

pcou willibrord

Koersplan 2021-2025

Voor iedere leerling de beste ontwikkelkansen

Koersplan 2021-2025

Voor iedere leerling de beste ontwikkelkansen

Colofon

Dit Koersplan 2021-2025 geeft weer waar we als scholengroep PCOU Willibrord voor staan (hoofdstuk 1), met welke in- en externe ontwikkelingen we te maken hebben (hoofdstuk 2 en 3) en wat de thema's zijn waaraan we de komende jaren met voorrang zullen werken (hoofdstuk 4). In de komende jaren krijgt de concretisering van thema's en ambities zijn beslag: op het niveau van de scholengroep in de jaarlijkse strategiebrieven en in de bestuursovereenkomsten van het bestuur met de interne toezichthouder; op het niveau van de scholen in de school- en/of jaarplannen en in de managementovereenkomsten van iedere schoolleider met het bestuur.

Vastgesteld door het college van bestuur op 31 augustus 2021.

Voorwoord	4
1 Wie zijn we	5
2 Waar staan we	7
3 Wat zien we gebeuren	9
4 Wat gaan we doen	11

In het Koersplan wordt op een aantal plaatsen verwezen naar documenten die in het kader van de uitwerking of realisatie van de ambities uit dit Koersplan reeds tot stand zijn gekomen. Deze documenten worden op SCOOP geplaatst. Het betreft:

- Handreiking identiteit
- Organisatiefilosofie PCOU Willibrord
- Visiedocument leiderschapsontwikkeling
- Kwaliteitshandboek
- Durf te veranderen. Een strategie voor innoveren
- Strategische visie huisvesting voortgezet onderwijs
- Strategische visie huisvesting primair onderwijs
- Functieboek PCOU Willibrord

Voorwoord

In de periode 2017-2019 hebben we binnen de scholengroep op verschillende momenten en aan verschillende tafels de dialoog gevoerd over waar we als PCOU Willibrord voor staan en wat onze ambities zijn. In die gesprekken werden de centrale thema's steeds duidelijker, zodat de tijd rijp leek om ze in een Koersplan vast te leggen. Terwijl we daartoe de eerste stappen zetten, belandden we begin 2020 van het ene op het andere moment in de coronacrisis, waardoor de afronding van het Koersplan minder prioriteit kreeg.

Inmiddels lijkt het einde van de crisis in zicht, maar worden we met nieuwe vragen geconfronteerd: wat is de impact van de crisis op leerlingen en medewerkers? Welke zwakten zijn er blootgelegd die we onderhanden moeten nemen? Maar ook: welke verworvenheden willen we behouden en versterken? Hoe gaat het Nationaal Programma Onderwijs ons hierbij helpen?

Dit koersplan geeft geen antwoord op deze nieuwe vraagstukken, wel maakt het duidelijk vanuit welke drijfveren we ze tegemoet treden. Het geeft weer waar we als scholengroep voor willen staan (hoofdstuk 1), met welke in- en externe ontwikkelingen we te maken hebben (hoofdstuk 2 en 3) en wat de thema's zijn waaraan we de komende jaren met voorrang zullen werken (hoofdstuk 4). Het document is primair bedoeld als intern startdocument, om op terug te grijpen, bijvoorbeeld als er keuzes moeten worden gemaakt en we scherp willen hebben waartoe we er als scholengroep zijn en welke betekenis we willen hebben voor leerlingen, medewerkers en de samenleving.

In de komende jaren krijgt de concretisering van thema's en ambities zijn beslag: op het niveau van de scholengroep in de jaarlijkse strategiebrieven en in de bestuursovereenkomsten van het bestuur met de interne toezichthouder; op het niveau van de scholen in de school- en/of jaarplannen en in de managementovereenkomsten van iedere schoolleider met het bestuur.

Het document heeft ook een externe functie: een deel van onze ambities kunnen we alleen maar realiseren in samenwerking met partners in onder meer het onderwijs, de kinderopvang, de jeugdzorg en met de gemeenten. Het document geeft onze externe partners een beeld van waar we voor staan en op welke thema's we open staan voor samenwerking en de samenwerking zullen zoeken of verdiepen.

