



Deel 2: manifestatie

Onze toekomst is nu

Voorwoord

Dit koersplan is een ode aan de onmetelijke verscheidenheid die ons kenmerkt, maar ook aan de gemeenschappelijke droom die we dagelijks tot leven brengen. Leerlingen plezier in leren meegeven en betekenisvolle ervaringen bieden, die hun zelfbeeld en samenredzaamheid versterken. Vanuit waardering van diversiteit en natuurlijke nieuwsgierigheid. Vanuit de veelheid aan verhalen, vanuit ontmoeting en het besef dat we elke dag opnieuw bewust kiezen voor wat we samen tot stand willen brengen.

Wij zijn ons er terdege van bewust dat het lerarentekort als een Zwaard van Damocles boven ons hangt. Onvoldoende collega's, onbemande groepen en een te groot verloop leiden af van de bevologenheid en focus om te werken aan goed onderwijs. Het lerarentekort gaan we met dit koersplan niet oplossen, maar het biedt wèl perspectieven om er zo goed als mogelijk mee om te gaan. De kern is aandacht voor goed onderwijs. Aandacht voor een goede inrichting van dat onderwijs. En aandacht voor jou.

Het draait om jou

Onze inzet komt leerlingen en de samenleving ten goede, maar in dit koersplan sta ook jij centraal, de professional. De pedagogisch medewerker, de leraar voor de groep, de intern begeleider, de specialist taal-rekenen, de bouwcoördinator, het onderwijsondersteunend personeel, de (adjunct) schoolleider, de experts en beleidsadviseurs van het Bestuursbureau en alle anderen. Samen zorgen wij direct en indirect voor de onderwijskwaliteit die de ontwikkeling van leerlingen ondersteunt.

Koers als kompas

Eenstemmigheid, de neuzen dezelfde kant op. Blauwdrukken voor een ideale wereld. Het staat ver van de realiteit, want die is veelkleurig en weerbarstig, verandert waar je bij staat. Heeft het dan wel zin om een meerjarenplan te maken? Jazeker, met zoveel onzekerheid op zoveel domeinen in de samenleving, is het juist van belang om een richtsnoer te hebben, een kompas om op te varen. De waarden en ambities wijzen ons de weg zoals vroeger de Noorderster als navigatie diende. Het koersplan is zowel houvast voor de keuzes die we maken als een uitnodiging om nieuwe paden te bewandelen en richting te geven aan gewenste ontwikkelingen op onze scholen en in onze samenleving.

Later is nu

De komende jaren zijn er tal van uitdagingen die van ons vragen om te improviseren, om te heroverwegen en herijken, om nieuwe wegen te bewandelen en vooral om samen effectieve oplossingen te vinden. Landelijk worden er vraagtekens gesteld over de kwaliteit van het onderwijs. Het lerarentekort heeft een enorme impact op scholen. De tijd van praten en wikken en wegen is voorbij. Nu is de tijd om met vertrouwen onze krachten te bundelen en in actie te komen.

*'De toekomst is geen plek waar je naartoe gaat.
Het is een bestemming die je zelf ontwerpt'.*

Willem Kuijpers en Steven Tan
College van Bestuur ASKO Scholen

Inhoudsopgave



Voorwoord

1. Onze kwaliteitswaarden - de basis op orde

2. Wat gaan wij bereiken - onze ambities en speerpunten

Ambitie 1. We garanderen brede ontwikkelingsmogelijkheden

Speerpunt 1A. We behalen, meten en borgen ambitieuze kwaliteitsdoelen

Speerpunt 1B. Alle leerlingen verlaten groep 8 functioneel geletterd

Speerpunt 1C. Alle leerlingen verlaten groep 8 als wereldburgers

Ambitie 2. We ontwikkelen op duurzame wijze

Speerpunt 2A. We ontwerpen toekomstgericht onderwijs

Speerpunt 2B. Onze medewerkers zijn bevlogen professionals door duurzame inzetbaarheid

Ambitie 3. We versterken onszelf in verbinding met elkaar

Speerpunt 3A. We groeien door samen te onderzoeken en te leren

Speerpunt 3B. We vergroten kansen door samenwerking met ouders en partners in de wijk

3. Aan de slag

Afstemmen en uitlijnen

De koers die we ASKO breed uitzetten, is een opmaat voor de schoolplannen 2023-2027. We creëren duidelijkheid over onze doelen en prioriteiten en de thema's waar we aandacht aan gaan schenken. Daarbij erkennen we onze verscheidenheid, de rijke schakering van profielen en karakters. De uitdaging is om de balans te zoeken tussen wat ons verbindt en wat ons uniek maakt. Vanuit de overtuiging dat alle geluiden en kleuren gehoord en gezien mogen worden, zetten we in dit koersplan in op het omarmen van verschillen, het opzoeken van ongemak om jezelf en elkaar verder te brengen.



1. Onze kwaliteitswaarden - de basis op orde

De 9 kwaliteitswaarden van ASKO¹ zijn essentiële ijkpunten, aan de hand waarvan we binnen ASKO de scholen afzonderlijk en de stichting als geheel monitoren in welke mate we de basis op orde hebben en houden. Onze kwaliteitscultuur is de drijvende kracht van deze basis. Dat wil zeggen dat we onze kwaliteitswaarden continu blijven borgen en er alles aan doen om de kwaliteit op alle scholen vanzelfsprekend op orde te hebben en te houden.

- We hebben professionele leiders die visie, helderheid en focus bieden in balans tussen sturen en steunen;
- We hebben een sterke en doorleefde visie op leren en hoe dit is georganiseerd;
- We ondersteunen de brede ontwikkeling van leerlingen en hebben oog voor kansengelijkheid;
- We hebben een sterke kwaliteitszorg en borgen de basis van leren en ontwikkelen.
- We bieden passende ondersteuning voor leerlingen die dat nodig hebben, op school en thuisnabij;
- We zijn een lerende organisatie, met aandacht voor professioneel leiderschap en een professionele kwaliteitscultuur waarin we onderzoeken om te verbeteren;
- We stimuleren via ontwikkelingsgericht personeelsbeleid alle medewerkers om het beste uit zichzelf, hun collega's en hun leerlingen te halen;
- We werken actief samen met ouders, kennispartners, bedrijven en maatschappelijke instellingen;
- We zijn een organisatie met een solide bedrijfsvoering, die duurzame en toekomstgerichte investeringen doet.

In deze Koersplan-periode leggen we per kwaliteitswaarde de visie, ambities en normeringen vast en hoe die passen in de algehele planning & control cyclus van ASKO.

1: Voor intern gebruik: <https://askoscholen.sharepoint.com/sites/kwaliteit>

2. Wat gaan wij bereiken - Onze ambities en speerpunten

Wie we zijn, waar we in geloven, waar we voor staan en waar we voor gaan' vormt de basis van waaruit we op onze scholen van betekenis willen zijn voor leerlingen en hun leefwereld. Het geeft voeding aan onze keuzes en is leidraad voor ons gedrag en handelen. Met elkaar hebben we de contouren geschetst van wat we belangrijk vinden voor de komende beleidsperiode. Deze geven weer waar we ons als ASKO-scholen gezamenlijk aan committeren.

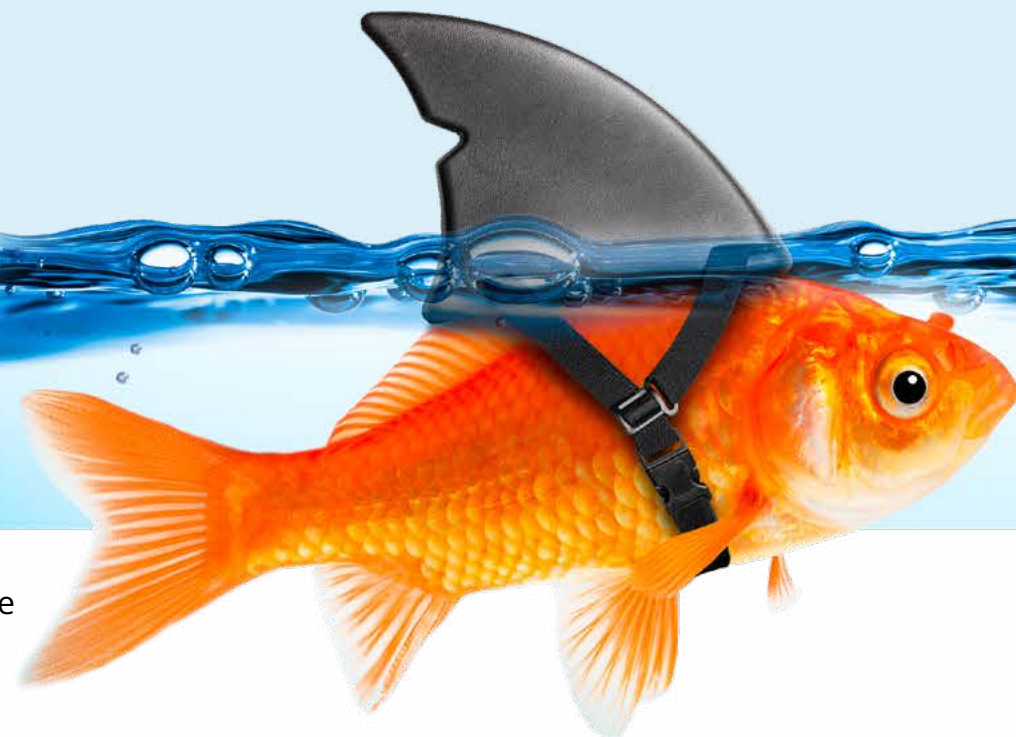
We richten ons met ons koersplan in de komende periode op 3 ambitielijnen, die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en direct uit onze missie en visie volgen:

1. **Brede ontwikkeling**
2. **Duurzaamheid**
3. **Verbondenheid**

Elke ambitielijn kent een kernambitie met speerpunten. Daarmee definiëren we onze beloftes aan elkaar, aan de samenleving, de leerlingen en hun ouders. Per speerpunt onderscheiden we meetbare, merkbare en zichtbare doelstellingen. De voedingsbodem voor het verwezenlijken van onze ambities is onze kwaliteitscultuur. Een cultuur waarin we samen leren, kennis delen, verantwoordelijkheid nemen en voortdurend werken aan het verbeteren van onze eigen ontwikkeling, van het team en van ASKO als geheel.

Onze ambities en speerpunten hebben mede tot doel om tegenwicht te bieden aan de belangrijkste bedreiging voor de komende jaren: het lerarentekort. Dat tekort lossen we niet 1-2-3 op. Wél kunnen we ons onderwijs anders organiseren en onze aantrekkelijkheid als werkgever versterken. Met onze ambities en speerpunten zetten we ons vanuit verschillende perspectieven in om het lerarentekort het hoofd te bieden.

Om onze ambities en speerpunten waar te maken, leunen we met nadruk op onze schoolleiders. Zij hebben de cruciale opdracht om de gemeenschappelijke ambities te vertalen naar schoolspecifiek beleid en de daarmee samenhangende doelen concreet te realiseren. We hebben de verantwoordelijkheid om elkaar hierbij te ondersteunen. Goed leiderschap en goed werknemerschap gaan hand in hand.



