voor professionals binnen de scholengroep. Ontwikkelingen als gepersonaliseerd leren vragen van hen bovendien een andere rol, die niet altijd vanzelfsprekend is.

Met de ICT-systemen willen we de bedrijfsvoering efficiënter en effectiever maken. Dit vraagt een continue afstemming van digitale (administratieve) systemen met de gebruikers in de scholen.

Acties

- De groep ICT-coördinatoren (ICT-netwerk) en administratief medewerkers ontwikkelt in 2019 – 2020, in samenwerking met de staf en het administratiekantoor, een meerjarenplan t.b.v. het digitaliseren van ons onderwijs en de administratieve processen. Hierbij is aandacht voor professionaliseren, digitale samenwerking, verbinding en systemen.
- Keuze voor leerlingvolgsysteem (ESIS en/of Parnasys) voor de hele scholengroep en implementatie op scholengroep- en schoolniveau.
- Gezamenlijke inkoop van digitale lesstofpakketten.
- Versterken van digitale samenwerking, communicatie, informatieplatforms en administratieve pakketten.
- De PROO Academie biedt jaarlijks ICT-professionalisering, zoals Technische kant – Beheer – Vaardigheden ESIS/Parnasys – Snappet (inhoudelijk & technisch) – Gepersonaliseerd leren en administratie.

Communicatie

De verbondenheid tussen de scholengroep en de scholen is zichtbaar en herkenbaar, zowel in beleving als visueel. We hebben een actief communicatiebeleid, waarbij de communicatie wederkerig is en we behoeften, verwachtingen en afspraken op elkaar afstemmen.

Acties

- De scholengroep en de scholen:
- Zijn continu in dialoog met elkaar, met stakeholders, (toekomstige) ouders en kinderen.
 - Communiceren zoveel mogelijk planmatig, structureel en proactief.

- Gebruiken relevante digitale platformen en maken hierbij gebruik van beschikbare expertise.
- Voeren een consequent communicatiebeleid met betrekking tot de huisstijl en PR. Met andere woorden: alle communicatie-uitingen worden volgens de huisstijl uitgevoerd.
- Versterken de gezamenlijke (arbeidsmarkt) communicatie.
- Evalueren de communicatie jaarlijks en verbeteren waar nodig.

Huisvesting

Technische ontwikkelingen bieden de komende jaren steeds meer mogelijkheden tot gepersonaliseerd leren. Dit vraagt om flexibele onderwijsruimtes en andere groepeeringsvormen dan de standaard klasvorm mogelijk maakt. Bewegen en spelen hoort bij het onderwijs. We moeten kinderen uitdagen naar buiten te gaan en meer te bewegen.

Ook een gezond binnenklimaat is essentieel voor de ontwikkelingen van kinderen en prestaties van leerkrachten. Elke school vraagt specifieke aandacht voor onderhoudswerkzaamheden ten behoeve luchtkwaliteit, temperatuur, comfort, licht en geluid. Daarnaast draagt een schoon gebouw bij aan een goede leef- en leeromgeving. Duurzaamheid is een actueel thema. Denk aan energiebesparing en -opwekking en bewustwording. We zetten bij nieuwbouw in op ENG (Energie Neutraal Gebouw).

Het is onze ambitie om Kindcentra te realiseren. Door onderwijshuisvesting willen we bijdragen aan het inhoudelijke versterken van de bestaande samenwerking tussen onderwijs en opvang.

Acties

- Het realiseren van flexibele onderwijsgebouwen die inspelen op onderwijs dat voortdurend in ontwikkeling is.
- Een inspirerende en uitdagende omgeving in en rondom de gebouwen.
- Inrichten van buitenterreinen dat kinderen uitdaagt om te bewegen.
- Heldere afspraken over de verantwoordelijkheden van de (openbare) terreinen t.a.v. het toezicht, de veiligheid en het beheer en onderhoud.
- Goed beheer van de installatie van schoolgebouwen door periodieke controles, betrekken van gebruikers en het optimaliseren van de huidige onderhoudscontracten. Doel hierbij is zoeken naar bouwkundige oplossingen in plaats van het upgraden van de installaties.
- Periodieke beoordeling van de schoonmaak door een extern bureau.
- Adequaat onderhoud plegen en eventuele calamiteiten direct wegnemen door ondersteuning van onze conciërges en een vaste groep technische medewerkers.
- Het schoolbestuur sluit zich aan bij de Leidse duurzaamheidsagenda 2017-2025 door een plan

van aanpak met de volgende doelstellingen:

- 1,5% aan energie per jaar te besparen.
- 30% minder CO₂-uitstoot in 2025 t.o.v. 2013.
- 50% meer duurzame energie opwekken t.o.v. 2013.
- In 2025 alle schoolgebouwen CO₂-neutraal.
- Energieneutrale gebouwen realiseren (op termijn gasloos). Hierbij gebruikmaken van subsidiemogelijkheden.
- Het gebruik van schoolgebouwen na schooltijd intensiveren. Dit betekent heldere afspraken maken over beheer en exploitatie t.b.v. buitenschools gebruik.
- Realiseren van een soepele overgang tussen voorschoolse opvang, educatie, onderwijs, buitenschoolse opvang en speciaal onderwijs.
- Zicht krijgen op gemeentelijke ontwikkelingen en de verdelingen van scholen in de stad.

Financiën

De kaders voor het financieel beleid zijn gebaseerd op de strategische doelstellingen. Het financieel beleid is erop gericht zo optimaal mogelijk gebruik te maken van de beschikbare middelen, zodat we de doelstellingen van de stichting kunnen realiseren. Beschikbare middelen wenden we zoveel mogelijk aan om op lange termijn

kwaliteit te realiseren in het primaire proces.