Ik ben ervan overtuigd dat we de meerwaarde die we als scholengroep willen hebben, alleen in samenwerking met elkaar en met onze omgeving kunnen realiseren. Laat dit Koersplan een uitnodiging zijn aan iedereen om samen te werken aan *de beste ontwikkelkansen voor iedere leerling*.

Fawzia Nasrullah
College van Bestuur PCOU Willibrord

1 Wie zijn we

Kerngegevens

Scholengroep PCOU Willibrord verenigt twee stichtingen voor bijzonder onderwijs: Stichting PCOU met een protestants-christelijke grondslag en de Willibrord Stichting met een katholieke en protestants-christelijke grondslag. PCOU Willibrord telt 30 scholen voor (speciaal) basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs in de stad Utrecht en twaalf scholen voor voortgezet onderwijs in de stad Utrecht, Breukelen, Maarssen, Nieuwegein, Vianen en IJsselstein. De scholen bieden ruimte aan de ontwikkeling van circa 20 duizend leerlingen en 2500 medewerkers.

Identiteit

Vanuit de christelijke grondslag wil PCOU Willibrord er zijn voor alle kinderen en jongeren. PCOU Willibrord wil bijdragen aan een inclusieve samenleving, een samenleving die plaats biedt aan iedereen en waarin iedereen ertoe doet en meedoet. PCOU Willibrord respecteert alle geloofsovertuigingen, de scholen staan open voor iedereen. Iedere school geeft actief invulling aan de identiteit, op een manier die past bij de eigen situatie. Hiertoe is een *Handreiking identiteit* ontwikkeld.

Missie

Voor iedere leerling de beste ontwikkelkansen.

Visie

Het onderwijs in de scholen is gericht op de ontwikkeling van het talent van ieder kind en iedere leerling. De scholen ondersteunen kinderen en leerlingen bij het ontdekken waar ze trots op kunnen zijn. Kinderen en leerlingen leren sociaal

vaardig en zelfbewust te zijn in de samenwerking met anderen en zijn nieuwsgierig naar hun eigen mogelijkheden en die van de ander. Het doel is dat zij met vertrouwen hun toekomst tegemoet gaan en een betekenisvolle bijdrage kunnen leveren aan de samenleving.

We geloven dat iedereen zich kan ontwikkelen door een leven lang te leren, leerlingen én medewerkers. PCOU Willibrord is een lerende organisatie, gericht op ontwikkeling van leerlingen en van medewerkers.

We vinden het belangrijk dat leerlingen en medewerkers met plezier naar school gaan en zich veilig en gerespecteerd voelen. We werken aan een vreedzaam pedagogisch klimaat waarin respectvol met elkaar wordt omgaan. We zoeken nadrukkelijk de verbinding met de ouders van onze leerlingen en met externe partners met wie we onze ambities kunnen realiseren.

Kernwaarden

- **Durf** - We hebben lef en zijn ambitieus. We durven te kiezen en investeren in onze scholen en in het onderwijs. Daarbij is de kernvraag: hoe komt het ten goede aan onze leerlingen?
- **Verbinding** - We hebben elkaar nodig, we staan in verbinding met elkaar en met onze omgeving. Samen krijgen we meer voor elkaar. We waarderen elkaar, juist ook waar we verschillen en anders denken.
- **Ontwikkelingsgericht** - Goed onderwijs in een snel veranderende samenleving en in een grootstedelijk gebied vraagt om voortdurende ontwikkeling van leerlingen en medewerkers, van onderwijs en organisatie.
- **Verantwoordelijk** - We voelen ons medeverantwoordelijk voor de toekomst van onze leerlingen en van de wereld om ons heen.

Organisatiefilosofie

Elke school binnen PCOU Willibrord is uniek voor wat betreft lokale context, onderwijsaanbod en leerlingenpopulatie. Scholen hebben, in het belang van hun leerlingen, de ruimte en de verantwoordelijkheid om keuzes te maken en een eigen profiel te ontwikkelen, binnen de gemeenschappelijke kaders. Scholen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering, het bestuur geeft richting en faciliteert, ondersteund door Service en Advies en de bestuursstaf.

