



Ga je mee op reis?

Vol vertrouwen de wereld tegemoet

Koersplan 2023-2027

Besproken met GMR: 22 februari 2023

Instemming DB-GMR: 15 maart 2023

Goedkeuring RvT: 22 mei 2023

Vastgesteld door College van Bestuur: 24 mei 2023

Ambi
Ambitie in onderwijs

Inhoudsopgave

1	Missie, identiteit, visie en kernwaarden	3
2	(Be)sturing en leiderschap	6
3	Koersthema's voor 2023-2027	10
4	Koersplanning	19
	Bijlage proces totstandkoming koersplan 2023-2027	22



1.

Missie, identiteit, visie en kernwaarden

In de oriëntatiefase van het koersplan 2023-2027 is het koersplan 2019-2022 geëvalueerd. Waar logisch en wenselijk zijn onderdelen uit het vorige koersplan doorontwikkeld. En borduren we voort op het koersplan 2019-2022. Zo hebben alle koersthema's in het koersplan 2023-2027 een duidelijke verbinding met de koersuitspraken uit het vorige koersplan. Om dit zichtbaar te maken wordt bij elk koersthema de afbeelding van de bijpassende koersuitspraak uit het koersplan 2019-2022 gebruikt.

Waar staan we voor? Wat willen we bereiken in onze scholen?
Wat betekent voor ons de openbare identiteit van waaruit we handelen?
Onze missie, identiteit, visie en de kernwaarden geven richting en betekenis aan ons handelen.

Missie

We willen vooruitkijken naar de toekomst en zo alert zijn op maatschappelijke ontwikkelingen en daarnaar handelen. Schoolontwikkeling doen wij onderzoeksmatig en waar mogelijk baseren wij ons op gedegen onderzoek. Zo realiseren wij eigentijds en kwalitatief onderwijs voor al onze leerlingen. Onze missie ligt besloten in onze naam: Ambion staat voor **AMB**itie In **ON**derwijs.

Openbare identiteit: iedereen is welkom!

Onze scholen vormen een afspiegeling van de samenleving. We vinden het belangrijk dat kinderen en professionals met verschillende achtergronden elkaar ontmoeten en samen optrekken. De kracht van het openbare onderwijs zit in het feit dat kinderen van ouders van alle gezindten met elkaar naar school gaan, met elkaar leven en met elkaar leren (bron: VOO). Diversiteit in de scholen zien we als kracht. Het biedt veel mogelijkheden om elkaar te leren begrijpen en van elkaar te leren. Dat vraagt van iedereen vertrouwen in zichzelf en in de ander.

Visie

Op onze vierentwintig openbare basisscholen doen we iedere dag alles wat mogelijk is om onze leerlingen zich zo optimaal mogelijk te laten ontwikkelen. Daartoe stimuleren we zowel bij onze leerlingen als onze medewerkers een open, onderzoekende en nieuwsgierige basishouding. Vertrouwen, verbinding en ontwikkeling zijn de pijlers onder onze aanpak.

Onze scholen werken intensief samen, maar hebben ook ieder hun eigen gezicht. Door krachten te bundelen is het mogelijk om kennis uit te wisselen en voorzieningen te delen. Zo worden we een steeds sterkere onderwijsorganisatie; een stevig fundament voor het onderwijs in de regio Zuid-Friesland, nu en in de toekomst.

Onze scholen bieden een veilige, eigentijdse en uitdagende leeromgeving. Hier creëren we kansen voor leerlingen om elkaar te ontmoeten, samen te spelen en te werken en van elkaar te leren. We dagen onze leerlingen uit zich te verwonderen, vragen te stellen en ontdekkingen te doen.

Ieder mens is uniek. Je mag zijn wie je bent en iedereen mag zich op zijn eigen manier ontwikkelen tot een verantwoordelijk mens met respect voor zichzelf, de ander en de omgeving. Wereldburgerschap vormt de basis van ons onderwijs. Wij beschouwen ieder mens als wereldburger en onze leerlingen als wereldburgers in de dop. Met ons onderwijs bereiden we hen voor op het leven in een inclusieve en multiculturele samenleving.



We zien de school als een minimaatschappij, een oefenplaats die leerlingen voorbereidt op hun rol als kritische en sociale (wereld)burger. Door bij onze leerlingen en medewerkers ondernemend en zelfredzaam gedrag te stimuleren dragen we bij aan een samenleving waarin mensen vanuit zelfvertrouwen vorm kunnen geven aan hun eigen leven, geïnspireerd door hun dromen, wensen en behoeften, in ontmoeting en dialoog met anderen en de wereld.

We hebben koersthema's geformuleerd waar we ambitieus aan willen werken. Het aandachtsgebied 'De basis verstevigen' ondersteunt onze ambities. Onze missie is geslaagd als we in deze koersperiode samen een prachtige reis hebben gemaakt waarbij we onderweg vanuit onze eigen rollen optimaal en maximaal hebben gewerkt aan het realiseren van onze doelen. In de (nieuwe) haven aangekomen, krijgen we van ouders en kinderen terug dat ze door het onderwijs op onze scholen vol vertrouwen de wereld tegemoet gaan. *Deze alinea wordt nog verder aangevuld met onze 'purpose', onze 'droom'. Wat zien we aan het einde van deze koersperiode als we aankomen in de (nieuwe) haven en alle doelen gerealiseerd zijn?*

Kernwaarden

**We laten ons leiden door vier kernwaarden.
Ze passen bij onze openbare identiteit, missie en visie.**

Wereldburgerschap

Naast de basisvaardigheden taal, rekenen en digitale geletterdheid vormt wereldburgerschap de basis van ons onderwijs. Wij beschouwen ieder mens als wereldburger en onze leerlingen als wereldburgers in de dop. Wereldburgerschap uit zich in gedrag dat recht doet aan de principes van wederzijdse afhankelijkheid in de wereld, de gelijkwaardigheid van mensen en de gedeelde verantwoordelijkheid voor het oplossen van mondiale vraagstukken. Alle scholen leren kinderen om constructief bij te dragen aan onze samenleving met respect voor anderen en de wereld. Vanuit onze kernwaarden geven we vorm aan wereldburgerschap.

Wereldburgerschap



Vertrouwen

Bij alles wat wij doen, staat vertrouwen altijd bovenaan. Wij geloven dat ieder mens als goed mens wordt geboren. Vertrouwen geven, krijgen en delen is voor ons de sleutel. Een Ambion-medewerker heeft een positieve grondhouding en behandelt mensen gelijkwaardig.

Vakmanschap (Kwaliteit en Vitaliteit)

Onze medewerkers zijn goed opgeleid, ondernemend en innovatief. We moedigen ze aan om hun eigen expertise te vergroten en hun kennis te delen met collega's.