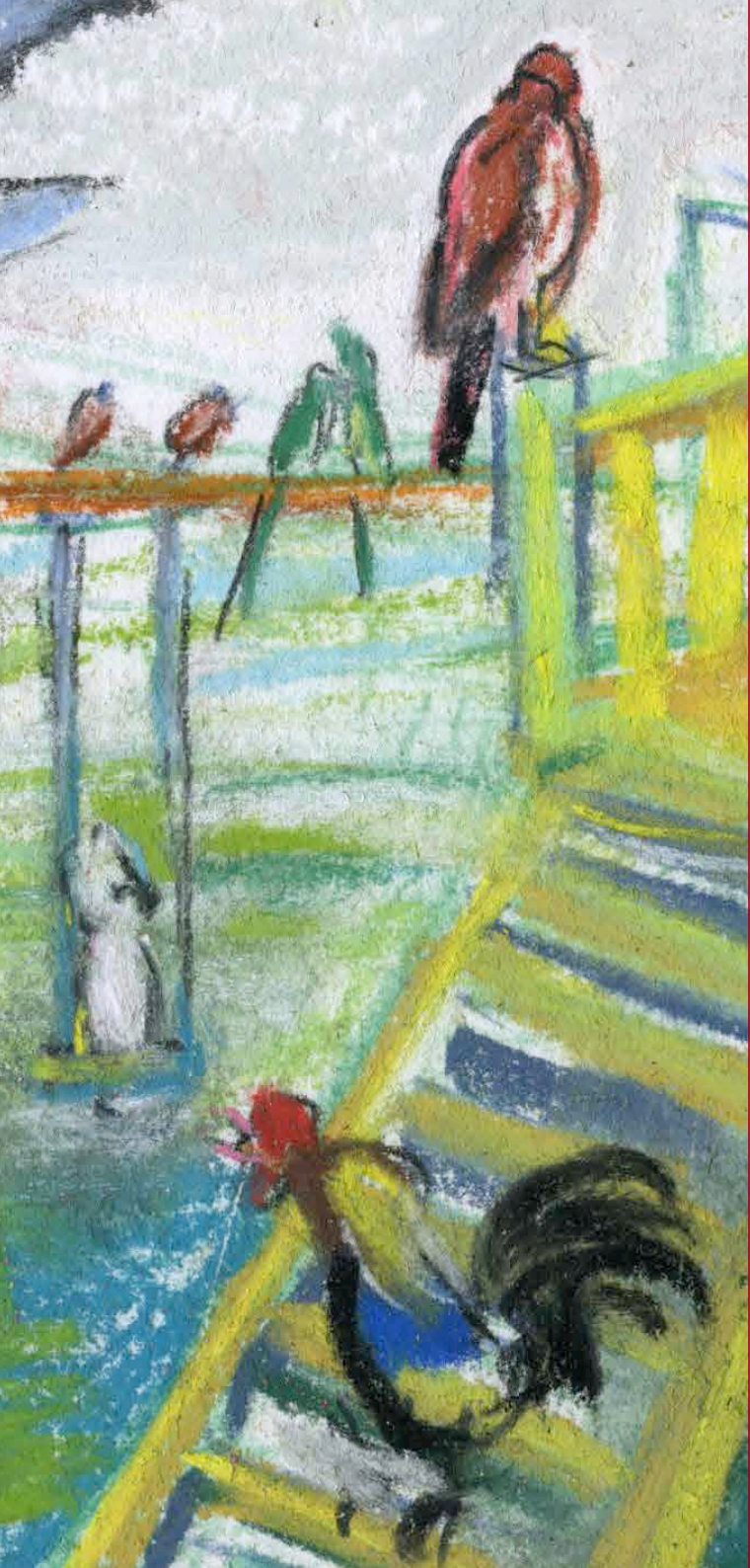
Daarbij gaat het niet alleen om 'handen in de klas', maar ook om ICT, scholing, huisvesting en onderwijsinnovatie. Om hierin goede keuzes te maken is een ontwikkelslag nodig, waarbij we financieel bewustzijn op alle niveaus binnen de organisatie vergroten. Dit bewustzijn is nodig voor een sterkere koppeling tussen inhoudelijke doelstellingen en de financiële vertaling, en voor een professionele planning- en controlcyclus.

Acties

- In- en extern, gevraagd en ongevraagd, afleggen van rekenschap over financiële positie en resultaten.
- Meer gebruikmaken van digitale mogelijkheden.
- Allocatie van middelen op basis van behoeften van scholen en niet alleen op basis van leerlingenaantallen.
- Verbreden en versterken van de managementrapportages.
- Structureel organiseren van in- en externe verantwoording en actief maatschappelijk verantwoord via toegankelijke en communicatieve jaarverslagen en deelname aan Scholen op de Kaart.

Bron:

- Handboek Kwaliteit PROOLEiden/Leiderdorp



Doelstellingen en acties

Invulling geven aan onze openbare identiteit

Doelstelling

De scholengroep en de scholen versterken hun openbare identiteit door zichtbaar, merkbaar en voelbaar te werken vanuit onze bedoeling en te handelen op basis van onze kernwaarden en dragen dat uit naar onze omgeving en gekoppeld aan maatschappelijke vraagstukken.

De scholengroep:

- Organiseert gezamenlijke activiteiten voor profilering van het openbaar onderwijs.
- Organiseert tweejaarlijks een bijeenkomst met stedelijke uitstraling over democratisch burgerschap, waarden openbaar onderwijs en/of thema's die betrekking hebben op de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.
- Neemt actief deel aan landelijke en gemeentelijke initiatieven en het maatschappelijk debat.
- Voert dialogen met elkaar en met onze partners over onze maatschappelijke opdracht en waar we elkaar ontmoeten en verbinden.
- Heeft zicht op de demografische en maatschappelijke ontwikkeling van de leerlingenpopulatie.