Scholengroep PCOU Willibrord ontwikkelt zich tot een netwerkorganisatie, met de scholen als basis. We werken samen aan de gemeenschappelijke opdracht, vanuit de gedeelde missie, visie en kernwaarden en principes van gedeeld leiderschap en eigenaarschap; decentraal waar het kan, gezamenlijk georganiseerd en ondersteund door Service en Advies waar het meerwaarde biedt of nodig is.

Om kinderen en leerlingen de beste ontwikkelkansen te geven, werkt iedere school binnen de eigen context samen met externe partners; bestuurlijk wordt deze samenwerking gestimuleerd en gefaciliteerd.

Onze beloften

1. We bieden ieder kind en iedere leerling de beste ontwikkelkansen. We helpen kinderen en leerlingen zich voor te bereiden op een wereld die we nog niet kennen en die zij mede zullen gaan vormgeven.
2. We dagen medewerkers uit om hun mogelijkheden en talenten in te zetten ten behoeve van de gemeenschappelijke opdracht. PCOU Willibrord wil een aantrekkelijke werkgever zijn, door medewerkers ruimte te geven voor ontwikkeling en professionalisering.
3. We zijn partner bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. We nemen de verantwoordelijkheid die past bij een grote scholengroep. Utrecht staat voor een groei van de economie en de bevolking. Dat vraagt om goed

onderwijs en om een actieve, initiatiefrijke scholengroep, die als partner meewerkt aan maatschappelijke vraagstukken.

2 Waar staan we

Scholengroep PCOU Willibrord heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld van een op beheersing gerichte organisatie naar een op ontwikkeling gerichte organisatie. In dit proces zijn belangrijke stappen gezet. Tegelijkertijd beseffen we dat we nog niet de ondernemende en innovatieve organisatie zijn die we willen en moeten zijn. Hieronder een opsomming van de belangrijkste thema's waaraan is (en wordt) gewerkt: work in progress.

Positionering en profilering van de scholen - Zowel in het basisonderwijs, het gespecialiseerd onderwijs als in het voortgezet onderwijs zijn initiatieven gerealiseerd om tot een gevarieerder aanbod te komen. Dit heeft geleid tot positionering en profilering van scholen, het overdragen van scholen, het opnemen van scholen en tot (stedelijke) afspraken over nieuwe scholen en onderwijsconcepten.

Voor wat betreft de positionering en profilering van scholen is in 2020 een deelstrategie besproken, die mede richting geeft aan toekomstige strategische keuzen. Op basis van de profielen van de scholen van PCOU Willibrord en van andere schoolbesturen zal verdere afstemming plaatsvinden, onderling tussen scholen en schoolbesturen, en op de behoeften van groepen ouders en leerlingen. In het primair onderwijs vindt hiertoe in 2021, samen met andere schoolbesturen, een onderzoek plaats. Voor het voortgezet onderwijs is profilering een belangrijk thema in het kader van de actualisering van de Regionale Plannen Onderwijsvoorzieningen.

Samenwerking over de onderwijssectoren heen - Schoolleiders uit de verschillende sectoren weten elkaar beter te vinden. Mede hierdoor worden ontwikkelingen tussen de drie onderwijssectoren (PO, GO en VO) in toenemende

mate over de systeemgrenzen heen opgepakt en gerealiseerd, ten bate van de doorlopende ontwikkeling van kinderen en leerlingen. Dit heeft bijvoorbeeld vorm gekregen in de samenwerking van PO- en VO-scholen ten behoeve van techniekonderwijs voor basisschoolleerlingen, in het Jan Ligthart-concept op twee vo-scholen en in het Aurelius College, een samenwerking voor 10-14 onderwijs van Jenaplanschool De Zonnewereld met het Amadeus Lyceum.

Van besturings- naar organisatiefilosofie - Er is een besturingsfilosofie ontwikkeld, die beschrijft hoe we de organisatie inrichten om te komen tot realisering van onze maatschappelijke opdracht. Onderdeel is de cyclus van planning en verantwoording, met periodieke managementgesprekken en -overeenkomsten. Op korte termijn wordt de besturingsfilosofie uitgewerkt tot een organisatiefilosofie, passend bij de netwerkorganisatie die we als scholengroep willen zijn, met nadruk op gedeeld leiderschap, benutten van elkaars talenten en samenwerken in wisselende teams.