De leerkrachten leggen de basis voor een goede balans tussen leren met hoofd, hart en handen. Hierdoor zijn onze scholen plekken waar kinderen met plezier naartoe gaan en waar zij zich in de volle breedte ontwikkelen, zelfvertrouwen opbouwen en toegroeien naar een volgende fase in hun leven. We dragen zorg voor een passende en veilige plek voor elk kind, zo thuisnabij mogelijk.



Verbinding

We zijn ons ervan bewust dat we elkaar en anderen nodig hebben om kwalitatief onderwijs te garanderen. Daarom willen we de interne en externe samenwerking verbeteren. Scholen van Ambion zoeken de verbinding met elkaar op basis van ambities of ontwikkelbehoefte. Wij verbinden ons aan externe partijen vanuit de overtuiging dat verschillende perspectieven ons alert en scherp houden. Samenwerking met externe partijen zorgt voor een sterk collectief dat onze leerlingen alle kansen op een brede ontwikkeling biedt. Een integraal kindcentrum is het wenkend perspectief.

Vindingrijkheid

Elke school van Ambion geeft ruimte aan nieuwe initiatieven. Onderzoek is het kloppend hart van ons onderwijs. Wij zijn nieuwsgierig, denken graag buiten bestaande kaders en zijn steeds op zoek naar hoe we dingen anders en beter kunnen doen. We moedigen elkaar aan om met nieuwe oplossingen te komen en laten ons daarbij graag verrassen.





2.

Hoe besturen we en werken we samen binnen Ambion? Het antwoord zit in onze besturingsfilosofie 'Vertrouwen en verbinding'. De bestuurlijke opgave is inzetten op de kwaliteit van onderwijs nu en in de toekomst vanuit vertrouwen en in verbinding met elkaar.

Many people spend too much time trying to be the captain of someone else's boat. Learn to be a lighthouse and the boats will find their way.

(Be)sturing en leiderschap

(Be)sturingsfilosofie

Wij hebben een stijl van besturen en samenwerken die past bij onze filosofie van 'Vertrouwen en verbinding'. Steeds zoeken wij de balans tussen 'wat is goed voor de individuele scholen' en 'wat is goed voor het collectief?'. Wij hebben de principiële keuze gemaakt om de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen, vanuit het vertrouwen dat de ontwikkeling dan van binnenuit op gang komt en ook daadwerkelijk beklift. Om die reden werken wij met clusters van scholen (horizontale verbinding en leergemeenschap). Directeuren en medewerkers hebben hierdoor veel mogelijkheden tot kennisuitwisseling en samenwerking.

Directeuren en hun teams zijn en willen verantwoordelijk zijn voor het primaire proces. Het servicebureau faciliteert en ondersteunt daarbij. De bestuurder zal waar nodig (bij)sturen maar het proces zijn gang laten gaan als scholen op koers liggen wat betreft kwaliteit en ambitie. Extern is de bestuurder verantwoordelijk voor het zoeken naar en signaleren van kansen en samenwerking om de organisatie te versterken. De wind in de zeilen!

Vuurtorenwachter

Passend bij ons vuurtoren-model op pagina acht en de sturingsfilosofie 'Vertrouwen en verbinding' past voor de bestuurder de rol van 'vuurtorenwachter'. Hij kan op de vuurtoren zicht houden op het geheel en ver(der) kijken dan de rest. Alle Ambion-schepen staan in verbinding met de vuurtorenwachter en vormen samen een vloot. Ze wisselen informatie uit over de koers en wat zich afspeelt op de individuele schepen. Waar nodig stuurt de vuurtorenwachter bij en vraagt de directeur (kapitein) zelf hulp aan de bestuurder of een collega.

De vuurtorenwachter werkt vanuit drie pijlers:

- Onvoorwaardelijk vertrouwen
- Samen verantwoordelijk
- Professionaliteit

Ter ondersteuning van de vuurtorenwachter en de Ambion-schepen heeft het servicebureau de rol van 'havenkantoor'. Vuurtorenwachter en kapiteins kunnen hier terecht met hun vragen. Als het nodig is, varen de medewerkers van het servicebureau naar Ambion-schepen die hulp en ondersteuning nodig hebben.

Bron: Notitie (Be)sturingsfilosofie van een vuurtorenwachter 20221111



Scrum

Wij hebben gekozen voor scrum als een 'lichte vorm' van projectmanagement bij organisatie-brede ontwikkelthema's zoals het vinden en behouden van nieuwe werknemers, omgaan met krimp, het versterken van de leescultuur op onze scholen en het verder inrichten van onze digitale (Apple-) leeromgeving. Daarbij is er veel autonomie en verantwoordelijkheid voor de betrokken medewerkers. Op deze manier maken we gebruik van de expertise binnen onze organisatie op alle niveaus, tegelijkertijd versterken we het eigenaarschap onder de medewerkers.

Inhoudelijk gesprek

Wij gaan met elkaar inhoudelijk het gesprek aan bij het verdelen van de gelden en we geven elkaar de professionele ruimte om de goede dingen te doen, uitgaande van de leef- en streefregels die zijn vastgelegd in ons Ambion Identiteitsbewijs en ons vorige koersplan.

Bestuurlijke opgave

De bestuurlijke opgave van Ambion is inzetten op de kwaliteit van het onderwijs; elke school van Ambion werkt elke dag aan kwalitatief goed onderwijs voor alle kinderen! Kwalitatief onderwijs draagt bij aan het vergroten van de kansen van alle leerlingen om zich optimaal te ontwikkelen.

Door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen is het onderwijs volop in beweging. En mede door corona hebben wij in de afgelopen jaren ervaren hoe belangrijk het is om flexibel en wendbaar te zijn. Het is onze ambitie om voor elk kind een leeromgeving te creëren waarin het zich optimaal en naar eigen vermogen kan ontwikkelen.

Om dit te bestendigen en te realiseren werken we vanuit onze kernwaarden aan het verstevigen van onze basis en aan zes voor ons belangrijke koersthema's. Deze thema's staan in ons vuurtoren-model op pagina 9.



Vuurtoerenmodel Ambion

(geïnspireerd op het Columbus-model)





3.

De komende jaren bepalen zes koerstema's onze strategische agenda:

- Professionele cultuur
- Onderzoekend leren en werken
- Onderwijs: uitdagend onderwijs
- Onderwijs: onderwijs op maat
- Samenwerken
- Passende organisatie-inrichting

Het aandachtsgebied 'De Basis verstevigen' is de 'onderwijsbodem' waarop we kunnen bouwen en door ontwikkelen.

Koerstema's voor 2023-2027

Aan elk koerstema en het aandachtsgebied verbinden we doelen, meetbare en merkbare resultaten en basisliteratuur. Ook de verschillende beleidsdomeinen hebben hun geïntegreerde aandeel in de koerstema's.