Iedere school:

- Maakt zichtbaar hoe de gezamenlijke waarden van de scholengroep – aangevuld met de eigen waarden – bijdragen aan het onderwijs.
- Werkt met leerlingen aan thema's die betrekking hebben op de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.
- Organiseert jaarlijks een bijeenkomst over hun waarden, de identiteit openbaar onderwijs en/of participeert in zo'n activiteit van de scholengroep.
- Participeert binnen gemeentelijke initiatieven en heeft de ruimte om actief deel te nemen aan het maatschappelijk debat.
- Geeft via de leerlingenraad de kinderen in de school 'een stem'. Bespreekt het leerlingen-teuredenheidsonderzoek, de uitkomsten en follow up met de leerlingenraad, het team en ouders (MR).
- Heeft zicht op de demografische en maatschappelijke ontwikkeling van de leerlingenpopulatie.



Doelstellingen en acties

Brede blik op het onderwijs

Doelstelling

Scholen werken vanuit een gedeelde en richtinggevendende visie op leren aan onderwijs, waarbij ze invulling geven aan de drie onderwijsdomeinen kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie.

We streven naar een goede balans tussen deze domeinen en hebben daarmee een onderscheidend onderwijsaanbod passend bij de schoolcontext en leerlingenpopulatie.

De scholengroep:

- Versterkt de gezamenlijke verantwoordelijkheid t.b.v. kwalitatief goed onderwijs.
- Onderzoekt hoe de brede blik op onderwijs een plek kan krijgen in het kwaliteitsdenken binnen PROOLEiden. Door een gemeenschappelijk referentiekader, inzichtelijk maken van brede kwaliteit van onderwijs en de dialoog met stakeholders.
- Zorgt voor doorontwikkeling van het audittraject en kwaliteitsgesprekken door het bestuur, naar vraaggerichte visitaties en audits op basis van schooldoelen door de scholen zelf.
- Zorgt voor doorontwikkeling van het audittraject door naast 'de basis op orde' ook de brede blik op onderwijs te integreren.
- Heeft een integrale blik op onderwijskwaliteit (financiën, HR, kwaliteitszorg, communicatie, digitalisering en huisvesting).
- Zorgt voor een aanbod in de PROO Academie gericht op samen leren, de brede blik op

onderwijs, met de nadruk op persoonsvorming en socialisatie.

Iedere school:

- Heeft zicht op wat nodig is in de wijk.
- Heeft een duidelijke visie met de brede blik op onderwijs als uitgangspunt. Deze visie is uitgewerkt in een schoolplan, met doelen en ambities voor de komende vier jaar.
- Gebruikt de doelen en ambities voor profilering van de school.
- Omschrijft hoe zij de brede blik op onderwijs vormgeeft en betreft hierbij het hele onderwijsleerproces. Zie radar.
- Beschrijft hoe zij vormgeeft aan democratisch burgerschap en persoonsvorming.
- Besteedt aandacht aan mediawijsheid.
- Beschrijft in het schoolplan het verhaal van de school.
- Beschrijft hoe de school werkt aan het ontwikkelen van toekomstgerichte vaardigheden die leerlingen nodig hebben in de veranderde samenleving, zoals ICT, meertalig onderwijs en mediawijsheid.
- Heeft vanuit de brede blik op onderwijs zicht op de onderwijskwaliteit van de eigen school, door zelfevaluatie van het hele onderwijsleerproces, collegiale audits, leerling-, ouder en medewerkers-tevredenheidsonderzoeken
- Gaat hierover in dialoog en stelt bij waar nodig.
- Beschrijft hoe zij in alle groepen Engels geeft.



Doelstellingen en acties

Lerende organisatie

Doelstelling

De scholengroep en de scholen ontwikkelen zich naar professionele lerende organisaties. Door middel van aantrekkelijk werkgeverschap zorgen de scholengroep en scholen ervoor dat personeel zich blijvend wil verbinden en ontwikkelen. PROOLeiden/Leiderdorp is een scholengroep waar men bij wil horen. Samen durven we te bewegen.

De scholengroep:

- Versterkt de implementatie van strategisch personeelsbeleid op de scholen; maakt in het jaarlijks ambitiegesprek de koppeling tussen school-, organisatie- en personeelsontwikkeling.
- Versterkt de implementatiekracht van scholen op het gebied van strategisch personeelsbeleid.
- Realiseert een gezamenlijk professionaliseringstraject voor schoolleiders, teamleiders, bestuursbureau en bestuurder.
- Organiseert de tweejaarlijkse PROOLeiden Onderwijsdag in 2019, 2021, 2023 en 2025.
- Neemt deel aan het traject bestuurlijke visitatie PO-Raad.
- Laat het aanbod van de PROO Academie aansluiten bij de doelstellingen van het koersplan en de vragen van de scholen. Verbinding, expertise-uitwisseling, opleiding en scholing voor én door medewerkers staan hierbij centraal. De PROO Academie organiseert internationale uitwisseling en studiereizen, masterclasses, netwerkbijeenkomsten tussen specialisten en faciliteert leer-teams om verdiepende vragen te onderzoeken.

- Laat de stagecoördinator/PROO Academie-coördinator door-ontwikkelen naar specialist 'Opleiden/ Samen Leren'.
- Zorgt voor ontwikkeling van IB'ers naar Leer- en Ontwikkelspecialisten/Coördinatoren Passend Onderwijs.
- Ontwikkelt in 2020 een meerjarenplan voor IB'ers t.b.v. gezamenlijke ontwikkeling. Met aandacht voor professionaliseren, digitale samenwerking, verbinding en systemen.
- Zoekt mogelijkheden om talenten van leerkrachten (bovenschools) optimaal te benutten.
- Versterkt de (arbeidsmarkt -)communicatie.
- Professionaliseert het ontwikkelplan van HR via Human Resource Management naar strategisch Human Resource Management.
- Transformeert een (tweede of derde?) basisschool met het leerstofjaarklassensysteem naar een school die vanuit een andere organisatiestructuur onderwijs realiseert.