Leiderschapsontwikkeling - Met de eindverantwoordelijke leidinggevenden van de scholen en van Service en Advies is gewerkt aan leiderschapsontwikkeling, onder meer tijdens de gemeenschappelijke tweedaagse conferenties. Een deelstrategie over leiderschapsontwikkeling is beschreven. Hierin beperkt leiderschapsontwikkeling zich niet tot de huidige leidinggevenden, maar richt zich ook op aspirant-leidinggevenden, bijvoorbeeld via kweekvijvers.

Bedrijfsvoering - De positionering van de bovenschoolse organisatie is gewijzigd: van een traditioneel bestuursbureau naar functionele afdelingen in Service en Advies (S en A). Hiermee is een basis gelegd om in de komende periode de organisatiebrede bedrijfsvoering – in de scholen en binnen S en A als shared service center – effectief en efficiënt door te ontwikkelen.

Kwaliteitszorg - Er is een organisatiebreed systeem voor kwaliteitszorg ingericht. Onderdeel ervan is de kwaliteitskalender die duidelijkheid biedt over de acties die gedurende het schooljaar worden uitgevoerd, ten behoeve van evaluatie, verbetering en verantwoording. Zowel Stichting PCOU als de Willibrord Stichting hebben in de afgelopen periode een bestuursgericht inspectieonderzoek gehad. Beide onderzoeken leidden tot de conclusie dat de bestuurlijke zorg voor de kwaliteit van het onderwijs op orde is.

Digitalisering - In de afgelopen periode is een stevig ICT-fundament voor de toekomst gelegd; de hardware in scholen is op orde en er is gestart met de inrichting van de gemeenschappelijk ICT-organisatie. De kracht van het fundament bleek in de coronacrisis toen het mogelijk bleek in korte tijd om te schakelen naar afstandsonderwijs. De uitdaging de komende tijd is de verworvenheden op het gebied van afstandsleren vast te houden en te komen tot effectieve vormen van blended learning, op basis van een gedeelde visie op digitalisering en digitale geletterdheid.

PCOU Willibrord Academie - Met de PCOU Willibrord Academie beschikken we over een lerende infrastructuur voor gezamenlijk professionaliseren, opleiden, onderzoeken en innoveren. Innovaties waarbij meerdere scholen samenwerken, worden vanuit de Academie gefaciliteerd. De visie op het waarom, het wat en het hoe van innovatie is in een startdocument beschreven.

Huisvesting - Om hedendaags onderwijs mogelijk te blijven maken, is een belangrijk deel van schoolgebouwen van PCOU Willibrord aan vernieuwing toe (nieuwbouw en/of renovatie). De stagnatie die er was op huisvestingsgebied is doorbroken, maar door het grote aantal bouwprojecten en de complexiteit ervan zal de huisvestingsopgave ook in de komende jaren fors blijven. Inmiddels zijn er

strategische visies op de huisvesting in het primair en het voortgezet onderwijs beschreven.

3 Wat zien we gebeuren

Vanuit onze missie, visie en kernwaarden anticiperen we op ontwikkelingen in de maatschappij en het onderwijs, zodat we leerlingen goed kunnen voorbereiden op de samenleving waarin zij straks leven en werken. In dit hoofdstuk een korte omschrijving van de belangrijkste ontwikkelingen die we zien¹.

Verwachtingen aan het onderwijs – Op een aantal domeinen dalen de leerprestaties van Nederlandse leerlingen. Zo is inmiddels een kwart van de 15-jarigen onvoldoende geletterd. Van het onderwijs wordt verwacht dat het alle leerlingen cognitieve basisvaardigheden bijbrengt. Tegelijkertijd vraagt de samenleving om wendbare, creatieve en ondernemende mensen. Ook is het van belang dat docenten en leerlingen inzicht hebben in het leerproces; hiertoe is aandacht nodig voor het stimuleren van (hogere) denkvaardigheden, zoals evalueren en reflecteren en andere executieve functies.