Voor het koerstema 'Passende organisatie-inrichting' geldt dat de inrichting volgt op de inhoud. Dit wil zeggen dat we de uitkomsten van de andere koerstema's nodig hebben om een passende organisatie-inrichting te bepalen. Het koerstema 'Passende organisatie-inrichting' kan dus pas inhoud en vorm krijgen als de andere koerstema's verder zijn uitgewerkt.

Evaluatie koerstema's

In dit koersplan zijn per koerstema doelen geformuleerd met daarbij de meetbare en merkbare resultaten. Aan de hand van de meetbare en merkbare resultaten kunnen we de voortgang van een doelen monitoren en/of evalueren. Jaarlijks maken we in februari/maart de balans op van de voortgang van de (jaar)doelen met de beleidsadviseurs en directeuren (zie koersplanning op pagina 20). De uitkomsten van deze evaluatie worden meegenomen in het jaarverslag. Ook vormt de evaluatie een jaarlijks terugkerend agendapunt in de overleggen met de GMR en Raad van Toezicht.

In de schooljaarplannen worden de doelen van de verschillende koerstema's verder uitgewerkt op schoolniveau. In de schooljaarverslagen (onderdeel van het schooljaarplan) evalueren de scholen hun eigen doelen van het afgelopen jaar.



Waar gaan we voor (doelstellingen)

1. We werken actief aan een *inclusieve en **participatieve organisatie en schoolcultuur;
*Met inclusie bedoelen we hier het doorbreken van uitsluitingsmechanismen ter bevordering van insluiting van verschillende achtergronden, perspectieven, ervaringen en ambities.
**Met participatie bedoelen we hier medezeggenschap, met name inspraak (leerlingen, ouders/verzorgers en externe professionals) en besluitvorming (medewerkers van Ambion).
2. We ontwikkelen een rijk wereldburgerschap curriculum;
3. We werken aan kennisopbouw en -uitwisseling rond het thema wereldburgerschap op organisatie-, school- en individueel niveau (intern en extern);
4. We werken vak- en thema-overstijgend aan wereldburgerschap.

* De ambities van Ambion ten aanzien van Wereldburgerschap zijn breder dan de onderdelen die in de wet op het Primaire Onderwijs genoemd worden voor het vak Burger-schap. Burgerschapsontwikkeling hoort bij het aandachtsgebied 'De basis verstevigen' en is onderdeel van het reguliere curriculum.'

Literatuur

- Vincent de Waal 2018** Interprofessioneel samenwerken en innoveren in teams, Samenwerking in nieuwe praktijken
- Biesta 2022** Wereldgericht onderwijs, Een visie voor vandaag
- Verenigde Naties 1989** Verdrag inzake de rechten van het kind
www.unicef.nl/over-unicef/kinderrechten
www.kinderrechten.nl/verdragstekst
- Unesco 1994** The Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education

We willen onze leerlingen ontwikkelen tot kritische, zelfstandige en sociale wereldburgers. Onze scholen zijn 'de samenleving in het klein'. Iedereen hoort 'erbij'; we sluiten niemand uit en hebben respect voor de verschillende wereldperspectieven. Iedereen mag en kan zichzelf zijn en respecteert de ander in zijn of haar authenticiteit. We zijn lokaal verankerd en willen samen met onze omgeving onze duurzaamheidsambities vastleggen.

Wat is merkbaar/meetbaar (resultaten)

- 1a. Werken aan het doorbreken van uitsluitingsmechanismen;
- 1b. Participatie zoals schoolteams, MR, OR, LLR, KIR, Ambion Whizzkids, etc.;
- 1c. Het organiseren van informele partnerschappen tussen bijvoorbeeld docenten en leerlingen waar ze werken aan projecten, innovaties, ideeën of verbeterwensen (dynamische teams);
- 2a. Medewerkers van Ambion bedenken/ontwerpen samen met leerlingen en stakeholders, vanuit verschillende kritische perspectieven, duurzame en rechtvaardige oplossingen voor (wereld)problemen (lokaal, regionaal, nationaal of op wereldniveau);
- 2b. Dit is een zichtbare rode draad in het onderwijsaanbod;
- 2c. Ook wordt het direct gekoppeld aan het vak Burgerschap en krijgt het zijn neerslag in het kind-portfolio;
- 2b. We zetten het instrument 'Burgerschap meten' in op alle scholen;
- 3a. Een Ambion-scrumgroep Wereldburgerschap gaat passend handen en voeten geven aan hoe kennisopbouw en -uitwisseling optimaal kan plaatsvinden op organisatie-, school- en individueel niveau. Dit krijgt een plek in de gesprekkencyclus en in de Ambion Academie;
- 4a. Leerlingen, medewerkers van Ambion, ouders/verzorgers en externe professionals kunnen allerlei rijke ervaringen opdoen door de diversiteit aan (pedagogisch-didactische) aanpakken. Deze aanpakken zijn in beeld (scrum) zichtbaar (uitingen) en merkbaar (activiteiten) en daarmee wezenlijk onderdeel van onze identiteit (openbaar/ID-bewijs).



SAMENWERKEN



Ambion wil de samenwerking intern en met externe partners versterken. Om dit te realiseren, introduceren we de 7 uitgangspunten voor samenwerking. Alle medewerkers kennen deze uitgangspunten en werken er consequent mee. Scholen van Ambion zoeken vanuit de koersuitspraken en schoolplannen verbinding met elkaar op basis van ambities of ontwikkelbehoefte. Zo creëren we een rijkere omgeving waar leerlingen en medewerkers zich kunnen ontwikkelen en waarin vindingrijkheid, vakkundigheid, verbinding en vertrouwen centraal staan. Door betere interne samenwerking versterken we onszelf zodanig dat we interessanter worden voor externe (samenwerkings)partijen zoals kinderopvang en het voortgezet onderwijs.

Waar gaan we voor (doelstellingen)

1. Werken volgens onze 7 uitgangspunten voor samenwerking;
2. We stimuleren en organiseren samenwerking op macroniveau (Ambion), mesoniveau (school/team) en micro-niveau (leerkracht) vanuit onze professionele houding en cultuur; *Beginnen op micro-niveau, positieve ervaringen opdoen met samenwerking. Ook hier, geen scholing. Op een andere manier stimuleren.*
3. We hebben een doorgaande lijn op inhoudelijk, pedagogisch-didactisch en zorggebied met de (meest relevante) kinderopvang, zorgpartners en het VO;
4. We hebben een passende samenwerking met externe stakeholders.