Iedere school:

- Beschrijft in het schoolplan hoe zij ontwikkelt naar een lerende organisatie.
- Implementeert het strategisch Human Resource Management van de scholengroep binnen de school om de eigen schooldoelen te verwezenlijken.
- Vertaalt bovenschoolse kennisdeling en ontmoetingen naar de eigen ambities. Zet deze in voor de eigen schoolontwikkeling; leert van en met elkaar.
- Geeft handen en voeten aan de diversiteit, specialisering en professionalisering van het personeel (bijvoorbeeld met de inzet van vakspecialisten, onderwijsassistenten en hybride banen) om de eigen schooldoelen te verwezenlijken.



Doelstellingen en acties

Samenwerking

Doelstelling

De scholen en scholengroep gaan duurzame en diepgaande relaties aan met interne en externe partners.

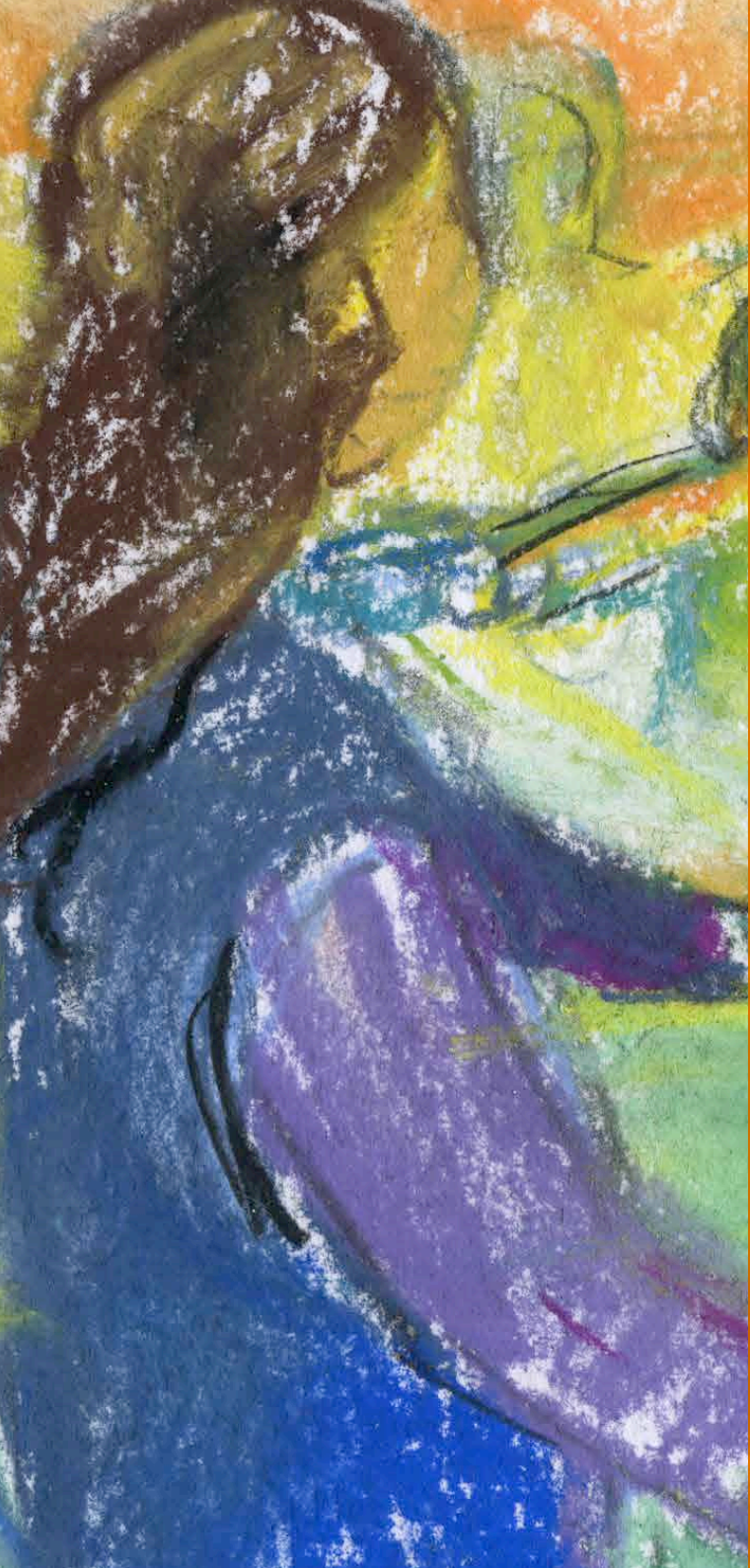
De scholengroep:

- Participeert actief in de infrastructuur van Leiden (Leiden Kennisstad, Leidse Aanpak, 't LEF) en de gemeentelijke en regionale netwerken m.b.t. onderwijskansen, gelijke kansen en passend onderwijs.
- Intensiveert bestuurlijke en/of inhoudelijke samenwerking met Peuterspeelzalen (SPL), kinderopvangorganisaties, (openbaar) Voortgezet Onderwijs en de Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden (SCOL).
- Stimuleert dat de groep van vakleerkrachten bewegingsonderwijs/combinatiefunctionarissen, ICC/cultuur, W&T en HB-coördinatoren in 2020 een meerjarenplan ontwikkelen t.b.v. gezamenlijke ontwikkelingen. Hierbij is aandacht voor professionaliseren, digitale samenwerking, verbinding en systemen.
- Ontwikkelt de International School Leiden (IGBO) en neemt deel aan het landelijke veld van Internationale Scholen.
- Zorgt dat in iedere gemeente (Leiden - Leiderdorp) minimaal één school actief betrokken is bij internationale uitwisseling.
- Zorgt dat NOVA zich actief ontwikkelt tot een expertisecentrum in het Leidse hoogbegaafdheidsonderwijs en netwerk van plusklassen.