Het vraagstuk wat leerlingen moeten kennen en kunnen en of ze dat in voldoende mate doen, kan op permanente maatschappelijke aandacht rekenen. Landelijk is de afgelopen jaren ingezet op herziening van het curriculum (Onderwijs 2032), een ontwikkeling die in de komende jaren zijn beslag moet krijgen. Daarnaast kwam er recent een nieuwe wettelijke basis voor burgerschapsonderwijs.

Kansenongelijkheid - In het funderend onderwijs zien we dat leerlingen met dezelfde talenten maar met verschillende achtergronden, op verschillende niveaus uitkomen. Onderwijs dreigt zijn functie als emancipatiemotor te

verliezen. Verschillende sociale groepen komen elkaar steeds minder tegen. Het pleidooi om te streven naar uitstel van het selectiemoment - van 12- naar 15-jarige leeftijd - krijgt politiek en maatschappelijk bredere weerklank.

Opwaartse druk - Leerlingen worden door hun omgeving gestimuleerd om door te stromen naar vormen van academisch onderwijs. Hierdoor trekken bijvoorbeeld de beroepsgerichte leerwegen steeds minder leerlingen, met als gevolg: desinteresse onder leerlingen, onbenut talent, uitval en een tekort aan vakmensen. De opwaartse maatschappelijke druk leidt er in het basisonderwijs toe dat ouders steeds meer belang hechten aan het schooladvies en de eindtoets en bijvoorbeeld hun kinderen hiertoe schaduwonderwijs laten volgen. Iets vergelijkbaars zien we in het voorgezet onderwijs met de gerichtheid op het centraal examen. De nadruk op de kwalificerende functie van het onderwijs zorgt voor mentale druk bij leerlingen en leidt ertoe dat er in het curriculum minder ruimte is voor persoonlijke vorming.

Passend onderwijs - Na de invoering van de Wet passend onderwijs (2014) daalde aanvankelijk de instroom van het aantal leerlingen in het speciaal onderwijs. Steeds vaker gingen leerlingen die voorheen naar het speciaal onderwijs zouden zijn gegaan, naar reguliere scholen. Inmiddels neemt vanaf 2016 de instroom in het speciaal onderwijs weer toe. Dit komt vooral doordat er leerlingen naar het speciaal onderwijs gaan die voorheen niet naar school zouden zijn gegaan. Enerzijds betekent dit dat passend onderwijs een succes is: scholen zijn in staat om meer kinderen met een ondersteuningsbehoefte passend onderwijs te bieden in reguliere of speciale scholen. Anderzijds ervaren

¹ Dit hoofdstuk is mede gebaseerd op:

- Toekomst van ons onderwijs (2020). Oproep samenwerkende onderwijsorganisaties tot brede dialoog over de toekomst van ons onderwijs. <https://toekomstvanons-onderwijs.nl/>

- Staat van het Onderwijs (2020 en 2021). Rapportage Onderwijsinspectie over trends en ontwikkelingen in het onderwijs. www.destaatvanhetonderwijs.nl
- Utrechtse Onderwijs Agenda. (2019) www.kijkoponderwijs.nl/utrechtse-onderwijs-agenda/

leraren door dit passend onderwijs een taakverzwaring en hebben zij het gevoel dat ze niet alle leerlingen voldoende aandacht kunnen geven.

Lerarentekort - Het lerarentekort in het onderwijs loopt al enige tijd op. Alhoewel de coronacrisis een dempend effect te lijkt te hebben, is de verwachting dat zonder ingrijpen het tekort de komende jaren verder zal oplopen. Landelijk werken we op dit gebied samen met onderwijsbesturen in de G5 en op stedelijk niveau binnen de Utrechtse Onderwijs Agenda. Thema's hierbij zijn onder meer opleiden in de school, zijinstroom, onderwijs anders organiseren.

Naast een lerarentekort dreigt er een schoolleiderschapstekort, terwijl onderwijskundig leiderschap juist essentieel is voor doelgerichte sturing van en focus in de onderwijsontwikkeling ten behoeve van leerlingen.

Utrecht groeit in hoog tempo - Prognoses laten zien dat Utrecht in 2040 bijna 30% meer inwoners zal hebben ten opzichte van 2018. De uitdagingen in het Utrechtse onderwijs zijn om te zorgen voor voldoende professionals, aansprekend scholenaanbod en passende huisvesting.