Wat is merkbaar/meetbaar (resultaten)

- 1a. Implementatie van het model van 7 uitgangspunten voor samenwerking;
- 1b. **Alle medewerkers kennen onze 7 uitgangspunten voor samenwerking (UVS);**
 - Helder samenwerkdoel
 - Intrinsieke motivatie vanuit een autonome keuze voor het doel
 - Collectief leiderschap
 - Stimuleren van goede onderlinge relaties
 - Zelf initiatief nemen en dit omarmen
 - Gestructureerde indeling van taken, bevoegdheden en partijen
 - Laagdrempelige momenten met fysieke bijeenkomsten en heldere doelen
- 1c. De uitgangspunten voor samenwerking leven we voor aan onze leerlingen. Medewerkers zijn hierin een rolmodel voor de leerlingen;
- 1d. De 7 UVS worden binnen de eigen school en in samenwerking met andere scholen actief gebruikt. Dit is terug te zien in bijvoorbeeld het projectplan voor een (nieuw) op te zetten samenwerking, bij de evaluatie van een bestaande samenwerking of voor het analyseren van een lopende samenwerking.
- 2a. We hebben in beeld wat niet goed gaat, zodat we dit kunnen verbeteren. We delen onze succesverhalen en gebruiken dit op andere plekken in de organisatie;
- 2b. Er is een (digitaal) overzicht van expertises die we in huis hebben, zowel op school- als leerkrachtniveau;
- 2c. Bij de verwezenlijking van schooldoelstellingen (te vinden in schooljaarplan) wordt primair gekeken naar de expertise binnen Ambion en hoe deze ingezet kan worden;
- 2d. Vanuit een professionele houding/ontwikkeling worden collega's op andere scholen via intervisie opgezocht met als doel om samen te leren;



Waar gaan we voor (doelstellingen)

Literatuur

- Vier ballen model,** De Witte, Jonk en Vink (2012)
- A2 Results formule,** Driebergen
- Contingency theory,** performance management and organisational effectiveness in the third sector: A theoretical framework 2014
- Kennisgemeenschappen 2008 Cinop,** p. 29
- Dekkers, 26 juni 2018,** OVM

Wat is merkbaar/meetbaar (resultaten)

- 2e. Medewerkers hebben een positieve grondhouding ten aanzien van samenwerking op Ambion-niveau en teamniveau;
- 2f. IB-interviewmomenten en lesson study;
- 3a. We hebben een doorgaande lijn voor het jonge kind (2-7) in samenwerking met de peuteropvang;
- 3a. Door middel van de werkgroep PO/VO realiseren we een vloeiende aansluiting van PO naar het VO. Het verder ontwikkelen van bijvoorbeeld Kiim komt hierin terug;
- 4a. We onderhouden nauwe relaties met zorgpartners die ons onderwijs kunnen versterken en ondersteunen;
- 4b. We hebben een OuderInnovatieRaad en een KinderInnovatieRaad.

ONDERZOEKEND LEREN & WERKEN



Binnen Ambion werken we vanuit een onderzoekende, lerende houding om daarmee de onderwijskwaliteit verder te ontwikkelen en versterken. Daarom hebben wij een PD-SA-cyclus (Plan, Do, Study (onderzoek), Act). Daarin staat onderzoekend werken en leren centraal voor continue verbetering: onderzoek als kloppend hart van onze organisatie. Door opleiding, intervisie en coaching omarmen alle medewerkers het onderzoekend werken en leren als tweede natuur en is dit zichtbaar in hun houding en gedrag.

Waar gaan we voor (doelstellingen)

1. **Medewerkers van Ambion:**
 - werken vanuit hun eigen professionele identiteit;
 - leren door te onderzoeken en experimenteren;
 - worden gestimuleerd om vanuit bevoegdheid te werken aan hun eigen professionaliteit;
 - maken actief deel uit van een of meerdere professionele leergemeenschappen binnen de eigen school en/of binnen Ambion.

Literatuur

- Ruijters, M (2015),** Je Binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties
- Verbiest, E. (2014),** Professionele leergemeenschappen – een inleiding.
- Naaijken, E. & Bootsma, M. (2019),** En wat als we nu weer eens gingen lesgeven.
- Naaijken, E. & Bootsma, M. (2022),** De school als werkplaats.
- Baren-Nawrocka, J & Dekker, S (2022),** Leidraad onderzoekend leren. Wetenschappelijke doorbraken de klas in!

Wat is merkbaar/meetbaar (resultaten)

- 1a. PDSA-cyclus;
- 1b. Coaching en feedback/feedforward;
- 1c. Onderzoekscultuur op scholen;
- 1d. Intervisie op school- of Ambion-niveau;
- 1e. Handelingsgericht werken;
- 1f. Professionele leergemeenschappen, zoals kenniskringen, bouwgroepen, scrum-groepen, clusterbijeenkomsten etc.;
- 1g. Teamscholing;
- 1h. Klassenbezoeken en nagesprekken;
- 1i. Analyses op groeps- en leerlingenniveau;
- 1j. Gesprekkencyclus;
- 1k. Handelingsgerichte procesdiagnostiek (HGPD).



ONDERWIJS

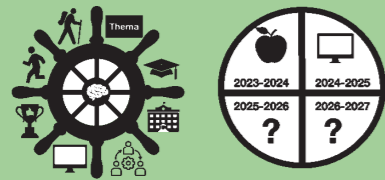
UITDAGEND ONDERWIJS



Er is zoveel kennis en literatuur over dit onderwerp dat leerkrachten aangeven dat ze geholpen zijn bij een overzicht hiervan. Daarom gaan we Ambion-breed een 'Stuurwiel Uitdagend Onderwijs' ontwikkelen. Dit hulpmiddel voor de leerkrachten zorgt ervoor dat zij verdiepende leerervaringen voor leerlingen kunnen aanbieden. Voor het toepassen van de Apple-leeromgeving willen we dit in ieder geval Ambion-breed realiseren. Hiermee maken we ons onderwijs als geheel naast uitdagender ook passender.

Waar gaan we voor (doelstellingen)

- 1a. Heldere beschrijving wat uitdagend onderwijs is.
- 1b. Uitdagend onderwijs voor leerlingen.



Literatuur

Gert Biesta,	Wereldgericht onderwijs
Hans Hoornstra,	Digitale intelligentie
Michael Fullan,	Stratosphere
John Hattie,	Visibel learning
Huib Nelis & Yvonne van Stark,	Puberbrein
Kees Vreugdenhil,	Breinkennis
Truus Römgers,	Vuurwerk (beter onderwijs door breinkennis)
Margriet Sitskoorn,	Het superbreingeheim (10 gouden tips voor een goede hersenontwikkeling bij kinderen)
Jan Jutten,	Ont-moeten (boeiend onderwijs in een lerende school)

Wat is merkbaar/meetbaar (resultaten)

- 1a. Er is een heldere beschrijving van uitdagend onderwijs binnen Ambion;
- 1b. Stuurwiel uitdagend onderwijs is gerealiseerd;
- 1c. Er is Ambion breed een uitwerking voor het toepassen van de Apple- leeromgeving.
- 1d. Naast de Apple-leeromgeving (leerjaar 1) worden er in de drie schooljaren daarna nog drie thema's Ambion-breed uitgewerkt. ICT-geletterdheid is daar één van;
- 1e. Het stuurwiel wordt door de leerkrachten actief gebruikt;
- 1f. Elementen van het stuurwiel kunnen als expertgebied uitgewerkt zijn. Bijvoorbeeld binnen het Open Isle-onderwijsconcept, zomerschool en een rijke schooldag;
- 1g. De theoretische onderbouwing is een onderdeel van het stuurwiel;
- 1h. Actieve deelname aan interne of externe experimenteermogelijkheden.