- Versterkt de inhoudelijke en organisatorische samenwerking PI De Brug/OZC Orion en de samenwerking met jeugdzorginstellingen en GGZ.
- Versterkt de bestuurlijke en inhoudelijke samenwerking met de Leidse S(B)O schoolbesturen. Ambitie: gezamenlijke huisvesting cluster IV + SBO.
- Neemt initiatieven voor diversiteitsontmoeting en het tegengaan van segregatie.
- Investeert in verdere ontwikkeling van de samenwerking binnen het Huis van het Onderwijs.
- Zet de personele unie om in een fusie met OBSG Leiderdorp.
- Versterkt de inhoudelijke samenwerking met regionale organisaties voor openbaar onderwijs.

Iedere school:

- Participeert actief binnen de scholengroep.
- Versterkt de samenwerking met peuterspeelzalen en kinderopvang (0 tot 12 jaar) en het Voortgezet Onderwijs, richting 'kindcentra' en/of doorgaande leerlijn.
- Verbindt bewegingsonderwijs, sportverenigingen, gezonde leefstijl en de inzet van de combinatiefunctionaris/vakleerkrachten gym.
- Verbindt cultuuronderwijs, musea, cultuurinstellingen en de inzet van de ICC/cultuurcoördinator.
- Laat zien hoe zij de Leidse initiatieven van partnerorganisaties (zoals Verwonderpaspoort en natuur) meeneemt in het onderwijsaanbod. Maakt hierin bewuste keuzes voor proces en profilering, passend bij de schooleigen ambities.
- Laat zien hoe, waarom en met welke partnerorganisaties zij samenwerkt in de wijk en in de stad.



- Versterkt de samenwerking met kennis- en opleidingsinstituten (PABO, Opleiden in de school en MBO Rijnland).

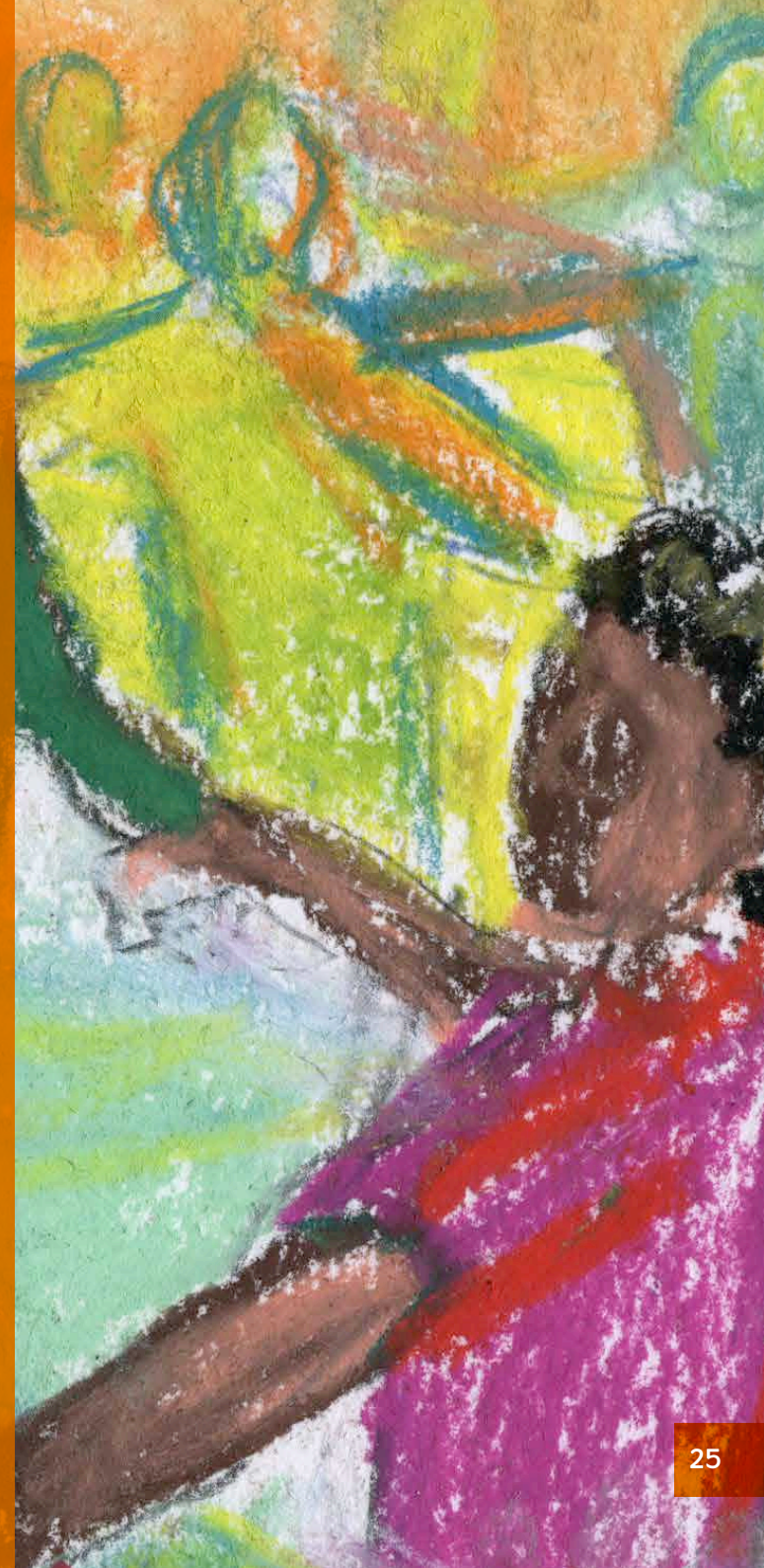
De scholen met International Primary Curriculum (IPC) en/of International Baccalaureaat (IB) werken samen met de International School Leiden.