Ambities en speerpunten 2023 - 2027:

Ambitie 1: We garanderen brede ontwikkelingsmogelijkheden

Speerpunt 1A: We behalen, meten en borgen ambitieuze kwaliteitsdoelen

Speerpunt 1B: Alle leerlingen verlaten groep 8 functioneel geletterd

Speerpunt 1C: Alle leerlingen verlaten groep 8 als wereldburgers

Ambitie 2: We ontwikkelen op duurzame wijze

Speerpunt 2A: We ontwerpen toekomstgericht onderwijs

Speerpunt 2B: Onze medewerkers zijn bevlogen professionals door duurzame inzetbaarheid

Ambitie 3: We versterken onszelf in verbinding met elkaar

Speerpunt 3A: We groeien door samen te onderzoeken en te leren

Speerpunt 3A: We vergroten kansen door samenwerking met ouders en partners in de wijk

Ambitie 1: We garanderen brede ontwikkelingsmogelijkheden

Leerlingen hebben een goede basis om succesvol te zijn in het vervolgonderwijs en in de maatschappij.

Speerpunt 1A: We behalen, meten en borgen ambitieuze kwaliteitsdoelen

Onze ASKO-scholen hebben de basis op orde, werken aan ambitieuze doelen en maken dat expliciet zichtbaar.

De basis van onze scholen, volgens onze 9 kwaliteitswaarden, is op orde als we aan alle leerlingen kunnen bieden wat ze nodig hebben. Daarvoor hanteren we systemen en instrumenten én versterken we onze kwaliteitscultuur, binnen een goed lopende cyclus van planning en control. Voortdurend en actief werken aan kwaliteitszorg is de drijvende kracht van professioneel handelen en ontwikkeling op alle niveaus binnen ASKO.

Zo urgent is het

Kwaliteit is de mate waarin we erin slagen om de gestelde doelen met betrekking tot leerlingresultaten en processen te realiseren naar tevredenheid van onszelf, het bestuur, de Inspectie en de afnemers van het onderwijs. Op een goede school is er sprake van een sterke kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur als alle betrokkenen, zowel intern als extern, zich continu richten op het definiëren en behalen van de gewenste kwaliteit. Bovendien zien we dan een constructief-kritische houding om de vereiste kwaliteitsverbeteringen te realiseren. Een school moet in samenspraak met het schoolbestuur zelf instrumenten ontwikkelen om zo'n cultuur te realiseren, met als doel het onderwijs voortdurend te verbeteren. Onderwijskundig leiderschap is essentieel voor doelgerichte sturing en focus in de onderwijs ontwikkeling. Dat leidt ertoe dat teams vanuit eenzelfde visie werken aan gezamenlijke doelen, die zij voortdurend evalueren en bijstellen. (Inspectie van het Onderwijs, 2020)

Wat hebben we over vier jaar bereikt?

Binnen ASKO werken we aan een systeem van kwaliteitszorg, waarin onderwijsopbrengsten, een kwaliteitscultuur en verantwoording een nadrukkelijke plek kennen. Ten behoeve daarvan zijn onze onderwijsprofessionals toegerust om de basisvaardigheden en brede ontwikkeling van leerlingen planmatig en doelgericht te versterken. Ze hebben de expertise om doordachte keuzes te maken in hun aanbod en leeractiviteiten en maken gebruik van wetenschappelijke inzichten en kansrijke aanpakken. Samenwerking met het voortgezet onderwijs mag daarbij worden verbeterd: we streven naar het voorkómen van een te vroege selectie en naar doorgaande ontwikkellijnen.

Het inzetten van deze inzichten en het delen van kennis is essentieel om leerlingen op hoog niveau te kunnen laten leren. Leraren en intern begeleiders worden gefaciliteerd om deel te nemen in kennisnetwerken en leerteams, waarin ze reflecteren op de eigen aanpakken en elkaar stimuleren om de basisvaardigheden en brede ontwikkeling van leerlingen continu te verbeteren en ontwikkelen. Kwaliteit van ontwikkeling wordt op alle niveaus gemonitord en geborgd, bijvoorbeeld in de vorm van kwaliteitskaarten. Om dit te realiseren werken onze scholen nauw samen met ouders en partners in en rond de school.

Wat spreken we af om leerlingen maximale kansen te bieden?

- Het bestuur en onze scholen tonen aan te voldoen aan de doelen en normen uit de 9 kwaliteitswaarden.
- Het bestuur onderzoekt mogelijkheden om een te vroege selectie te voorkómen en doorgaande ontwikkelijnen van PO naar VO te creëren, waaronder de zgn. 10-14-school.
- Onze scholen analyseren resultaten, duiden die en trekken daar conclusies uit voor het opstellen van gerichte verbeterplannen. Zij monitoren en stellen bij als het nodig is en werken gericht aan verbeteringen.
- Onze scholen verantwoorden zich structureel over de gerealiseerde kwaliteitsdoelen. Zij zetten daartoe evaluaties, audits en visitaties gericht in.
- Onze scholen dragen o.a. via leerteams en kennisnetwerken bij aan actieve reflectie en kennisuitwisseling over het versterken van basisvaardigheden binnen de stichting.

Hoe weten we dat we onze doelen bereikt hebben?

- Het bestuur toont aan een goed lopend systeem van kwaliteitszorg te hanteren, waarin hoge verwachtingen omtrent onderwijsresultaten, kwaliteitscultuur en verantwoording een plek hebben.
- Het bestuur meet de onderwijskwaliteit met landelijke normen en benchmarks met andere schoolbesturen en door het toetsen van tevredenheid bij partners. Het bestuur gebruikt de conclusies voor gerichte bijsturing.
- Het bestuur monitort de op- en afstroom in het derde leerjaar van het VO, om te achterhalen of onze VO-adviezen in lijn liggen met het daadwerkelijke leerlingsucces in het VO.
- Het bestuur initieert onderzoek, gericht op onderwijskwaliteit en basisvaardigheden, waaraan álle scholen deelnemen.





Speerpunt 1B: Alle leerlingen verlaten groep 8 functioneel geletterd

We doen geen concessies als het gaat om het basisoniveau geletterdheid en doen er alles aan om alle leerlingen leesplezier bij te brengen.

Goed kunnen rekenen en lezen is bepalend voor het succes van onze leerlingen, zowel nu als in hun verdere loopbaan. Een juiste focus daarop vergroot ieders kansen. Aandacht voor basisvaardigheden, hoge verwachtingen en kansrijk onderwijs zijn op ASKO-scholen zichtbaar in het primaire proces en vindt zijn basis in de blijvende ontwikkeling en onderzoekende houding van onze professionals. Goed onderwijs moet vanzelfsprekend zijn om de kansen van alle leerlingen te verhogen. Leesvaardigheid is daarvoor een cruciale basis. Leerlingen, die een goede leesvaardigheid hebben, zijn succesvoller tijdens hun schoolloopbaan omdat ze hun leerproces kunnen verbinden aan de eigen ambities en aan de leerstof.

We denken bewust na over wat we leerlingen willen meegeven wanneer ze de overstap naar het voortgezet onderwijs maken. We hebben de verantwoordelijkheid om te zorgen voor een zo sterk mogelijke voedingsbodem voor leren en ontwikkelen in een diverse samenleving, die voortdurend in verandering is. Om de leesvaardigheid en geletterdheid van leerlingen te bevorderen, bieden onze scholen een uitdagende taalrijke omgeving, waarin leerlingen veel nieuwe woorden en zinnen horen en leren gebruiken.

Geschreven taal vormt ook de basis van digitale geletterdheid. Digitale geletterdheid draait om alles wat iemand in een digitale samenleving moet kennen en kunnen. Uiteraard leren wij kinderen verantwoord te werken met (mobiele) devices en kritisch om te gaan met online bronnen. Maar essentiële voorwaarden voor digitale geletterdheid zijn vooral voldoende fundamentele lees- en rekenvaardigheden. Daarmee helpen we kinderen al een heel eind op weg.

Veel hangt af van de kwaliteit van de instructie en van het differentiëren in de klas en het inzetten van adequate strategieën voor leerlingen met andere taalachtergronden en met taalachterstanden. De schoolleider schept daarbij de voorwaarden waarbinnen een team zich professioneel kan blijven ontwikkelen om het (taallees) onderwijs voor leerlingen vorm te geven vanuit een gedeelde visie.

Zo urgent is het

Minstens 1 op de 10 leerlingen in groep 3 krijgt op latere leeftijd problemen met het gebruiken en begrijpen van geschreven taal². Kinderen die opgroeien in een taalarme omgeving lopen later meer risico om laaggeletterd te worden. Verminderd leesplezier is daarbij een bepalende factor. Om goed te leren lezen, is leesbegrip het belangrijkste. En goed leesbegrip staat of valt met een taalrijke omgeving, waarin kinderen veel nieuwe woorden en zinnen horen. Bijvoorbeeld door te luisteren naar hun ouders die voorlezen of de dag doorspreken. Horen kinderen weinig gesprekken of veel dezelfde woorden, dan is er sprake van een taalarme omgeving.

We hebben aandacht voor leerlingen die zijn opgegroeid met een andere taal dan Nederlands of in een andere taalachtergrond. Ook voor hen moet er sprake zijn van een omgeving, waarin zij voldoende leesbegrip en leesmotivatie kunnen laten zien. We zien de meertaligheid van kinderen als een kans en een verrijking, niet als probleem of achterstand.

We willen benadrukken dat we ook aandacht moeten hebben voor de meerbegaafde leerlingen. Het is nog altijd niet vanzelfsprekend dat zij succesvol zijn in het vervolgonderwijs. Focus op geletterdheid van leerlingen betekent óók focus op het succes van dit type leerlingen.

Wat hebben we over vier jaar bereikt?

Welk onderwijsconcept er ook ten grondslag ligt aan de school of welke schoolvisie ook wordt uitgedragen, alle professionals van ASKO zijn onvoorwaardelijk doordrongen van de noodzaak om de basisvaardigheden voor álle leerlingen te versterken. Wie over vier jaar één van onze scholen binnenloopt, ervaart dat leraren hoge verwachtingen uitspreken en dat ze leerlingen inspireren en uitdagen om te leren. Je ziet dat leerlingen gemotiveerd zijn om de woorden en begrippen te oefenen waarmee ze zichzelf versterken en ze ontvangen een kansrijk VO-advies. Onze scholen hebben over vier jaar lees-taalspecialisten die in een netwerk onderling kennis delen en creëren. Samen met het team vertalen ze wetenschappelijke inzichten in praktisch toepasbare werkwijzen en aanpakken. ASKO-scholen integreren lezen betekenisvol in zaakvakken en doen afstand van methodisch werken en Begrijpend Lezen als vak.

Onze leerlingen kunnen kritisch en met belangstelling (online) teksten lezen. Om kritisch te kunnen denken is een gegronde kennisbasis noodzakelijk; onze scholen staan daar garant voor. Zij zorgen ook voor een doorgaande lijn tussen wereldoriëntatie-thema's, het lezen van boeken, het schrijven van teksten en het onder begeleiding maken van digitale producties, zoals filmpjes en digitale verhalen.