4 Wat gaan we doen

Op basis van wie we zijn (hoofdstuk 1), waar we staan (hoofdstuk 2) en wat we zien gebeuren (hoofdstuk 3) hebben we zeven thema's geformuleerd die op weg naar 2025 op onze agenda staan. Vier thema's zijn extern gericht op hebben betrekking op vraag 'Wat mogen leerlingen, medewerkers, ouders en de samenleving van ons verwachten? Deze thema's zijn:

1. Burgerschap voor een duurzame en mondiale samenleving
2. Kansengelijkheid
3. Aantrekkelijk werkgeverschap
4. Grootstedelijk dynamiek

Drie thema's zijn intern gericht. De centrale vraag hier is: Wat staat ons te doen en wat hebben we nodig om onze beloften waar te maken? Deze thema's zijn:

5. Leiderschap en leiderschapsontwikkeling
6. Een infrastructuur voor professionalisering, onderzoek, ontwikkeling en innovatie
7. Professionele organisatie

Hieronder volgt een korte beschrijving van de thema's, gevolgd door onze ambities.

1 Burgerschap voor een duurzame en mondiale samenleving

Kinderen en leerlingen doen ertoe en tellen mee. We begeleiden hen in hun ontwikkeling tot zelfbewuste burgers, die met vertrouwen en met de nodige kennis en (basis)vaardigheden hun toekomst tegemoet kunnen treden. Zo kunnen zij hun bijdrage leveren aan de samenleving waarin (mondiaal) samenleven en duurzaamheid belangrijke uitdagingen zijn.

Ambitie 1 - We bereiden leerlingen voor op burgerschap in een duurzame en mondiale samenleving. We geven daarbij aandacht aan diversiteit, burgerschapsontwikkeling en duurzaamheid en gebruiken de VN-duurzaamheidsdoelen als inspiratiebron en toetssteen. Zo dragen we vanuit onze mogelijkheden bij aan een wereld zonder armoede en ongelijkheid en aan een leefbare planeet.

2 Kansengelijkheid

In de coronacrisis is het thema kansengelijkheid nog nadrukkelijker op de agenda gekomen. Kansengelijkheid ontstaat wanneer leerlingen een kloof ervaren tussen school-, thuis- en straatcultuur. Het is een veelkoppig monster dat om interventies vraagt op alle niveaus van de scholengroep. Hier liggen mogelijkheden voor PCOU Willibrord als brede onderwijsorganisatie. Een eerste stap zal het ontwikkelen van een deelstrategie kansengelijkheid zijn (definities, analyse, interventies).

Ambitie 2 - We bieden alle kinderen en leerlingen de beste ontwikkelkansen, vanuit een gezamenlijke en gedragen visie op kansengelijkheid. Groei en ontwikkeling staan voorop en we bieden maatwerk. We werken aan een drempelloze doorstroom van 0 tot 18 jaar. Waar mogelijk en nodig zoeken we de samenwerking, o.a. met kinderopvang, andere scholen, het vervolgonderwijs en de zorg.

3 Aantrekkelijk werkgeverschap

PCOU Willibrord wil een aantrekkelijk werkgever zijn door medewerkers te stimuleren en te faciliteren, zodat zij hun mogelijkheden en talenten benutten ten behoeve van de beste ontwikkelkansen voor iedere leerling. Zeker in een krappe onderwijsarbeidsmarkt is aantrekkelijk werkgeverschap van groot belang

om medewerkers te behouden en nieuwe medewerkers aan te trekken. Met de Utrechtse schoolbesturen en andere partners werken we intensief samen in de aanpak van het lerarentekort.

Ambitie 3 - We bieden onze medewerkers ruimte voor ontwikkeling en eigenaarschap. We ontwikkelen en implementeren een breed en hedendaags strategisch HR-beleid. We streven naar een medewerkersbestand dat een afspiegeling vormt van de diversiteit in onze leerlingenpopulatie.