Activiteiten n.a.v. diversiteit, onderwijskansen, passend onderwijs en gelijke kansen

Iedere school:

- Beschrijft welke zorgverbreding zij kan bieden aan leerlingen met een ondersteuningsprofiel en geeft aan waar de grenzen van de school liggen.
- Participeert actief in de kringen van Samenwerkingsverband Passend Primair Onderwijs, de ontwikkeling van zorg binnen de kring en werkt samen met de andere scholen binnen de kring. De kringen voeren onderwijsinhoudelijke gesprekken om zorg af te stemmen. Ditzelfde geldt voor de SO-scholen binnen hun regionale netwerken.
- Participeert in een uitwisselingsproject met een andere school waarbij ontmoeting op het gebied van diversiteit, passend onderwijs en/of versterken van gelijke kansen uitgangspunt is.

Onderwijskansenscholen participeren actief binnen het onderwijskansenbeleid. Andere scholen kunnen op basis van hun (deel-)populatie deelnemen.





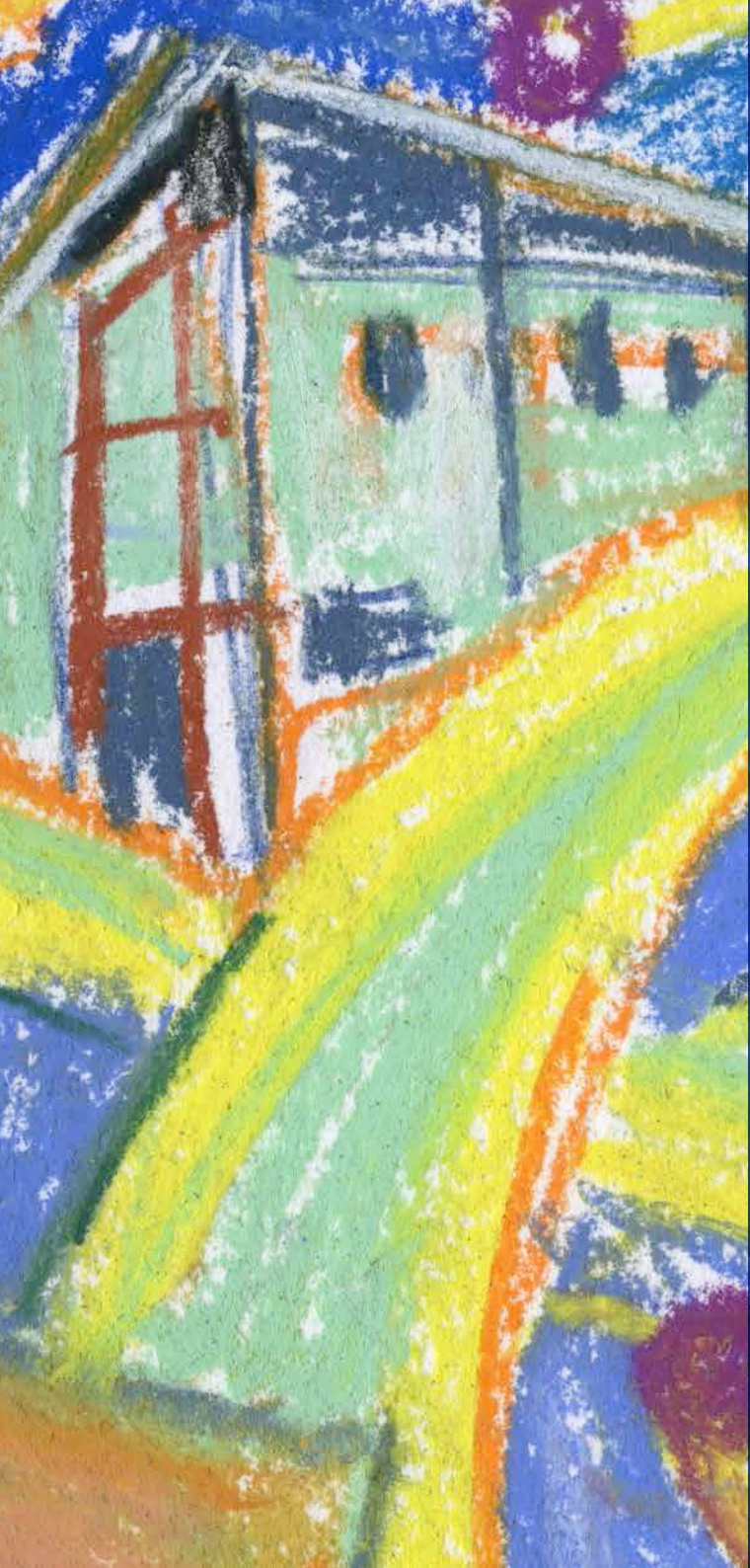
Nauwwoord

Dit Koersplan 2020-2024 is in co-creatie met de bestuurder, staf en schoolleiding tot stand gekomen, onder begeleiding van Brigit Verbeek van de NSO-CNA Leiderschapsacademie.

De evaluatie van het huidige beleidsplan bleek een bevestiging ten aanzien van het huidige beleid en leidde tot verdere aanscherping, duiding en verdieping van de bedoeling, kernwaarden en leidende principes. De strategische thema's die komende jaren de aandacht vragen, werden door de betrokkenen als volgt geformuleerd: visie op leren, identiteit en oriëntatie, personeel en organisatie en verbinding. Iedereen heeft zich vervolgens in zogenaamde koersteams verdeeld over de thema's met de opdracht het thema te duiden, te concretiseren, te onderzoeken en er richting aan te geven door middel van strategische doelen.