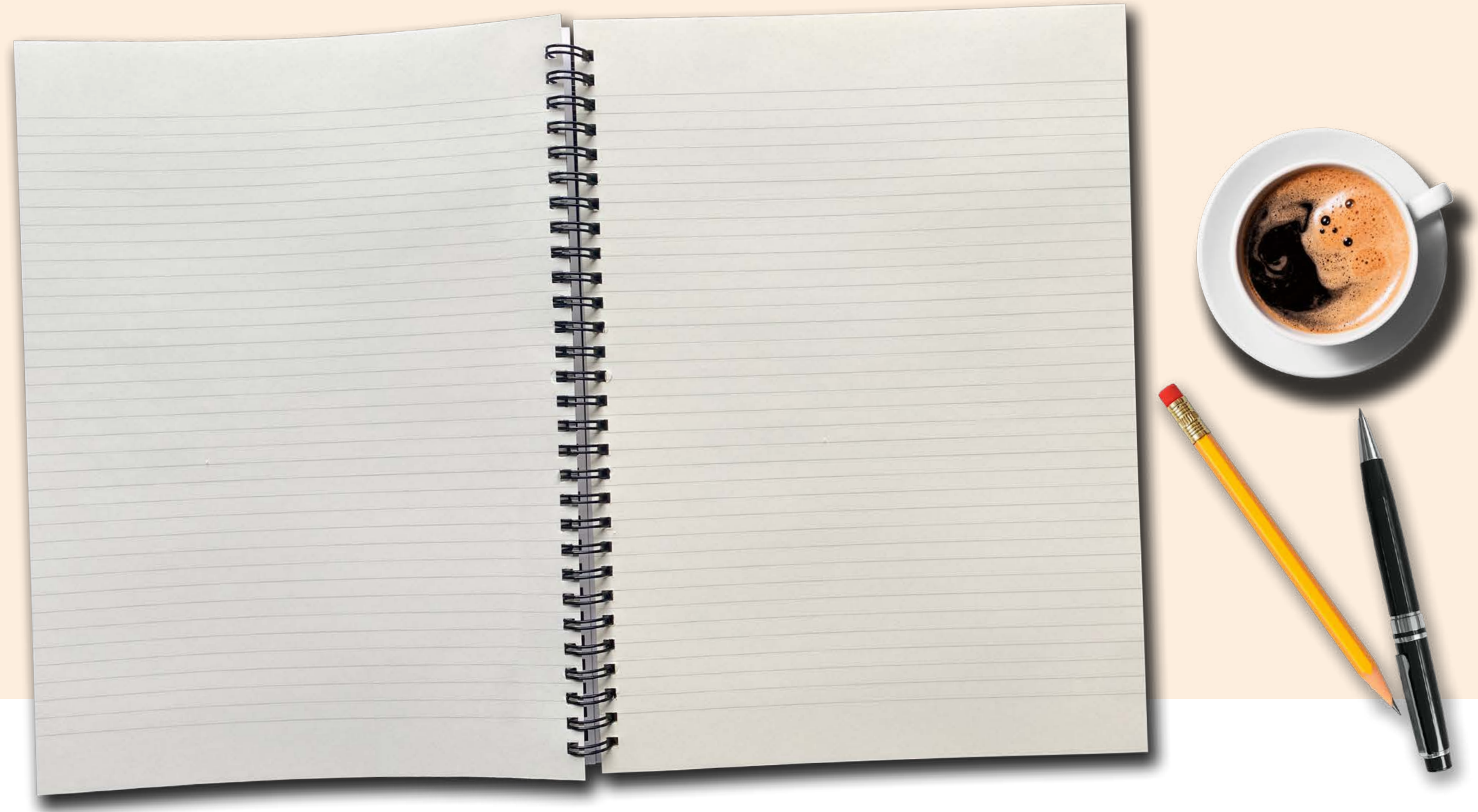
2: Bron: www.slo.nl/thema/vakspecifieke-thema/nederlands/laaggeletterdheid

Wat spreken we af om leerlingen maximale kansen te bieden?

- Onze scholen hanteren de landelijk vastgelegde minimale meetbare doelen voor geletterdheid, passend bij de kwaliteiten van de leerlingen. Deze minimale doelen liggen hoger dan de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs, waarbij alle leerlingen met minimaal 1F-referentieniveau de ASKO-school verlaten en we streven ernaar dat alle leerlingen met een advies van vmbo-b of hoger op 2F-niveau functioneren. Er is daarbij ook aandacht voor de meerbegaafde leerlingen.
- Onze scholen vergroten systematisch het leesplezier bij leerlingen.
- Onze scholen bevorderen de (digitale) geletterdheid van leerlingen én medewerkers door te investeren in het opdoen van kennis en het bijbrengen van digitale vaardigheden.
- Onze scholen zetten waar mogelijk meertaligheid en de achtergrond van leerlingen expliciet in.

Hoe weten we dat we onze doelen bereikt hebben?

- Het bestuur realiseert een professionele bovenschoolse kwaliteitscultuur waarin een onderzoekende houding en het delen van kennis over effectief leesonderwijs centraal staan.
- Het bestuur ervaart merkbare verbetering in processen en resultaten, waarbij leerlingen hun eerdere gemiddelde scores op leesbegrip, leesmotivatie en presentatievaardigheden overtreffen.
- Het bestuur benchmarkt de resultaten met die van andere schoolbesturen en gebruikt de conclusies voor gerichte bijsturing.
- Het bestuur initieert onderzoek dat op deze doelen is gericht, waaraan álle ASKO scholen deelnemen.



Speerpunt 1C: Alle leerlingen verlaten groep 8 als wereldburgers

We nodigen uit om onbevangen en met andere ogen te kijken, verdiepen en verkennen. Leerlingen weten zich daarmee op positieve wijze te verhouden tot zichzelf, de ander en de samenleving.

Wereldburgerschap gaat over de relatie tussen Ik, de Ander en de Samenleving. Kinderen leren onderdeel te zijn van de samenleving en leren hoe zij van meerwaarde voor die samenleving kunnen zijn. Zodat zij mét elkaar kunnen leven en niet náást elkaar. Wereldwijsheid bevorderen we als we kinderen kennis laten maken met onze verworvenheden en ook met andere religies, culturen, tradities, gebruiken en levensovertuigingen. We leren kinderen om wat anders is met respect te verkennen en te waarderen. Leerlingen begrijpen wat ze zelf belangrijk vinden en waarom en wat dat betekent voor hun eigen, vrije keuzes. De samenleving maak je tenslotte samen en samenleven moet je leren. Respect, tolerantie, veiligheid, vertrouwen en solidariteit zijn belangrijke sleutelbegrippen als het gaat om de ontwikkeling van kinderen. De verworvenheden in onze samenleving en een democratische grondhouding zijn daarbij principiële uitgangspunten.

We zien het als onze opdracht om actief invulling te geven maatschappelijke thema's als duurzaamheid, kansengelijkheid, diversiteit, inclusie, mondiale bewustwording en mensenrechten. We willen kinderen toerusten voor het functioneren in een samenleving met veel diversiteit. We willen maximale kansen voor alle kinderen creëren, waar ze ook vandaan komen en wat hun thuissituatie ook is. Met de inzichten van Wereldburgerschap geven we hier gericht aandacht aan. We nodigen uit om onbevangen en met andere ogen te kijken, verdiepen en verkennen. Om te leren van wat ongewoon en wellicht ongemakkelijk is.

Zo urgent is het

In het coalitieakkoord van de gemeente Amsterdam wordt ingezet op eerlijke en gelijke kansen, een duurzame toekomst en verantwoorde groei. Het vergroot de kansen van leerlingen hun leven lang en zorgt ervoor dat ze optimaal hun talenten kunnen ontwikkelen. Het is van groot belang dat de randvoorwaarden daarvoor

op orde zijn. Deze lossen we niet op, we willen daar wel aan bijdragen. Denk aan polarisatie, discriminatie, huiselijk geweld, gezondheid, armoede.

Een ander element is segregatie: een valkuil voor gelijke kansen. Het is belangrijk dat kinderen elkaar ontmoeten en van elkaar leren. Het moet niet uitmaken waar je wieg gestaan heeft en waar je naar school gaat. Wereldburgerschap, óók in de omliggende gemeenten, draagt bij aan ontmoeting en wederzijds begrip en versterkt het sociale weefsel in de samenleving. De keuzes die we nu maken, zullen voor langere tijd merkbaar en voelbaar zijn. En dat begint bij de leerkracht, die zich bewust is van culturele sensitiviteit en daar naar handelt.

Wat hebben we over vier jaar bereikt?

Wereldburgerschap is opgenomen in alle ASKO-schoolplannen. Medewerkers, ouders en samenwerkingspartners weten wat wereldburgerschap inhoudt en hoe elke school er invulling aan geeft. De ambities van wereldburgerschap hebben concreet vorm gekregen in een betekenisvol integraal aanbod, waardoor leerlingen leren onderdeel te zijn van de samenleving en hoe zij van meerwaarde voor die samenleving kunnen zijn. Leerlingen voelen zich gelijkwaardig, verantwoordelijk en verbonden ten aanzien van zichzelf, de ander en de wereld om hen heen. Ze zijn zich bewust dat er verschillende blikken op de werkelijkheid bestaan en van de impact van hun gedrag op de omgeving. Leerlingen begrijpen wat ze zelf belangrijk vinden en wat dat betekent voor anderen. Ze kunnen verder kijken dan hun eigen leefwereld en ze voelen zich verantwoordelijkheid voor het maken van duurzame keuzes. Op school ervaren leerlingen de wereld in het klein, halen we de wereld binnen en zijn we verbonden met de buitenwereld. We integreren wereldburgerschap waar mogelijk met andere vakken.