ONDERWIJS

ONDERWIJS OP MAAT



Op onze scholen is iedereen welkom. We willen dat leerlingen, ouders en medewerkers zich bij ons thuis voelen. Dit kan zijn omdat de school dicht bij huis staat, omdat de school voelt als thuis of omdat de school onderwijs geeft dat aansluit bij jouw behoeften en ideeën en visie op onderwijs (3xTHUIS).

We bieden 'passend onderwijs' op weg naar inclusiever onderwijs. Het gaat hierbij om het realiseren van thuisnabij onderwijs, bij voorkeur regulier. We geven onderwijs dat past bij de ondersteuningsbehoefte van elke leerling. Inclusief onderwijs is geen doel op zich maar een middel om te komen tot een meer inclusieve maatschappij. We zoeken continu naar manieren om steeds beter tegemoet te komen aan de (speciale) ondersteuningsbehoeften van onze leerlingen.

Waar gaan we voor (doelstellingen)

1. Het versterken van de ondersteuning en het vergroten van de draagkracht van leerkrachten (onder andere door het versterken van differentiatievaardigheden) zodat alle leerlingen onderwijs op maat krijgen;
2. Leerlingen kunnen zich thuisnabij optimaal ontwikkelen;
3. Het verrijken van het aanbod voor onze (hoog)begaafde leerlingen en voor onze leerlingen die 'leren door te doen';
4. Het toetsstelsel sluit aan bij onderwijs op maat.

Wat is merkbaar/meetbaar (resultaten)

- 1a. Leerkrachten hebben vertrouwen in eigen kunnen, vragen en krijgen vroegtijdig hulp, zij worden adequaat en vlot ondersteund. We zien binnen de scholen dat de methodiek van Consultatieve Leerling Begeleiding een belangrijke plek heeft;
- 1b. Inzet adequaat HGPD;
- 1c. Leerkrachten hebben een onderzoekende houding en hoge verwachtingen van leerlingen;
- 2a. Alle leerlingen krijgen onderwijs binnen de regio en maximaal 2% van de leerlingen bij Ambion krijgt onderwijs op het S(B)O;
- 3a. Hoogbegaafde leerlingen werken regelmatig samen met 'peers'. Kennis over hoogbegaafde leerlingen en een voor hen passend aanbod is gegroeid binnen de scholen. Er is een verrijkt praktijkgericht aanbod voor leerlingen in de bovenbouw met uitstroomprofiel VMBO basis/kader of Pro;
- 4a. Er is meer focus op leerrendement en verwachtingen.

Literatuur

Ondersteuningsplan 2022-2026	passend onderwijs samenwerkingsverband Friesland.
Projectplan 'Naar inclusiever onderwijs in Friesland' 2022,	samenwerkingsverband passend onderwijs Friesland.
De Boer, A. e.a., 2022.	Samen inclusief onderwijs realiseren. Een handboek voor professionals binnen en buiten het onderwijs.
W. Meijer, 2019.	Consultatieve leerlingbegeleiding. Professionalisering en onderwijsverbetering. https://werkplaats.ppo-nk.nl
T. Keuning e.a., 2021.	Differentiëren in 5, 4, 3... Stem je onderwijs af op verschillen tussen leerlingen.
Neelis, I., 2022.	Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie (MLIKE). De Brug van peuteropvang naar basisschool.
Hoef, G. van der, 2021.	Master Leiderschap en Innovatie Kind en Educatie (MLIKE). Interprofessionele samenwerking tussen professionals van basisschool en peuteropvang ten behoeve van de taalstimulering. https://www.lezen.nl/onderzoek/aantal-laaggeletterden-is-gegroeid/
T. Kieboom & K. Venderickx, 2017.	Meer dan intelligent. De vele gezichten van hoogbegaafdheid bij jongeren en volwassenen.
Peeters, R., 2018.	Met andere Ogen. Advies voor versnelling en bestendiging van de samenwerking onderwijs-zorg-jeugd.
Brief Tweede Kamer, 2020.	Evaluatie en Verbeteraanpak Passend Onderwijs.
T. Keuning e.a., 2021,	De uitdagingen van interprofessioneel samenwerken: inzichten uit het domein Zorg en Welzijn



PROFESSIONELE CULTUUR



De kernwaarde van Ambion is onvoorwaardelijk vertrouwen. Het vormt, samen met waardering, uitdaging en ruimte om professionele en persoonlijke kwaliteiten in te zetten, de basis voor onze professionele cultuur. Eigen regie op vitaliteit, scholing, ons functiehuis en onze organisatie-inrichting zijn ondersteunend aan de professionele cultuur. We werken continu aan een cultuur waarin mensen de ruimte ervaren om zich professioneel en persoonlijk te ontwikkelen (dubbel presteren). Professionele ontwikkeling is daarbij onlosmakelijk verbonden met vakmanschap. Wij zijn ervan overtuigd dat een professionele cultuur een positief effect heeft op eigen verantwoordelijkheid, de onderwijskwaliteit en het werkplezier. Hierdoor zijn we een aantrekkelijke werkgever voor talentvolle, bevoegen medewerkers.

Waar gaan we voor (doelstellingen)

1. Het levend en up-to-date houden van het Ambion Identiteitsbewijs (Ambion ID);
2. Een gedragen definitie van wat Ambion verstaat onder een professionele cultuur;
- 3a. Een organisatie waarin leerkrachten worden gewaardeerd, ondersteund en uitgedaagd om te groeien;
- 3b. Een organisatie waarbij medewerkers hun werk fit, vaardig en bevoegen kunnen uitvoeren tot hun pensioengerechtigde leeftijd. Hierin stimuleren we onze medewerkers continu;
4. Ondersteunende systemen die werken voor ons; we werken vanuit "de bedoeling";
5. Alle studenten en startende medewerkers worden intern opgeleid en/of begeleid.