Naast de inhoud gaat strategisch beleid over het gezamenlijke proces er naartoe. Over het betrekken van mensen, samen eigenaar worden en blijven, elkaar in diversiteit ontmoeten en het samen boeken van resultaten. Bovenstaand proces heeft geleid tot dit koersplan: een visiestuk met duidelijke richting, lange termijn doelen en concrete acties. Een koersplan dat als basis dient voor de koers op scholen, dat via betekenisvolle processen op de scholen vorm zal krijgen in nieuwe schoolplannen.

Met onze ontwikkeling willen we bijdragen aan de verdere ontwikkeling aan kwaliteit van goed openbaar onderwijs in Leiden en Leiderdorp. Dat is onderwijs met aandacht voor elkaar. Niet alleen, maar samen!



Bijlage: Onze ontwikkeling 2015 – 2019

De scholengroep en de scholen hebben zich de afgelopen jaren met betrekking tot de bedoeling en kernwaarden sterk doorontwikkeld. Onderstaande weergave geeft hiervan een algemeen beeld.

Ontwikkeling in de scholengroep

De scholengroep heeft een ontwikkeling doorgemaakt in het versterken van het openbaar onderwijs in de regio en interne identiteitsontwikkeling; een sterker beleefd PROOLEiden-gevoel. Daarnaast is een visie op kwaliteit en een streven naar kwaliteit zichtbaar (ambitiesprekken, interne audits, kwaliteitsgesprekken).

Met betrekking tot de kernwaarden wordt vertrouwen versterkt door transparantie op het gebied van financiën en verbinding door samenwerking op het gebied van ICT, de PROO Academie, ontmoeting bij intervisie en klankbordgroepen. Eigenaarschap wordt steeds groter door scholen richting te laten geven aan het eigen onderwijs. Innovatie is onder meer zichtbaar geworden in het project DROOMschool en het daadwerkelijk realiseren van een school met een nieuw onderwijsconcept (De Pionier). Daarnaast worden mooie initiatieven ontwikkeld op bestaande concepten. En we nemen stappen in duurzaamheid (participatie in de Green Deal, investering in groene schoolpleinen, zonnepanelen, besparen van energie en verbeteren van het binnenklimaat).

Wat verdere ontwikkeling behoeft...

Alles is in ontwikkeling, alleen de mate waarin is verschillend. De kernwaarden eigenaarschap

en vertrouwen mogen nog verder versterkt worden. Ook verbinding vraagt blijvende aandacht. Op het gebied van innovatie mag binnen de hele scholengroep de aanwezige basis om zaken echt in gezamenlijkheid te doen zich nog versterken.

Het verwezenlijken van de bedoeling op schoolniveau

Scholen versterken denk- en menskracht door leerlingen in een uitdagende rol te zetten, door ze ideeën te laten bespreken en problemen op te lossen. Door in te zetten op het stellen van denkragen, samenwerken en reflecteren. En door het versterken van communicatieve vaardigheden. Hierbij stimuleren we het geloof in eigen kunnen. Kinderen die meer willen en kunnen dagen we meer uit. Voorbeelden: kindgesprekken, kindportfolio, kinderraden en een leerlijn debatteren...

Dagelijks stimuleren we zelfsturing en eigenaarschap. Kinderen werken aan eigen doelen, maken zelf plannings (weektaken) en reflecteren daarop. Ze worden meer en meer verantwoordelijk voor hun leerproces. Voorbeelden: ontwikkelgesprekken (ouders en kind), onderwijscafé, gewoontes van Covey, kindgesprekken...

Leerlingen leren we een onderzoekende houding door geen oplossingen te bieden, maar vragen te stellen. Door ze te laten werken aan een probleem waar ze een oplossing voor moeten vinden. Door thematisch te werken of onderzoek uit te zetten in een weekthema. Voorbeelden: 21st century



skills arrangementen, DROOMschool, Erasmus plus project, wereldoriëntatie, crealabs en talentmomenten...

Wat verdere ontwikkeling behoeft...

Cognitief zouden kinderen nog meer uitgedaagd mogen worden. Het onderwijsconcept sluit nog niet op alle scholen voldoende aan bij individuele talentontwikkeling. Het verantwoordelijk zijn en voelen van kinderen is een broos proces en het verinnerlijken daarvan heeft tijd nodig. Het pedagogische en didactisch handelen van leerkrachten mag zich over de volle breedte nog meer versterken. Op het gebied van onderzoekend leren is in de klas, op de scholen en binnen de scholengroep nog winst te behalen. De consequenties van de visie op leren en onderwijzen mogen in de scholen scherper vertaald worden naar het onderwijsaanbod en de gehanteerde wijze van onderwijzen.

Het verwezenlijken van de kernwaarden

In de concretisering van de kernwaarden verschillen de scholen. Naast de gezamenlijke kernwaarden van de scholengroep kiezen scholen ervoor eigen kernwaarden te formuleren.

Verbinding realiseren we door samen te werken in leerteams en door teamleden bij elkaar te laten kijken, door inhoudelijke studiedagen. Ontwikkeling van internationalisering verbindt internationaal. Eigenaarschap versterken we door het werken in werkgroepen die aansluiten bij interesse en talent en veel ruimte voor pilots biedt. Teams worden steeds meer eigenaar van

gezamenlijke schoolontwikkeling op de eigen school. Verbinding met samenwerkingspartners in de (directe) omgeving, met scholen binnen de scholengroep en met de scholengroep als geheel blijft aandacht vragen.

Wat verdere ontwikkeling behoeft...

Innovatie vormgeven lukt deels. Techniek mag meer worden vormgegeven, middelen worden hiervoor beperkt ingezet. Eigenaarschap en talentontwikkeling is van belang en in ontwikkeling. Het blijft nodig om te blijven experimenteren en leren met werkwijzen en werkvormen die hierbij passen. En dan niet alleen voor leerlingen met een ontwikkelingsvoorsprong, maar ook de (noodzakelijke) focus op basisvaardigheden, het 'vastzitten in de huidige context'. De waan van de dag houdt leraren en scholen nog teveel af van het zetten van innovatieve stappen.