Kortom, onze leerlingen leren:

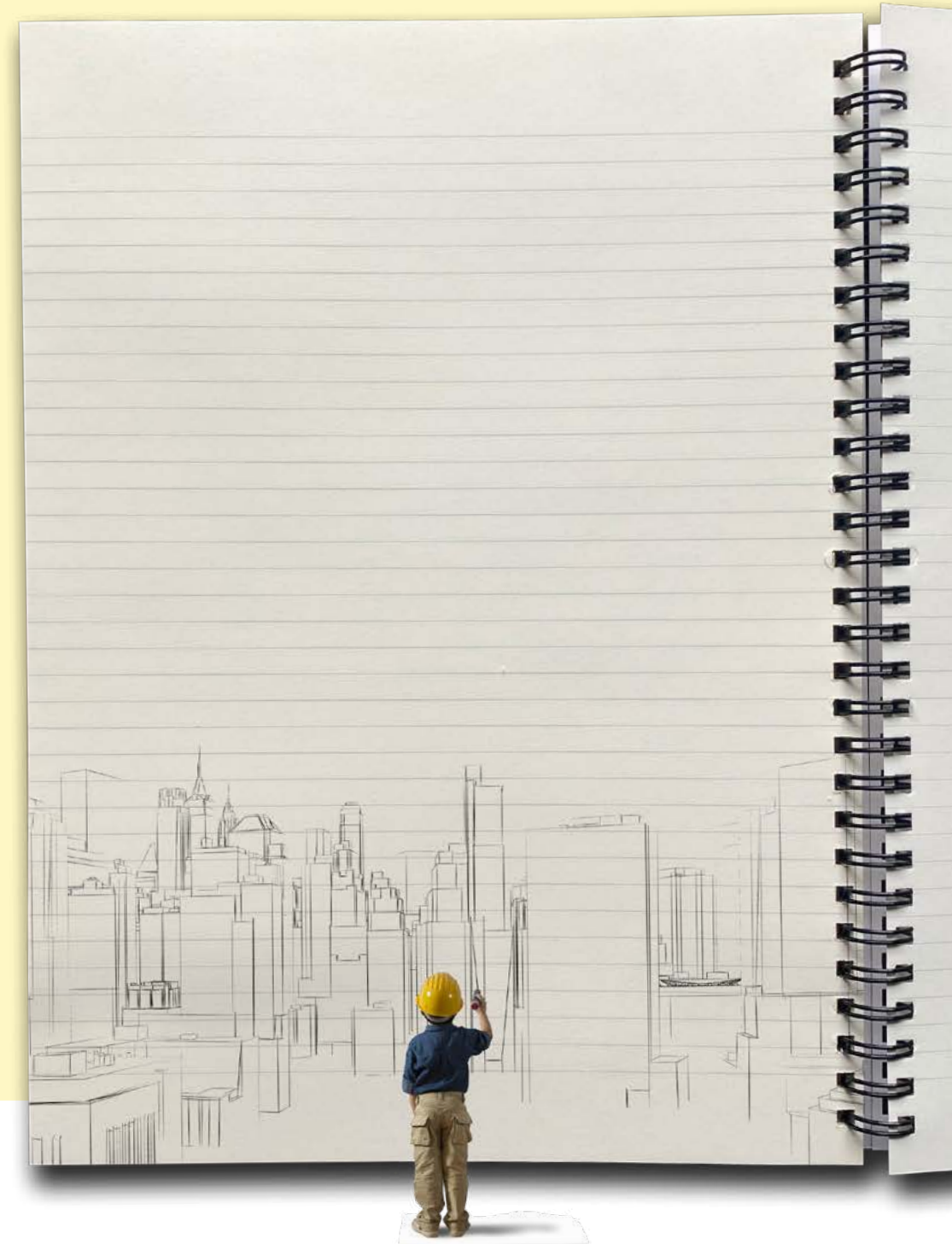
- omzien naar zichzelf,
- omzien naar elkaar en
- omzien naar de wereld.

Wat spreken we af om leerlingen maximale kansen te bieden?

- Het bestuur en onze scholen creëren een cultuur waarin iedereen zich gezien voelt en zichzelf kan zijn, volgens de theorie van Banks. Die cultuur omarmt diversiteit en streeft naar inclusie.
- Onze scholen definiëren een visie, ambitie en leerdoelen voor wereldburgerschap, passend binnen het ASKO-kader en leggen verantwoording af tot welke resultaten en effecten die leiden.
- Onze scholen definiëren hun rol ter verbetering van de randvoorwaarden en de context waarin onze leerlingen opgroeien.
- Onze scholen hanteren doorgaande ontwikkelijnen voor wereldburgerschap.
- Onze scholen besteden aandacht aan de kracht van diversiteit, de verworvenheden van onze huidige samenleving, duurzame ontwikkeling en mondiale betrokkenheid. Deze aandacht is mede terug te zien in de dialogen die op school worden gevoerd en in een leerrijke omgeving op school.

Hoe weten we dat we onze doelen bereikt hebben?

- Het bestuur ervaart actieve uitwisseling van expertise en ervaringen tussen de scholen.
- Het bestuur bevraagt de scholen op de ingezette ontwikkeling en legt met vertrouwen externe verantwoording af over de bereikte gezamenlijke resultaten en effecten. Portfolio's en presentaties van leerlingen dragen bij aan het zichtbare bewijs.
- Het bestuur evalueert wat we zelf en wat anderen van onze ontwikkeling vinden en gebruikt daarbij benchmarkdata.



Ambitie 2: We ontwikkelen op duurzame wijze



We blijven goed toekomstbestendig onderwijs bieden in Amsterdam en omstreken, zodat leerlingen hun bijdrage kunnen leveren aan een duurzame, vitale en rechtvaardige samenleving. Dat doen we ook door zo goed als mogelijk om te gaan met het lerarentekort.

Speerpunt A: We ontwerpen toekomstgericht onderwijs

We onderzoeken hoe we bestaande kaders kunnen doorbreken en het onderwijs wendbaarder en toekomstgerichter kunnen maken.

Duurzaamheid heeft een meerledige betekenis. Het gaat over het creëren van blijvende waarde, over het verlengen van levensduur van gebouwen en goederen, over economisch slimme investeringen en over het samenwerken met maatschappelijk betrokken ondernemingen. Aandacht voor duurzaamheid betekent ook in harmonie zijn met de natuur en de leefomgeving, beperken van milieuschade, het terugdringen van onze ecologische voetafdruk en besparen op energie en schaarse middelen. Als ASKO-organisatie geven we in de huidige context van personeelstekorten bovendien invulling aan duurzame ontwikkeling door te investeren in persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers en door het stimuleren van wendbaarheid en mobiliteit. De Inspectie van het Onderwijs benadrukt de noodzaak tot anders denken als het gaat om voldoende en kwalitatief personeel. Om tot structurele oplossingen te komen, wordt gepleit voor taakdifferentiatie en het effectief inzetten van onderwijsassistenten, vakleerkrachten en andere specialisten, zodat leraren meer tijd hebben voor hun kerntaak: onderwijs geven en ontwikkelen.

Om de continuïteit van onderwijs te waarborgen, zullen we zaken anders moeten organiseren. We moeten durven out-of-the-box aan de slag te gaan met een pakket aan maatregelen en daarin onorthodoxe maatregelen nemen. Samenwerking met kinderopvang en partners voor het inrichten van de Rijke Schooldag is onontbeerlijk. Expliciet gebruik van ICT en vormen van hybride onderwijs of onderwijs-op-afstand moeten we beschouwen als een aanvullende, nieuwe realiteit. Noodzakelijke aanpassingen van onderwijstijden mogen geen belemmering vormen.

Ook moeten we inzetten op een andere inzet van taken, rollen en verantwoordelijkheden van onze medewerkers. Dankzij functiedifferentiatie kunnen leerkrachten zich meer focussen op kerntaken, zoals het geven van kwalitatief hoogwaardige instructies en begeleide oefening, terwijl de begeleiding tijdens zelfstandige verwerking van leerlingen bijvoorbeeld ook bij onderwijsassistenten kan komen te liggen. Ook moeten mogelijkheden van groepsoverstijgend werken en de inzet van vakleraren beter onderzocht worden.

Duurzaam ontwikkelen betekent voor onze huisvesting dat we onze plannen voor integrale kindcentra verder gestalte geven, dat we zo veel mogelijk circulair bouwen, de levensduur van gebouwen vergroten, ruimtes efficiënter benutten en energie besparen. En bovenal, dat we onze onderwijshuisvesting kunnen aanpassen aan de veranderende eisen van toekomstgericht onderwijs.

Zo urgent is het

In dit tijdperk van voortdurende verandering komen bestaande zekerheden op losse schroeven te staan. Steeds duidelijker wordt dat de oplossingen die we al kennen, geen soelaas bieden. Het huidige lerarentekort is daar een essentieel voorbeeld van. Om een zo hoog mogelijke kwaliteit van onderwijs te blijven garanderen voor al onze leerlingen, zullen we het onderwijs anders moeten organiseren én de digitale vaardigheden van onze medewerkers nog verder moeten versterken. Dat heeft invloed op rollen, taken, kennis en kunde van professionals, op het leiderschap in de scholen, de manier waarop we het leren organiseren, hoe we samen ontwikkelen en hoe onze schoolgebouwen zijn toegerust. Dralen is geen optie.

Wat hebben we over vier jaar bereikt?

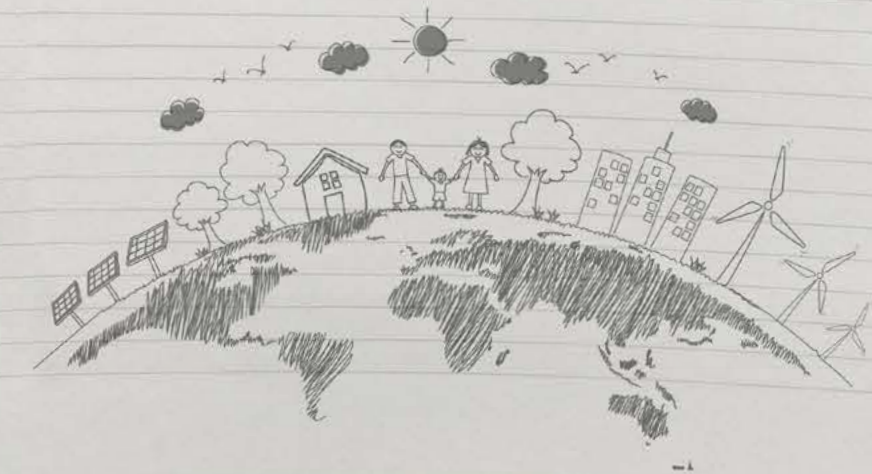
Onze scholen geven op uiteenlopende manieren invulling aan het anders organiseren van onderwijs. We combineren onderwijs en kinderopvang en/of flexibiliseren openingstijden en vakanties. We staan open voor het doorbreken van traditionele vormen van onderwijs, waarin leraren de verantwoordelijkheid voor hun leerlingen delen met collega's. Denk aan onder meer online lessen, een vierdaagse schoolweek, maatwerkonderwijs, groepsdoorbrekend werken. Daar hoort bij dat we elkaar tijd- en plaats-onafhankelijk ondersteunen in het realiseren van hybride onderwijs en dat we ICT nadrukkelijker inzetten. We accepteren dat niet alle lessen in het schoolgebouw worden gegeven en dat schooltijden anders worden ingezet. Onderwijshuisvesting en de ICT-infrastructuur moeten hier ondersteunend in zijn. Onze scholen hebben ook onderzocht hoe de inzet van het personeel effectief ingezet kan worden in dat onderwijs. Onze professionals herdefiniëren hun rollen, taken, kennis en kunde en leren structureel van elkaar binnen professionele leerteams. Daarbij betrekken ze waar mogelijk onderwijsondersteunend personeel. Het reguliere functiebouwwerk wordt aangepast met aandacht voor ontzorging van leraren en door inzet van bijv. stagiaires/lio'ers/zij-instromers, onderwijsassistenten, vakleerkrachten, externe specialisten en multidisciplinaire teams.

Wat spreken we met elkaar af?