4 Grootstedelijke dynamiek

Utrecht staat voor een enorme groei van economie, bevolking en leerlingenaantal. Dat vraagt om goed onderwijs, dat die groei ook kwantitatief aan kan. Het vraagt ook om een actieve, initiatiefrijke scholengroep, die samenwerking zoekt en oplossingen biedt voor vraagstukken in de samenleving.

Ambitie 4 - We dragen bij aan de ontwikkeling van stad en regio. Wij nemen onze verantwoordelijkheid en zijn een betrouwbare en professionele partner voor de gezamenlijke aanpak van maatschappelijke vraagstukken. We dragen bij aan de ontwikkeling van stad en regio door samen te werken met onderwijspartners in de keten van kinderopvang tot en met middelbaar beroepsonderwijs en hoger onderwijs, met andere maatschappelijke partners en overheden.

5 Leiderschap en leiderschapontwikkeling

Goed onderwijs vraagt om leiderschap. Dat begint in de klas, tussen leerling en leraar. Op schoolniveau heeft de schoolleider de belangrijke opdracht om de juiste voorwaarden te scheppen voor het proces in de klas.

Leiderschapontwikkeling vraagt dat we elkaar inspireren en met elkaar keuzes durven maken.

Ambitie 5 - We inspireren elkaar en durven keuzes te maken. We bieden medewerkers ruimte om zich te oriënteren op en ervaring op te doen in leiderschap. We bieden ondersteuning voor startende schoolleiders. Zittende schoolleiders ondersteunen we in hun permanente professionalisering (o.a. t.b.v. herregistratie).

6 Een infrastructuur voor professionalisering, onderzoek, ontwikkeling en innovatie

Hedendaags onderwijs heeft oog voor waar leerlingen vandaan komen en is afgestemd op wat zij nodig hebben om van betekenis te kunnen zijn in de samenleving. In de snel veranderende maatschappij en de grootstedelijke omgeving waarin wij werken, vraagt hedendaags onderwijs van ons dat we op alle niveaus voortdurend professionaliseren, onderzoeken, ontwikkelen en innoveren. Hiertoe beschikken we met de PCOU Willibrord Academie over een lerende infrastructuur, waar medewerkers kunnen professionaliseren en het onderwijs doorontwikkelen. Dat gebeurt in een professionele leercultuur van gezamenlijk leren en leren van elkaar.

Ambitie 6 - Wij leren van en met elkaar en anderen en creëren zo het onderwijs van en voor de toekomst. De PCOU Willibrord Academie ontwikkelt zich tot de fysieke en virtuele ontmoetingsplek van alle medewerkers ten behoeve van professionalisering, onderzoek, ontwikkeling en innovatie. We maken gebruik van elkaars kwaliteiten, o.a. door collegiale consultatie, intervisie, netwerken en uitwisseling binnen en buiten PCOU Willibrord. Werkende weg creëren we het onderwijs van de toekomst, mede dankzij experimenteerruimte en innovatiebudget.

7 Professionele onderwijsorganisatie

Om de realisatie van onze maatschappelijke opdracht optimaal te ondersteunen, is efficiënte en effectieve bedrijfsvoering van groot belang. Om het samenspel tussen bedrijfsvoering in de scholen en vanuit S en A als shared service center goed te laten verlopen, is eenduidige regie nodig. Bij de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering zullen de adviezen van de interim verandermanager bedrijfsvoering die in de eerste helft van 2021 aan de slag is gegaan, een belangrijke rol spelen.

Ambitie 7 - De bedrijfsvoeringsprocessen zijn optimaal georganiseerd. De cultuur van 'elke dag een beetje beter' is structureel ingebed. Cultuur en werkwijze zijn gericht op snel en adequaat (proactief) reageren op in- en externe vraagstukken, met optimaal gebruik van ondersteunende ICT- en communicatiemogelijkheden. De adviseurs en medewerkers van S en A verlenen aan scholen en schoolleiders de diensten op de afgesproken manier.

In de komende jaren krijgt de concretisering van deze thema's en ambities zijn beslag: op het niveau van de scholengroep in de jaarlijkse strategiebrieven en de begroting en in de bestuursovereenkomsten van het bestuur met de interne toezichthouder; op het niveau van de scholen in de school- en/of jaarplannen en in de managementovereenkomsten van iedere schoolleider met het bestuur.