Wat is merkbaar/meetbaar (resultaten)

- 1a. Huidige Ambion ID is onderdeel van ons dagelijks handelen, het geeft ons kaders. We gebruiken het om onszelf te verbeteren en te ontwikkelen. We checken het op congruentie met onze nieuwe koersthema's en uitwerkingen;
- 2a. We formuleren een definitie van wat Ambion verstaat onder professionele cultuur. Ons ID-bewijs geeft daarbij richting. De definitie wordt opgenomen in het Ambion ID en elke (nieuwe) medewerker committeert zich hieraan;
- 2b. Als de definitie is vastgesteld maken we een actieplan waarin we beschrijven hoe we actief op organisatieniveau gaan werken aan onze professionele cultuur. Hiervoor analyseren we eerst onze huidige professionele cultuur (scan) en we werken van "ist" naar "soll". Cultuuronderzoek bevestigt het ontwikkeltraject.
- 2c. Binnen het schoolklimaat, leerlingtevredenheidsonderzoek, en oudertevredenheidsonderzoek is de mate van tevredenheid onderwerp van gesprek om tot verbetering te komen t.o.v. eerdere meetbare en/of merkbare metingen;
- 3a. Toename kwaliteit van ons werk evenals ons werkplezier; positieve score medewerkertevredenheidsonderzoek, standaard onderwerp gesprekkencyclus "wat heb je nodig" op het gebied van persoonlijk ontwikkeling en vitaliteit, houden van exitgesprek; laag ziekteverzuim; minimale administratieve druk leerkrachten;
- 3b. Medewerkers professionaliseren zich continue (gedrag en kennis) en maken gericht gebruik van ons interne aanbod (Ambion Academie);



Waar gaan we voor (doelstellingen)

Literatuur

Piramide van Lencioni bij vertrouwen als basis

Steven Covey,	Five ways of trust en The speed of trust.
Wouter Hart,	Verdraaide organisaties.
Alex van Emst,	Professionele cultuur in onderwijsorganisaties
Simon Sinek,	Het begint met het waarom.
Tinka van Vuuren,	Een leven lang vitaal in het onderwijs.

Wat is merkbaar/meetbaar (resultaten)

- 3c. We hebben inzicht in ons ziekteverzuim (analyse) en vertalen dit naar een concreet wenselijke aanpak in verzuimbeleid/vitaliteitsbeleid. We ontwikkelen een dashboard waarin we de ontwikkeling/verbetering kunnen monitoren en werken samen aan duurzaam leven, leren en werken;
- 3d. Er zijn volop verticale en horizontale loopbaanmogelijkheden; Functiehuis met diverse mogelijkheden voor groei en helder beschreven loopbaanpaden;
- 3e. We gaan de Ambion Academie doorontwikkelen, we stimuleren Mastertrajecten en Schoolleider-ontwikkeling. Schoolleider-opleidingen vormen een interne kweekvijver voor horizontaal en verticaal leiderschap;
- 4a. Informatiemanagement op orde, d.w.z. systemen zijn adequaat en we kunnen ze optimaal inzetten om gewenste en benodigde data-analyses te maken;
- 5a. 100% Opleiden in de School in 2027, startende leerkrachten begeleiding is ingevoegd in samen opleiden en begeleiden. Een Leven Lang Leren is de norm.





DE BASIS VERSTEVIGEN (BELEIDSDOMEINEN)

We voldoen aan de kwaliteit zoals benoemd in het inspectiekader.
De kwaliteit wordt geborgd in onze kwaliteitscyclus.

Aandachtspunten

Elke school van Ambion:

1. heeft de eigen maatschappelijke context en leerlingpopulatie beschreven en wat dit betekent voor het onderwijsaanbod;
2. heeft een onderbouwde visie op leren en ontwikkelen en wat dit betekent voor het didactisch handelen van de leerkrachten;
3. biedt onderwijs met hoofd, hart en handen: er is een passende balans tussen vaardigheden, samenwerken en persoonsvorming;
4. heeft een sterk rekenaanbod en een rijk taal-leeraanbod inclusief Fries en Engels;
5. heeft een dekkend aanbod voor ICT-geletterdheid;
6. heeft een duidelijke visie op burgerschap/schoolklimaat en een passend aanbod.

Resultaten

- 1a. De beschrijving van de maatschappelijke context, leerlingpopulatie en wat dit betekent voor het onderwijsaanbod van de school staat in het schoolplan;
- 2a. De onderbouwde visie op leren en ontwikkelen staat beschreven in het schoolplan en is zichtbaar in de school;
- 3a. In het schoolplan staat beschreven hoe de school werkt aan een goede balans tussen vaardigheden, samenwerken en persoonsvorming;
- 4a. Elke school heeft het rekenaanbod meetbaar beschreven in een 'kwaliteitskaart'. De eindopbrengsten rekenen liggen minimaal op het landelijke gemiddelde van scholen met dezelfde weging;
- 4b. Elke school heeft het taalaanbod meetbaar beschreven in 'kwaliteitskaarten'. De eindopbrengsten taal/lezen liggen minimaal op het landelijke gemiddelde van scholen met dezelfde weging;
- 5a. Elke school heeft een eigen leerlijn ICT-geletterdheid die voldoet aan de SLO-doelen;
- 6a. Elke school heeft de visie en het aanbod 'burgerschap en schoolklimaat' beschreven. De monitoring sociale veiligheid toont in combinatie met observaties aan dat onze leerlingen zich veilig voelen.

Literatuur

Eidhof, B., J. Ris & M. Janssens.	Wereldgericht onderwijzen. Biesta in de praktijk.
Clarke, S., 2022.	Leren zichtbaar maken met formatieve evaluatie.
Marzano, J., 2014.	Wat werkt op school. Elf factoren die tot betere leeropbrengsten leiden.
Kwaliteitskaart Ambion	'effectief rekenen in de groepen 1 t/m 3'



4.

Koersplanning

Overzicht prioritering doelen in 4 jaar

Doelen Koersplan 2023-2027*/**

WERELDBURGERSCHAP	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
We werken actief aan een inclusieve en participatieve organisatie en schoolcultuur;				✓
We ontwikkelen een rijk wereldburgerschap-curriculum.		✓		
We werken aan kennisopbouw en -uitwisseling rond het thema wereldburgerschap op organisatie-, school- en individueel niveau.			✓	
We werken vak- en thema-overstijgend aan wereldburgerschap.				✓
SAMENWERKEN	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
Werken volgens de 7 uitgangspunten voor samenwerking.				✓
We stimuleren en organiseren samenwerking op macroniveau (Ambion), mesoniveau (school/team) en microniveau (leerkracht) vanuit onze professionele houding en cultuur.		✓		
We hebben een doorgaande lijn op inhoudelijk, pedagogisch- didactisch en zorggebied met de (meest relevante) kinderopvang, zorgpartners en het VO.		✓		
We hebben een passende samenwerking met externe stakeholders.				✓
ONDERZOEKEND LEREN EN WERKEN	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
Medewerkers van Ambion werken vanuit hun eigen professionele identiteit.		✓		
Medewerkers van Ambion leren door te onderzoeken en experimenteren.		✓		
Medewerkers van Ambion worden gestimuleerd om vanuit bevoegdheid te werken aan hun eigen professionaliteit.	✓			
Medewerkers van Ambion maken actief deel uit van een of meerdere professionele leergemeenschappen binnen de eigen school en/of binnen Ambion.			✓	

* De geformuleerde doelen in ons koersplan zijn een samenhangend geheel die als doel op zich en in samenhang met de andere doelen bijdragen aan onze missie en visie. Dit betekent dus ook dat ze niet koud op een bepaald moment starten en eindigen. Zoals ze hier zijn gepositioneerd in de planning voor de komende 4 jaar zijn het focusdoelen waaraan op dat moment actief gewerkt gaat worden ter verbetering of ontwikkeling.