- Het bestuur versterkt de visie op toekomstgericht onderwijs, de identiteit en denominatie van de organisatie en laat zien hoe dat vorm krijgt.
- Het bestuur draagt -met ASKO als toonaangevende organisatie in deze materie- actief bij aan stedelijke en landelijke ontwikkelingen.
- Onze scholen reflecteren op toekomstige ontwikkelingen en ontwerpen navenant nieuwe patronen in de inrichting van het onderwijs. Onze scholen onderzoeken daarbij de invoering van een Rijke Schooldag met een educatief aanbod vanuit de wijk.
- Onze scholen reflecteren op de organisatie van het onderwijs en ontwerpen een doelmatig en efficiënt functiebouwwerk.
- Onze scholen geven in hun curriculum aandacht aan het begrip 'duurzame wereld'.
- Onze scholen zorgen ervoor dat er in nieuwe huisvesting en in bestaande schoolgebouwen zo veel mogelijk duurzame keuzes worden gemaakt (bijvoorbeeld zonnepanelen, ledverlichting, isolatie, ventilatie) die tevens in lijn liggen met andere vormen van onderwijs.

Hoe weten we dat we onze doelen bereikt hebben?

- Het bestuur bevraagt de scholen op toekomstgerichte ontwikkeling en initieert kennisuitwisseling op dit gebied.
- Het bestuur ervaart dat medewerkers en externe partners de ontwikkelingen, de samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheden waarderen en dat deze bijdragen aan oplossingen voor het lerarentekort.



Speerpunt B: We zetten in op duurzame inzetbaarheid

We werven én behouden voldoende gekwalificeerde medewerkers. We focussen op persoonlijke ontwikkeling en op welbevinden.

Om continuïteit van onderwijs te waarborgen, moeten we óók inzetten op duurzame inzetbaarheid van personeel. We moeten inzetten op goed werkgeverschap en voldoende kwalitatief personeel. ‘Goed werkgeverschap’ is het belangrijkste thema waar we uit het vorig Koersplan vervolg aan geven. Door die inzet in werving en behoud van personeel kiezen (potentiële) medewerkers bewust voor onze organisatie. Investeren in bekwaamheid en in ‘werkgeluk’ moeten vanzelfsprekend zijn.

We kunnen onze medewerkers duurzaam inzetten wanneer:

- we professionalisering in voldoende mate faciliteren en stimuleren. Immers, iedere medewerker wil goed functioneren en van betekenis zijn.
- we oog hebben voor ambities en gewenste meerwaarde van onze medewerkers. De gesprekkencyclus en het loopbaanpadenbeleid zijn de kern van goed personeelsbeleid.
- we ruime aandacht hebben voor werkgeluk en welbevinden. Persoonlijke aandacht -zeker voor ervaren werkdruk-, een goede sfeer en prettige verstandhoudingen zijn de sleutel van succes voor bevlogen medewerkers.

We maken het vak van leraar aantrekkelijker en versterken onze reputatie als aantrekkelijk werkgever, zowel voor zittende als nieuwe medewerkers. Dat doen we door een groot aanbod van professionalisering, differentiatiemogelijkheden, betere mogelijkheden om te specialiseren en door meer loopbaanperspectieven te bieden (ook in relatie tot leeftijdsfase en generatie). Speciale aandacht is er voor begeleiding en scholing van leerkrachten-in-opleiding en startende leerkrachten. Behoud van deze groep is van groot belang.

Gerichte mobiliteit, oftewel strategische personeelsplanning, moet ertoe leiden dat medewerkers op die plekken werken waar ze het meest tot hun recht komen en die in lijn zijn met hun ambities en kwaliteiten. Daarnaast besteden we in trainingen en opleidingen gericht aandacht aan de vaardigheden die nodig zijn om anders te organiseren, samen te werken, onderzoeksmatig te kunnen werken en een ‘groei-mindset’ verder te ontwikkelen. Dankzij een dergelijk aanbod onderscheiden we ons van andere werkgevers in het primair onderwijs.



Wat positief bijdraagt aan het werkgeluk is een ondersteunende kwaliteitscultuur, mogelijkheden om te blijven ontwikkelen, aandacht voor vermindering van werkdruk, energie gevende werk- en rustplekken, mensgericht leiderschap, heldere processen en werkwijzen en goede ondersteunende technologie. Van onze leidinggevendenden verwachten we dat zij hier actief aan bijdragen.

En natuurlijk handelen we in lijn met onze kernwaarden: ASKO verbindt, met aandacht en ambitie. In de praktijk maken we dat concreet en zichtbaar en zorgen we ervoor dat medewerkers zich gewaardeerd, gehoord en gezien voelen. Medewerkers krijgen binnen ASKO de ruimte om te doen waar ze goed in zijn. Duurzame inzetbaarheid is een verantwoordelijkheid van werkgever én werknemer. We verwachten van alle medewerkers dat zij initiatief en verantwoordelijkheid nemen om hun professionalisering, functioneren en vitaliteit tenminste op peil te houden.

Zo urgent is het

Waar veranderingen de nieuwe constante factor zijn en het lerarentekort ons raakt, is het zaak om voldoende houvast te blijven bieden en iedereen voldoende te zien en te waarderen. Als de spoeling dunner wordt en de spanning in de arbeidsmarkt aanhoudt, zullen we er meer dan ooit voor moeten zorgen dat we vitaal en bevlogen blijven in ons werk. Voldoende instroom en mobiliteit, afwisselend en uitdagend werk en aandacht voor de manier waarop we ons werk doen, zijn enkele mogelijkheden waarop we daar invulling aan kunnen geven. Voor schoolleiders is de uitdaging om in alle drukte ook oog te blijven houden voor welzijn en welbevinden van hun teamleden én zichzelf. Je bent immers zo goed als je de ander laat zijn. Het bestuursbureau heeft hierin een belangrijke ondersteunende rol.

Wat hebben we over vier jaar bereikt?

Op de ASKO-scholen zien we een stabiele instroom en een sterk teruggelopen ziekteverzuim en verloop. Leerlingen en hun ouders waarderen onze bevlogen professionals, die hun werk als inspirerend en zinvol ervaren, die open staan voor ontwikkeling en die goede relaties onderhouden met leerlingen en collega's. We streven ernaar dat medewerkers zich energiek, vitaal en sterk voelen en dat zij beschikken over mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Kenmerkend voor bevlogen medewerkers is ook dat zij de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie benutten en voortdurend willen leren van en met elkaar. ASKO-professionals voeren waarderende gesprekken met elkaar, waarin ze uitwisselen hoe ze de passie voor hun vak behouden en wat ze daarvoor nodig hebben. In de ASKO-scholen is ruimte voor ieders talent en medewerkers worden daarin gehoord en gefaciliteerd. Teamleden herkennen elkaars kwaliteiten en benutten die ook.

Duurzame inzetbaarheid is een wederzijdse verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer en datzelfde geldt voor werkgeluk en vitaliteit. We geven vorm aan duurzame inzetbaarheid door een goede gesprekkencyclus, loopbaanpadenbeleid en leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. We richten ons op werkgeluk van alle collega's. De inzet van o.a. stagiaires, lio'ers en zij-instromers is daarbij vanzelfsprekend. Daarentegen gedogen we de inzet van onbevoegden, zzp'ers en detacheringsbureaus tot een absoluut minimum. En we staan stil bij de positieve voorbeelden van duurzame inzetbaarheid, delen dat met collega-scholen en vieren onze successen.

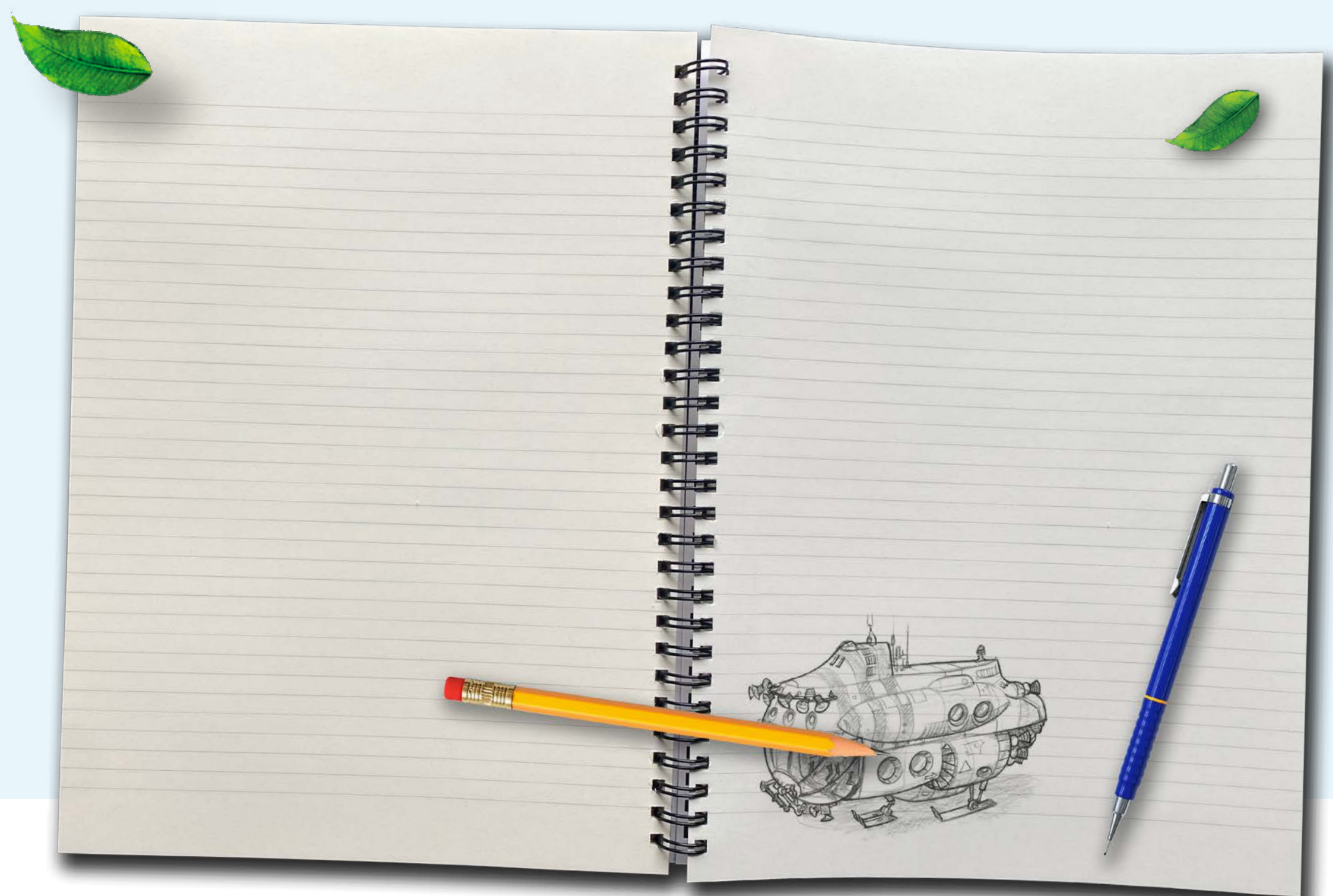
Wat spreken we met elkaar af?