Het verwezenlijken van de strategische doelen

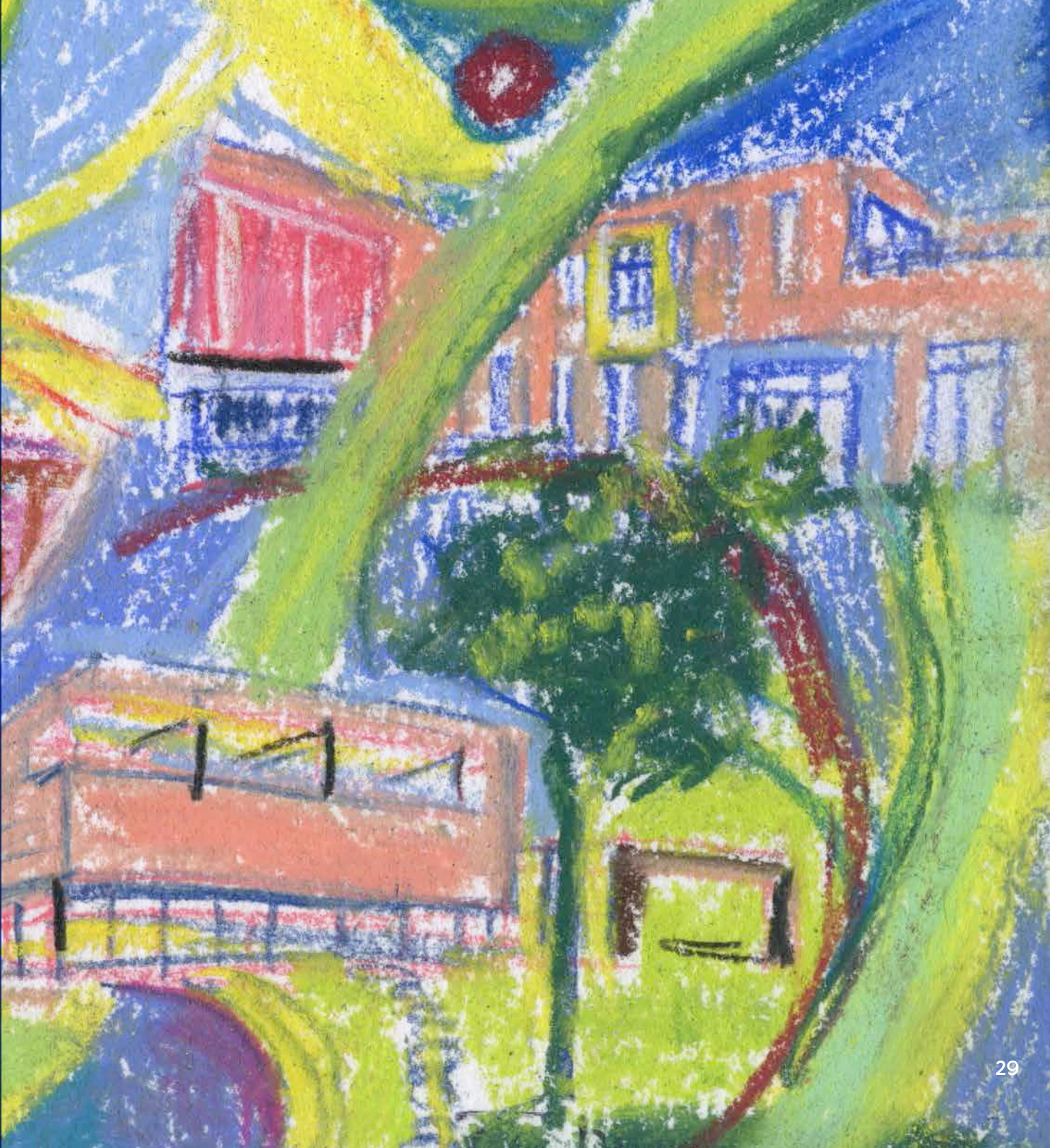
Op schoolniveau heeft kwaliteitsverbetering continue aandacht gehad. Teamleden zijn meer eigenaar in de verantwoording naar elkaar en naar buiten toe en op dit gebied wordt samen geleerd. Sturing op kwaliteit in de groepen krijgt vorm middels observaties en er is meer zorg voor leerlingen met een ontwikkelingsvoorsprong. Voorbeelden hiervan zijn focusgesprekken, KIJK!, opbrengstgericht werken, werkafspraken over de vormgeving van het onderwijs, het NOVA-onderwijs en de kinderraad.

De samenwerking met ketenpartners is versterkt. Er ontstaat samenwerking met peuterspeelzalen met afspraken over verbeterde overdracht, samenwerking met kinderopvangorganisaties t.b.v. kindcentrum-ontwikkeling en er is inhoudelijke samenwerking en warme overdracht met VO-scholen. De professionele cultuur ontstaat door ruimte voor leerteams om een bijdrage te leveren aan samen leren en er worden gesprekken gevoerd over wie we willen zijn en wat we met elkaar willen bereiken.

Wat verdere ontwikkeling behoeft...

De verbondenheid tussen PROOLEiden/ Leiderdorp en de scholen is meer zichtbaar, maar mag concreet meer inhoud krijgen, zoals meer deelname aan activiteiten van de PROO Academie, concrete bovenschoolse activiteiten en eigen initiatieven van scholen. Met betrekking tot de identiteit is er meer aandacht nodig voor de vraag waar we met het openbaar onderwijs voor staan. De samenwerking met de ketenpartners mag nog meer verduurzamen.

Niet alle voorbeelden komen op alle scholen voor.





VOOR
ELKAAR
ONDERWIJS
MET AANDACHT

PROO LEIDEN
LEIDERDORP