** Elk jaar eind februari zullen de jaardoelstellingen geëvalueerd worden. De opbrengst van deze evaluatie wordt meegenomen in het jaarverslag en wordt als agendapunt besproken met de GMR en de RvT.



Doelen Koersplan 2023-2027*/**

UITDAGEND ONDERWIJS	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
Een heldere beschrijving wat uitdagend onderwijs voor ons is	✓			
Uitdagend onderwijs voor alle leerlingen met elk jaar een focus-thema (stuurwiel).		✓	🕒	🕒

ONDERWIJS OP MAAT	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
Het versterken van de ondersteuning en het vergroten van de draagkracht van leerkrachten (onder andere door het versterken van differentiatievaardigheden) zodat alle leerlingen onderwijs op maat krijgen.	✓			
Leerlingen kunnen zich thuisnabij optimaal ontwikkelen.	✓			
Het verrijken van het aanbod voor onze (hoog)begaaftde leerlingen en voor onze leerlingen die 'leren door te doen'	✓			
Het toets-systeem sluit aan bij onderwijs op maat.				✓

PROFESSIONELE CULTUUR	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
Het levend en up-to-date houden van het Ambion Identiteitsbewijs (Ambion ID).				✓
Een gedragen definitie van wat Ambion verstaat onder een professionele cultuur.	✓			
Een organisatie waarin leerkrachten worden gewaardeerd, ondersteund en uitgedaagd om te groeien.	✓	🕒		
Een organisatie waarbij medewerkers hun werk fit, vaardig en bevlogen kunnen uitvoeren tot hun pensioen.	✓			
Ondersteunende systemen die werken voor ons; we werken vanuit "de bedoeling".		✓		
Alle studenten en startende medewerkers worden intern opgeleid en/of begeleid.			✓	

* De geformuleerde doelen in ons koersplan zijn een samenhangend geheel die als doel op zich en in samenhang met de andere doelen bijdragen aan onze missie en visie. Dit betekent dus ook dat ze niet koud op een bepaald moment starten en eindigen. Zoals ze hier zijn gepositioneerd in de planning voor de komende 4 jaar zijn het focusdoelen waaraan op dat moment actief gewerkt gaat worden ter verbetering of ontwikkeling.

** Elk jaar eind februari zullen de jaardoelstellingen geëvalueerd worden. De opbrengst van deze evaluatie wordt meegenomen in het jaarverslag en wordt als agendapunt besproken met de GMR en de RvT.