- Het bestuur onderzoekt de mogelijkheid voor het creëren van eigen opleidingsmogelijkheden.
- Onze scholen profileren zich nadrukkelijk als aantrekkelijk werkgever en zetten continu in op werving en behoud van kwalitatief goed personeel. Het personeelsbeleid is daar dienend aan. Dankzij onze focus op behoud en duurzame inzetbaarheid zijn we in staat om het ziekteverzuim, uitval en de ongewenste uitstroom tot maximaal 6% op te laten lopen. Nadruk ligt op begeleiding van startende leerkrachten en leerkrachten-in-opleiding.
- Onze scholen verhogen systematisch de kwaliteit van professionals (onder andere door ASKOSCHOOL actief in te zetten voor ontwikkeling, scholing, onderzoek, begeleiding en coaching).
- Onze scholen dragen actief bij aan het creëren van werkgeluk van medewerkers. Het bestuur stimuleert daartoe o.a. de realisatie van een waarderende gesprekkencyclus, de invoering van Klassewerkplek³ op scholen. Bovendien investeert het bestuur in een aantrekkelijke inrichting van werk- en rustplekken.

Hoe weten we dat we onze doelen bereikt hebben?

- Het bestuur realiseert ontwikkelingsgericht personeelsbeleid waarmee alle medewerkers het beste uit zichzelf, hun collega's en hun leerlingen halen.
- Het bestuur evalueert de kwaliteit en professionele ontwikkeling van professionals en gebruikt de conclusies voor gerichte bijsturing. Van alle medewerkers wordt verwacht dat zij een recente positieve beoordeling hebben of een plan van aanpak dat daartoe leidt.
- Het bestuur evalueert bevlogenheid (waaronder vitaliteit, werkgeluk en ervaren werkdruk) bij professionals en gebruikt de conclusies voor gerichte bijsturing.
- Het bestuur evalueert in-, door- en uitstroom van professionals en gebruikt de conclusies voor gerichte bijsturing. Ongewenste uitstroom is tot een minimum beperkt.

3: www.klassewerkplek.nl



Ambitie 3: We versterken onszelf in verbinding met elkaar



We realiseren onze gedeelde ambities professioneel, saamhorig en solidair. We nemen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het werk en het succes van de ander.

Speerpunt 3A: We groeien door samen te onderzoeken en te leren

We onderzoeken wat goed is en wat versterking vraagt, stellen vragen die helpen ontwikkelingen aan te jagen en kwaliteit te verhogen.



‘Als je niet weet waar je naartoe gaat, kom je nooit ergens aan’. Hoe comfortabel het soms ook lijkt om de bekende weg te bewandelen, we leren het meest van de onbegane paden. Van de momenten van reflectie die nodig zijn om stil te staan bij onze dilemma’s en uitdagingen. En van het feit dat we “positief wederkerig” van elkaar afhankelijk zijn. Onze ontwikkeling als professional heeft invloed op de ontwikkeling van het team en de school en niet in de laatste plaats op de ontwikkeling van de leerlingen. We waarderen de kwaliteit die er al is om nieuwe kennis te kunnen construeren. We begrijpen dat goed onderzoek doen helpt.

De ASKO-professional heeft een onderzoekende houding: zij haalt kennis van buiten naar binnen, wisselt inzichten uit met collega’s, raadpleegt wetenschappelijke bronnen en weet gefundeerd te onderbouwen wat werkt en wat niet werkt. Leren en ontwikkelen is een continu proces van periodieke en consistente reflectie. Wat hebben we vandaag geleerd? Wat ging goed, wat kan er beter? Hoe bewust ben je onderweg? Welke inzichten heb je opgedaan? Wat belemmert je? Waar geniet je van? Wat zou je anders willen? En waar kun je anderen mee op weg helpen?

Bij ASKO sta je er niet alleen voor en leren we in een permanente dialoog. Met collega’s, en ook door samenwerking met onze kennispartners en andere partijen rond de school. We zijn een lerende organisatie en zijn in staat onze dienstverlening aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving door scholing, ontwikkeling en initiatief te stimuleren. Deze continue transformatie vereist naast het aanleren van

nieuwe vaardigheden ook het afleren van oude gewoontes. Het is noodzakelijk dat de organisatie voldoende vrijheid van de leiding krijgt om zichzelf steeds aan te passen.

Binnen onze lerende organisatie leer en ontwikkel je op eigen wijze. In verbinding met elkaar, met aandacht en ambitie. Informeel en formeel leren vinden steeds vanzelfsprekender plaats. ASKO wil duurzaam investeren in alle medewerkers, zodat er een optimale afstemming is tussen de collectieve en persoonlijke ambities. ASKOSCHOOL staat symbool voor de rijke leeromgeving waarin iedere medewerker van ASKO leert en zich ontwikkelt. ASKOSCHOOL vormt als kenniscentrum het hart van een infrastructuur waarin scholing, begeleiding, coaching en onderzoek vanzelfsprekend zijn en waarin leerteams en kennisnetwerken een vaste basis vormen.

In het traject Opleiden in School werken meerdere ASKO-scholen aan het gezamenlijk opleiden van studenten tot startbekwame, eigenzinnige en wereldwijze leraren. Daarmee werken we aan blijvende professionalisering en laten we zien hoe mooi het vak van leraar is. Met het partnerschap Opleiden in School tonen we ook aan dat je als leraar telkens beter wordt door samen te leren en ontwikkelen. Als medewerker bij ASKO ben je betekenisvol en kun je met trots je meesterschap uitdragen en versterken. Zo maken we elkaar beter en dragen we elke dag bij aan de best mogelijke kwaliteit van onderwijs.

Zo urgent is het

We vinden het van belang dat ASKO een toekomstbestendige en wendbare organisatie is en blijft. Dit om adequaat en tijdig te kunnen anticiperen op interne en externe ontwikkelingen. Het vraagt van onze organisatie dat we processen en systemen hierop inrichten, maar het vraagt bovenal van onszelf dat we kritische vragen stellen, samen onderzoeken wat werkt en nieuwe mogelijkheden blijven ontwikkelen. Om nieuwe antwoorden te vinden op complexe uitdagingen waar we voor staan, zullen we nadrukkelijk meer verbindingen tussen de scholen moeten realiseren. Welke kennis en ervaring zit er al waar we van kunnen leren? Hoe kunnen we co-creëren vanuit een gemeenschappelijk kader? Met deze vragen moeten we aan de slag om samen oplossingen te ontwerpen voor actuele en toekomstige uitdagingen.

(In lijn met de belofte om de ander te versterken en om gezamenlijk op te trekken in complexe uitdagingen, zoeken we elkaar op, zijn we nieuwsgierig naar wat er mogelijk is en gaan we in gesprek over wat we belangrijk vinden. Dat gaat ons helpen om de interne verbinding te versterken en om aantrekkelijk te blijven als werkgever.)

Wat hebben we over vier jaar bereikt?

De professionele ASKO-cultuur is een onderzoekende cultuur, die zich vertaalt in leerteams, in werken vanuit wetenschappelijke inzichten en in het gedrag en handelen van onze professionals. We zien elkaar als volwassen professionals met een ‘groei-mindset’, die in staat zijn om verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling te nemen en dat van elkaar mogen verwachten. Solidariteit speelt daarin een belangrijke rol. In onze lerende organisatie (‘learning community’) staan we open voor de waarheid en de kennis van de ander. Zijn we ontvankelijk voor andere beelden van de werkelijkheid. Door dat nieuwe terrein te verkennen en daarover in gesprek te gaan, geven we een impuls aan onze eigen ontwikkeling.

Continu ontwikkelen en expertise delen doen we onder andere in leerteams en kennisnetwerken, door het opleiden in school (OPLIS) en onderzoek door en met studenten. Door een centraal en laagdrempelig ASKO-kenniscentrum en een leerrijke omgeving (ASKOSCHOOL) versterken en verbreden we waardevolle verbindingen. Door middel van bijvoorbeeld Lesson Study kunnen we samen lessen ontwerpen en instructies verbeteren. We hebben geaccrediteerde opleidingsscholen en actieve onderzoekscoördinatoren. Onderzoeksmatig handelen zien we terug in kritisch denken, met elkaar in dialoog gaan over kwaliteit en cyclisch werken. Essentieel onderdeel van de onderzoekende houding is ook dat we elkaars kwaliteiten benutten.

De onderzoekende cultuur is vervlochten in alles wat we doen. Op alle niveaus en vanuit verschillende perspectieven. Of het nu gaat om de keuze van een methode, de reflectie op de leerdoelen na een les of complexe organisatievraagstukken. We leren en ontwikkelen volgens onze PDSA-cyclus. We versterken onze onderzoekende houding en

spreken elkaar daarop aan. Volgens Van den Herik en Schuitema is er sprake van een onderzoekende houding als iemand gemotiveerd is, het vertrouwen heeft en in een veelheid aan beroepssituaties opmerkzaam, nieuwsgierig, bedachtzaam en kritisch is.

De kennisnetwerken zijn sterk gepositioneerd en worden vanuit ASKOSCHOOL geregistreerd. We verdiepen, verbreden en verankeren kwaliteit op basis van data en kennis. Dat maken we in meerdere contexten consequent zichtbaar. We leren van rolmodellen, degenen die ons voorgedaan zijn in een ontwikkeling. Dat doen leerlingen en dat doen we als professionals. Kwaliteit bewaken en versterken vraagt om kritische observatie en opvolging. Wat zie je gebeuren? Wat voel je daarbij? Wat levert het op? Waar zit de kern van kwaliteit en hoe krijg je daar grip op? We maken kwaliteit structureel en op meer plaatsen zichtbaar binnen ASKO.

Wat spreken we met elkaar af?

- Het bestuur stimuleert het gebruik van verborgen kennisbronnen en het creëren van kennis. We maken kwaliteit daarmee zo tastbaar mogelijk in resultaten en beleving. We sluiten daarvoor aan bij externe netwerken zoals WOA⁴ en ONA Amsterdam⁵.
- Onze scholen voeren met elkaar een gefundeerde dialoog over het waarom van onze keuzes, over de bedoeling van ons onderwijs en over het versterken van onze gezamenlijke meerwaarde.
- Onze scholen bevorderen een professionele onderzoekende en lerende cultuur, waarbij we onszelf, elkaar en onze belanghebbenden kritisch bevragen met als doel om voortdurend te verbeteren. Onze scholen stimuleren professionals tot een onderzoekende houding, onderzoeksmatig werken, systematische reflectie, en gebruik van onderzoek, literatuur en data.
- Onze scholen maken gebruik van ASKOSCHOOL ter bevordering van ontwikkeling, opleiding, scholing, begeleiding, coaching, onderzoek en kennisuitwisseling.

4: <https://woa.kohnstamminstituut.nl>

5: <https://ona.amsterdam>

- Onze scholen zijn OPLIS-school en zetten leerkrachten-in-opleiding op gepaste wijze in.
- Het bestuur faciliteert onderzoeksmatig werken in leerteams, de inzet van expertleerkrachten en het benutten van kennisnetwerken. Daarvoor is een kennisbank van onderzoeken, verslagen, toolkits⁶, professionele kwaliteiten en ervaringen voorhanden.

Hoe weten we dat we onze doelen bereikt hebben?