🕒 dit zijn doorlopende zaken

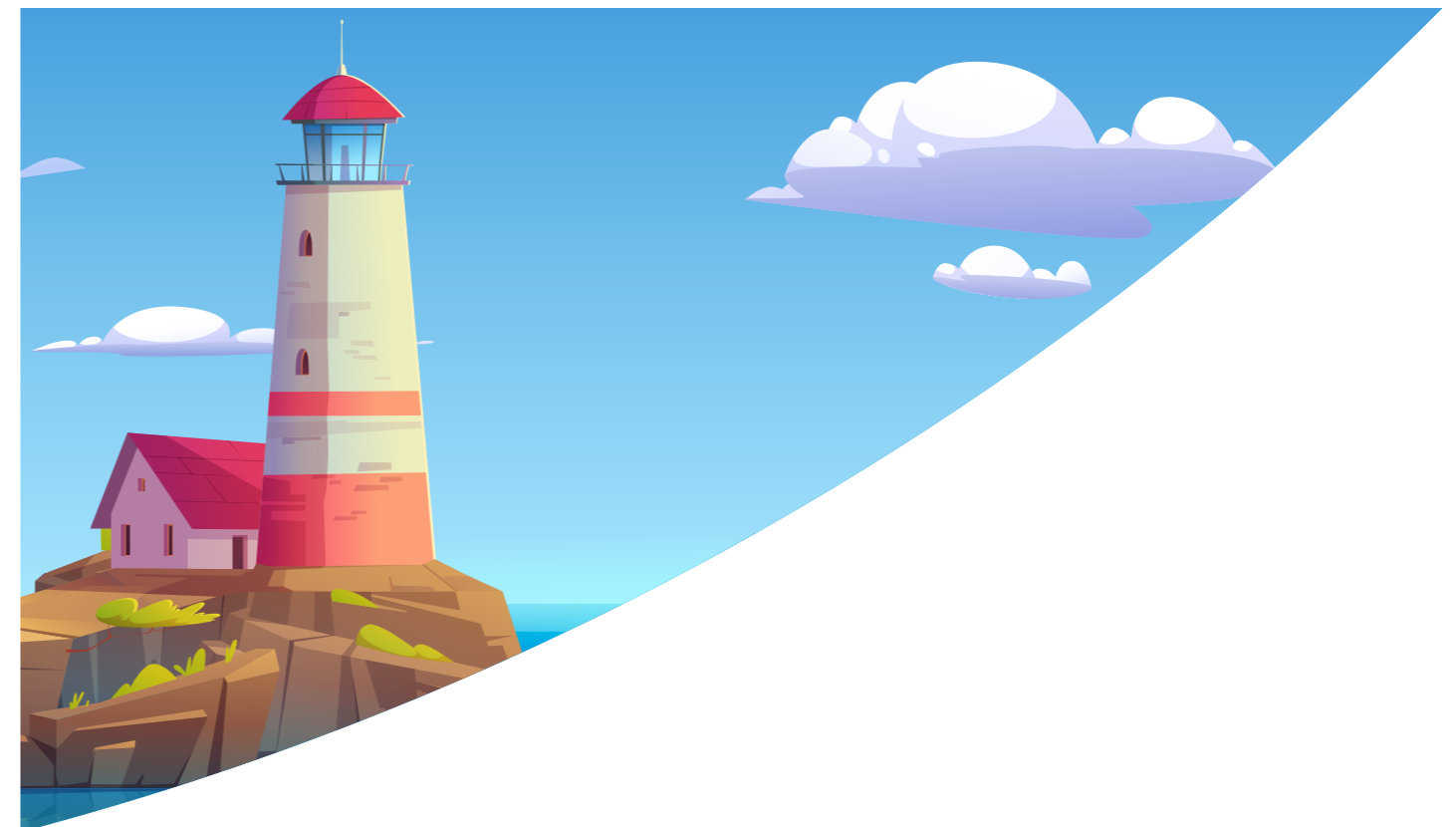


Doelen Koersplan 2023-2027*/**

DE BASIS VERSTEVIGEN	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027
Elke school heeft de eigen maatschappelijke context en leerling-populatie beschreven en wat dit betekent voor het onderwijsaanbod.				✓
Elke school heeft een onderbouwde visie op leren en ontwikkelen en wat dit betekent voor het didactisch handelen van de leerkrachten.				✓
Elke school biedt onderwijs met hoofd, hart en handen: er is een passende balans tussen vaardigheden, samenwerken en persoonsvorming.		✓		
Elke school heeft een sterk rekenaarbod en een rijk taal- en leesaanbod inclusief Fries en Engels.			✓	
Elke school heeft een dekkend aanbod voor ICT-geletterdheid.		✓		
Elke school heeft een duidelijke visie op burgerschap/schoolklimaat en een passend aanbod.	✓			

* De geformuleerde doelen in ons koersplan zijn een samenhangend geheel die als doel op zich en in samenhang met de andere doelen bijdragen aan onze missie en visie. Dit betekent dus ook dat ze niet koud op een bepaald moment starten en eindigen. Zoals ze hier zijn gepositioneerd in de planning voor de komende 4 jaar zijn het focusdoelen waaraan op dat moment actief gewerkt gaat worden ter verbetering of ontwikkeling.

** Elk jaar eind februari zullen de jaardoelstellingen geëvalueerd worden. De opbrengst van deze evaluatie wordt meegenomen in het jaarverslag en wordt als agendapunt besproken met de GMR en de RvT.





Bijlage

Proces totstandkoming koersplan 2023-2027

Al in het schooljaar 2019-2020 zijn we gestart met de voorbereidingen van ons koersplan 2023-2027. Via de fases belichten (diagnose, visieontwikkeling & -verspreiding), richten (richtinggevende principes, ontwikkeling veranderprogramma), inrichten (uitvoeren acties, organisatieontwerp realiseren) en verrichten (evalueren en bijstellen) zijn we uiteindelijk gekomen tot dit koersplan.

Fase belichten

Duurzaamheid

Ambion wil een duurzame organisatie zijn die kritisch kijkt naar haar eigen ontwikkeling, voorbereid is op de toekomst en deze met vertrouwen tegemoet kan zien. Dit betekent dat er een antwoord geformuleerd moet worden op hoe het onderwijslandschap van de toekomst er in onze regio uit moet komen te zien. Door te kiezen voor een duurzame organisatie wordt voorkomen dat er ad-hoc oplossingen gezocht moeten worden voor problemen die zich aandienen en kan er meer op basis van een langetermijnvisie worden gewerkt.

Inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen

De samenleving is voortdurend in beweging en dat betekent dat het onderwijs moet meebewegen. De scholen zullen blijvend moeten veranderen en er zal nagedacht moeten worden over de manier waarop dit vormgegeven wordt. Door hierop een antwoord te formuleren, kunnen heldere keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld worden.

Kwaliteit

Ambion streeft naar kwalitatief goede scholen waar leerlingen door goed opgeleide, professionele medewerkers op een uitstekende manier worden voorbereid op hun plek als wereldburgers in deze maatschappij. Om het begrip kwaliteit concreet te maken, zal beschreven moeten worden wat dit van ons vakmanschap vraagt. Als helder is wat wij onder kwaliteit verstaan, kunnen we gericht werken aan de ontwikkeling van medewerkers en leerlingen. Daarmee realiseren we scholen die aan de kwaliteitscriteria voldoen en brengen we focus aan in de punten waarop een school zich moet richten.

De basis is belangrijk! Een stevige onderwijsbasis geeft draagkracht voor veel ambitie. Daarom is het belangrijk om blijvend te werken aan het verbeteren van onze basiskwaliteit.

De inspectie heeft in haar bestuurlijk onderzoek in januari 2022 (4JO) Ambion twee voldoende en een goed gegeven. Onze kwaliteitscultuur heeft een goed gekregen. Daarmee zijn wij nog niet tevreden. Als het gaat om de resultaten van ons onderwijs dan kunnen wij beter en moeten en willen we nog een kwaliteitsslag maken. Om dit te realiseren hebben we drie aandachtspunten benoemd.

1. Aantrekkelijke werkgever

Om als werkgever aantrekkelijk te zijn en zowel bestaande personeelsleden te kunnen vasthouden als nieuwe personeelsleden te kunnen aantrekken, is het belangrijk dat Ambion zich als een aantrekkelijke werkgever opstelt en dat dit door medewerkers ook gevoeld en uitgedragen wordt.

2. Draagkracht organisatie

Door met elkaar een helder beeld van de toekomst te beschrijven en hier voortdurend naar toe te werken, kan de draagkracht binnen de organisatie vergroot worden en kunnen bewuste keuzes gemaakt en prioriteiten gesteld worden.

3. Profilering

Ambion heeft veel te bieden en wil dit graag uitdragen. Het is daarom belangrijk dat de sterke punten van de organisatie goed voor het voetlicht komen bij onze ouders en andere stakeholders opdat meer ouders een bewuste keuze voor één van de scholen van Ambion zullen maken en meer stakeholders



Fase richten

In deze fase zijn onze eerdergenoemde kernwaarden gedefinieerd.



Fase inrichten

Met de opbrengsten van de fasen belichten en richten zijn we gekomen tot de eerdergenoemde zes koersthema's:

- Professionele cultuur
- Onderzoekend leren en werken
- Onderwijs: uitdagend onderwijs
- Onderwijs: onderwijs op maat
- Samenwerken
- Passende organisatie-inrichting

Fase verrichten

De zes koersthema's hebben we op organisatieniveau uitgewerkt naar doelstellingen en concreet te behalen meetbare en merkbare resultaten.

Elke school van Ambion gaat in haar eigen schoolplan aangeven hoe zij een bijdrage gaat leveren aan de Koers van Ambion.

Met het formuleren van de koers voor Ambion is veel werk verricht. Daar waren veel mensen bij betrokken: directeurs, leerkrachten, leerlingen, ouders, medezeggenschap en Raad van Toezicht. Bedankt voor alle inbreng!

We gaan nu als organisatie aan de slag. We maken samen afspraken over hoe we gaan werken aan onze koersthema's. Dat gebeurt op schoolniveau en op Ambion-niveau. We gaan met elkaar in gesprek en leggen vast hoe we onze koers concretiseren. Zo houden we zicht op de beweging die we hebben ingezet.