- Het bestuur verantwoordt zich over de voortgang van de onderzoekende en lerende cultuur in de organisatie.
- Het bestuur toont aan verdieping, verbreding en verankering van kwaliteit op basis van data en kennis te faciliteren en voortgang te monitoren.
- Het bestuur faciliteert ASKOSCHOOL tot drijvende kracht ten behoeve van ontwikkeling, opleiding, scholing, begeleiding, onderzoek en kennisuitwisseling.
- Het bestuur publiceert resultaten van uitgevoerde onderzoeken en maakt de opbrengst van onderlinge kennisuitwisseling tussen de scholen zichtbaar.

6: Denk aan toolkits voor zelfonderzoek, het voeren van een waarderende dialoog en het signaleren van ontwikkelingskansen.



Speerpunt 3A: We vergroten kansen door samenwerking met ouders en partners in de wijk

We nemen de verantwoordelijkheid voor een voedende en veilige omgeving, waarin leerlingen kunnen leren en groeien. Dat doen we in nauwe samenwerking met ouders en met onze partners en stakeholders.

Ieder kind heeft recht op goed onderwijs. Goed onderwijs vergroot je kansen een leven lang en zorgt ervoor dat je optimaal je talenten kan ontwikkelen. Meer dan ooit concluderen we dat scholen die actief samenwerken met de omgeving kinderen beter kunnen helpen om kansrijk op te groeien. 'It takes a village to raise a child'. Het appelleert aan de noodzaak om samen de verantwoordelijkheid te nemen voor een voedende en veilige omgeving, waarin kinderen kunnen leren en groeien. Het vraagt van scholen om samen met ouders, gemeente, de bibliotheek, welzijnsorganisaties, sportclubs en de kinderopvang de krachten te bundelen en elkaar te ondersteunen. Aangezien ouders en kinderen vertrouwen hebben in de leerkracht en het team, is de school een krachtige basis om in co-creatie te werken aan een betere startpositie van onze leerlingen.

Zo urgent is het

Voor te veel kinderen in Amsterdam en omgeving is het moeilijk om goed mee te komen op school vanwege een andere taal- en/of culturele achtergrond, persoonlijke uitdagingen en/of een lastige thuissituatie. Zonder hulp lopen deze kinderen een ontwikkelvertraging op die bijna niet meer in te halen is. De Inspectie van het Onderwijs wijst er bovendien op dat kinderen van laagopgeleide ouders vaak lagere schooladviezen krijgen, ondanks dat hun toetsscores vergelijkbaar zijn met die van kinderen van hoogopgeleide ouders. Deze trend is onwenselijk en vergroot kansenongelijkheid. Die kansenongelijkheid wordt bovendien op andere gebieden versterkt. In de mate waarin ouders gebruik maken van een mogelijke tegemoetkoming in de kosten voor de kinderopvang en bijvoorbeeld in de beschikbaarheid en betaalbaarheid van buitenschoolse activiteiten. Verschillen tussen kinderen in hun kansen om te groeien en zich te ontplooien moeten we structureel aanpakken en waar mogelijk voorkomen. Samenwerking met ouders en externe partners is de sleutel tot succes.

Wat hebben we over vier jaar bereikt?

ASKO laat zien waar de organisatie en de scholen voor staan. We laten zien dat we een toonaangevende organisatie zijn die bijdraagt aan de maatschappelijke opgaven. Dit doen we vanuit verbinding met onze missie en visie en met een sterk gedefinieerde identiteit. We dragen ons steentje bij door sterke verbindingen te creëren met ouders, gemeenten en organisaties voor opvang, welzijn, sport en cultuur. Er is sprake van sterk partnerschap tussen ouders, de school en de wijk. We geven ruimte aan de cultuur en talenten van ouders in de school en betrekken ouders actief bij het onderwijs, bijvoorbeeld in de vorm van een Taalvriendelijke School of de ASKO-Familieschool. Leerlingen van verschillende achtergronden ontmoeten elkaar, gaan samen naar school, kunnen veilig buitenspelen, hebben de ondersteuning die nodig is en krijgen allemaal een schooladvies dat past bij hun capaciteiten. Op deze manier bieden we leerlingen met elke achtergrond en thuissituatie de beste kansen om een maximaal schoolresultaat te behalen.

ASKO-scholen hebben zich idealiter ontwikkeld tot integrale kindcentra. Binnen de (integrale) kindcentra van ASKO wordt in elk geval gewerkt aan de volgende doelen:

- Doorgaande ontwikkellijnen tussen kinderopvang of peuterspeelzaal naar basisonderwijs, in het bijzonder vroeg- en voorschoolse educatie;
- Een 'warme overdracht' tussen onderwijs en opvang om in te kunnen spelen op de educatieve behoeften van de leerlingen;
- Gezamenlijk pedagogisch beleid tussen onderwijs en opvang;
- Gezamenlijk team van onderwijs- en opvangpersoneel met idealiter één centrale aansturing.

Vanuit een gezamenlijke visie (van school en kinderopvanglocatie) is vroegsignalering van ontwikkel- en gedragsproblematieken bij leerlingen mogelijk met maximale ontwikkelingskansen als gevolg.

Om kansen voor alle leerlingen te versterken, hebben meerdere ASKO-scholen zich ontwikkeld tot Familieschool. Dat houdt in dat ze werken volgens drie basisprincipes.

- De Rijke Schooldag waarin leerlingen hun talenten ontdekken in sport, muziek, beeldende vorming, dans, toneel of beeldende kunst. Ook is er tijdens en na schooltijd een breed reken-, taal- en wereldburgerschapsaanbod.
- De ouders zijn volwaardig (pedagogisch) partner met wie activiteiten en bijeenkomsten worden georganiseerd, waarin bijvoorbeeld aandacht is voor (opvoed)ondersteuning- en begeleiding, activiteiten in de wijk, de overgang van voor- naar vroegschool en de overgang van PO naar VO.
- Een Familie Servicepunt in de school waar ouders worden ondersteund bij allerlei vraagstukken, waardoor een stabielere thuissituatie kan ontstaan en maximale ontwikkeling van kinderen mogelijk is.

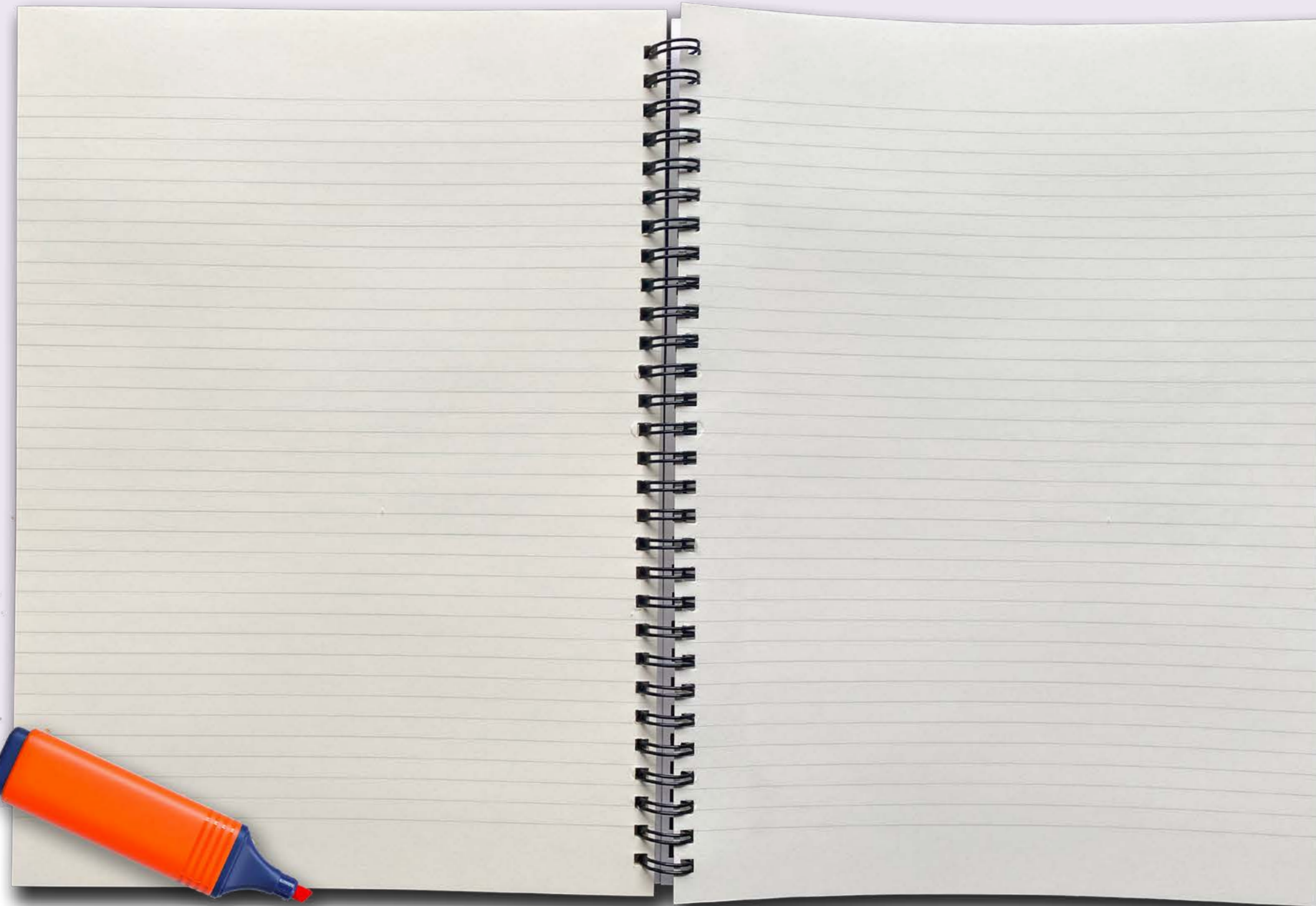
Wat spreken we met elkaar af?

- Het bestuur stimuleert de samenwerking of zelfs ontschotting van onderwijs-opvoeding-zorg-opvang-ontspanning. Het bestuur onderzoekt mede daartoe integratie van onderwijs en opvang en creëert relevante bestuurlijke en strategische partnerschappen.
- Onze scholen hebben in samenwerking met relevante externe partners een passend educatief aanbod of bieden een passende onderwijsplek die drempels wegneemt voor leerlingen met extra uitdagingen.
- Onze scholen betrekken ouders actief in gezamenlijk leren en ontdekken en vergroten hun wereld in co-creatie met externe partners. Het bestuur stimuleert de implementatie van de Taalvriendelijke School⁸ en initiatieven die leiden tot een 'Rijke Schooldag'.
- Onze scholen dragen actief bij aan de uitvoering van de Lokale Educatieve Agenda.
- Onze scholen ontwikkelen zich idealiter tot een (integraal) kindcentrum.
- Onze scholen met een hoog schoolgewicht realiseren het ASKO-Familieschool concept.

Hoe weten we dat we onze doelen bereikt hebben?

- Het bestuur toont aan dat met benoemde afspraken en in samenwerking met partners de kansengelijkheid is vergroot.
- Het bestuur evalueert de tevredenheid van strategische externe partners over de gerealiseerde samenwerkingen en de bijdrage aan de maatschappelijke opdracht. Hierbij wordt ASKO gezien als een zichtbare, belangrijke en gewaardeerde samenwerkingspartner.

8: <https://languagefriendlyschool.org/alle-talen-zijn-welkom>



3. Aan de slag

Een handreiking om ambities tastbaar te maken en waarde te creëren.

Hoe gaan we om met uitdagingen en dilemma's?

Jacques Pijl stelt in zijn boek 'Strategie = Executie' dat strategie vooral draait om het omgaan met uitdagingen. De kern van een goede strategie is dus een scherpe definitie van wat de uitdaging is, een plan van aanpak en een lijst met concrete en samenhangende acties die daaruit voortvloeien. Strategische slagkracht en wendbaarheid gaan boven strategische maakbaarheid, aldus Pijl. Strategie-executie gaat om de kracht om vast te houden wat nodig is en de durf om aan te passen wat nodig is. Wendbaarheid is het vermogen om in alle ontwikkelingen en patronen datgene eruit te lichten waar je wat mee moet, met je langetermijnvisie als toetsend kader. Daarmee is strategievorming meer dan een stip op de horizon. Het vereist meer dan ooit aanpassing onderweg. Pijl adviseert dan ook om tachtig procent van de middelen en motivatie te steken in pure executie en niet meer dan twintig procent in analyse, voorbereiding en rapportage. Executie van verbeteringen zijn kortcyclisch en volgen een concreet plan van aanpak; executie van vernieuwingen moeten tijd en ruimte krijgen door middel van 'trial-and-error', experimenten en proefprojecten.

1. Stel vast welke mooie ontwikkelingen al in gang zijn gezet die continue doorontwikkeling vragen. Doel is om elke dag beter te worden.
2. Bepaal welke fundamentele verandering/vernieuwing noodzakelijk is om de uitdagingen het hoofd te bieden en resultaten te versterken.
3. Formuleer welke radicale transities wenselijk en noodzakelijk zijn om ook op langere termijn de ambities en continuïteit te waarborgen.

Van strategisch kompas naar persoonlijk (leiderschaps)verhaal

De gesprekken die we voeren, hebben invloed op de manier waarop we samen leren en samen groeien. Om de speerpunten in dit koersplan tastbaar te maken, helpt het om hierover met elkaar in gesprek te gaan. Welke verhalen kun je vertellen over ontwikkelingen die je op jouw school al in gang hebt gezet? Wat zijn belemmeringen waar je tegenaan loopt? Wat heb je nodig? Wie of wat gaat je helpen? Welke kracht kun je inzetten? Welke persoonlijke ervaringen versterken je motivatie en je keuzes? Welk inzicht zorgt voor actie?

We maken de dialoog over onze gezamenlijke ambities onder andere tastbaar in leerteams en kennisnetwerken, maar ook door actief deel te nemen aan (online) dialogen over urgente thema's die ons bezighouden en waarmee we direct invloed hebben op de ontwikkeling van de ASKO-organisatie en onze scholen.

Voor elk van de beschreven speerpunten (zie hieronder) is de uitnodiging aan jou om terug te denken aan een moment of gebeurtenis die daarmee verband houdt. Bij het speerpunt 'We onderzoeken hoe we bestaande kaders kunnen doorbreken om het onderwijs flexibeler te maken' is de vraag dan: Denk eens terug aan een situatie waarin je zelf bestaande kaders doorbrak, dat je eigen keuzes maakte die wellicht haaks stonden op wat er van je verwacht werd. Wat was de gebeurtenis? Wie was erbij aanwezig? Wat gebeurde er? Wat voelde je toen? Welke les heb je daaruit getrokken? Welke persoonlijke waarde is in dit verhaal herkenbaar? Hoe kun je de kern van dit verhaal overdragen op de organisatie? Hoe ga je het zichtbaar maken?

Omgaan met de eigen ontwikkelingsfase

Niet alle scholen, en mogelijk niet alle directeuren, zitten in een dusdanige ontwikkelingsfase dat zij alle ambities gestalte kunnen geven. Het bestuur heeft oog voor de huidige uitgangspositie van de school, voor het 'reisgezelschap' en de 'ballast' die meegenomen wordt. Directeuren maken voor hun school hierin hun eigen onderbouwde en afgewogen keuzes, afgestemd met het bestuur. Het is hierbij vanzelfsprekend dat kwaliteit van onderwijs en professionaliteit van personeel leidende principes zijn.

Ambities en speerpunten 2023 - 2027:

Ambitie 1: We garanderen brede ontwikkelingsmogelijkheden

Speerpunt 1A: We behalen, meten en borgen ambitieuze kwaliteitsdoelen

Speerpunt 1B: Alle leerlingen verlaten groep 8 functioneel geletterd

Speerpunt 1C: Alle leerlingen verlaten groep 8 als wereldburgers

Ambitie 2: We ontwikkelen op duurzame wijze

Speerpunt 2A: We ontwerpen toekomstgericht onderwijs

Speerpunt 2B: Onze medewerkers zijn bevlogen professionals door duurzame inzetbaarheid

Ambitie 3: We versterken onszelf in verbinding met elkaar

Speerpunt 3A: We groeien door samen te onderzoeken en te leren

Speerpunt 3A: We vergroten kansen door samenwerking met ouders en partners in de wijk

Ambitie 1: We garanderen brede ontwikkelingsmogelijkheden

Speerpunt 1A: We behalen, meten en borgen ambitieuze kwaliteitsdoelen

- Onze scholen tonen aan te voldoen aan de doelen en normen uit de 9 kwaliteitswaarden.
- Onze scholen analyseren resultaten, duiden die en trekken daar conclusies uit voor het opstellen van gerichte verbeterplannen. Zij monitoren en stellen bij als het nodig is en werken gericht aan verbeteringen.
- Onze scholen verantwoorden zich structureel over de gerealiseerde kwaliteitsdoelen. Zij zetten daartoe evaluaties, audits en visitaties gericht in.
- Onze scholen dragen o.a. via leerteams en kennisnetwerken bij aan actieve reflectie en kennisuitwisseling over het versterken van basisvaardigheden binnen de stichting.
- Onze scholen dragen bij aan doorgaande ontwikkellijnen van PO naar VO, eventueel via een 10-14-school.

Speerpunt 1B: Alle leerlingen verlaten groep 8 functioneel geletterd

- Onze scholen hanteren de landelijk vastgelegde minimale meetbare doelen voor geletterdheid, passend bij de kwaliteiten van de leerlingen. Deze minimale doelen liggen hoger dan de signaleringswaarden van de Inspectie van het Onderwijs, waarbij alle leerlingen met minimaal 1F-referentieniveau de ASKO-school verlaten en we streven ernaar dat alle leerlingen met een advies van vmbo-b of hoger op 2F-niveau functioneren.
- Onze scholen vergroten het leesplezier bij leerlingen.
- Onze scholen bevorderen de (digitale) geletterdheid van leerlingen én medewerkers door te investeren in het opdoen van kennis en het bijbrengen van digitale vaardigheden.
- Onze scholen zetten waar mogelijk meertaligheid en de achtergrond van leerlingen expliciet in.

Speerpunt 1C: Alle leerlingen verlaten groep 8 als wereldburgers

- Het bestuur en onze scholen creëren een cultuur waarin iedereen zich gezien voelt en zichzelf kan zijn, conform de theorie van Banks. Die cultuur omarmt diversiteit en streeft naar inclusie.
- Onze scholen definiëren een visie, ambitie en leerdoelen voor wereldburgerschap, passend binnen het ASKO-kader, en leggen verantwoording af tot welke resultaten en effecten die leiden.
- Onze scholen hanteren doorgaande ontwikkellijnen voor wereldburgerschap.
- Onze scholen besteden aandacht aan de kracht van diversiteit, de verworvenheden van onze huidige samenleving, duurzame ontwikkeling en mondiale betrokkenheid. Deze aandacht is mede terug te zien in de dialogen die op school worden gevoerd en in een leerrijke omgeving op school.



Ambitie 2: We ontwikkelen op duurzame wijze



Speerpunt 2A: We ontwerpen toekomstgericht onderwijs

- Onze scholen reflecteren op toekomstige ontwikkelingen en ontwerpen navenant nieuwe patronen in de inrichting van het onderwijs.
- Onze scholen onderzoeken daarbij de invoering van een Rijke Schooldag met een educatief aanbod vanuit de wijk.
- Onze scholen reflecteren op de organisatie van het onderwijs en ontwerpen een doelmatig en efficiënt functiebouwwerk.
- Onze scholen geven in hun curriculum aandacht aan het begrip 'duurzame wereld'.
- Onze scholen zorgen ervoor dat er in nieuwe huisvesting en in bestaande schoolgebouwen zo veel mogelijk duurzame keuzes worden gemaakt (bijvoorbeeld zonnepanelen, led-verlichting, isolatie, ventilatie) die tevens in lijn liggen met andere vormen van onderwijs.

Speerpunt 2B: Onze medewerkers zijn bevlogen professionals door duurzame inzetbaarheid

- Onze scholen profileren zich nadrukkelijk als aantrekkelijk werkgever en zetten continu in op werving en behoud van kwalitatief goed personeel.
- Onze scholen verhogen systematisch de kwaliteit van professionals (onder andere door ASKOSCHOOL actief in te zetten).
- Onze scholen dragen actief bij aan het creëren van werkgeluk van medewerkers.

Ambitie 3: We versterken onszelf in verbinding met elkaar



Speerpunt 3A: We groeien door samen te onderzoeken en te leren

- Onze scholen voeren met elkaar een gefundeerde dialoog over het waarom van onze keuzes, over de bedoeling van ons onderwijs, over het versterken van onze gezamenlijke meerwaarde.
- Onze scholen bevorderen een professionele onderzoekende en lerende cultuur, waarbij we onszelf, elkaar en onze belanghebbenden kritisch bevragen met als doel om voortdurend te verbeteren.
- Onze scholen maken gebruik van ASKOSCHOOL ter bevordering van ontwikkeling, opleiding, scholing, begeleiding, coaching, onderzoek en kennisuitwisseling.
- Onze scholen zijn OPLIS-school en zetten leerkrachten-in-opleiding op gepaste wijze in.
- Onze scholen sluiten voor kennisuitwisseling en onderzoek aan bij externe netwerken zoals WOA en ONA Amsterdam.

Speerpunt 3A: We vergroten kansen door samenwerking met ouders en partners in de wijk

- Onze scholen hebben in samenwerking met relevante externe partners een passend educatief aanbod of bieden een passende onderwijsplek die drempels wegneemt voor leerlingen met extra uitdagingen.
- Onze scholen betrekken ouders actief in gezamenlijk leren en ontdekken en vergroten hun wereld in co-creatie met externe partners.
- Onze scholen dragen actief bij aan de uitvoering van de Lokale Educatieve Agenda.
- Onze scholen ontwikkelen zich idealiter tot een (integraal) kindcentrum.
- Onze scholen met een hoog schoolgewicht realiseren het ASKO-Familieschool concept.

