



6.1.2

Werkveld Organisatie	Datum 26 september 2022	Instemming/Advies GMR I/A - 12 oktober 2022	Vastgesteld CvB 14 november 2022
--------------------------------	-----------------------------------	---	--

6.1.2 | Strategisch beleid Aves 2022-2026



Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	3
2.	Onze bestuurlijke opgaven	4
2.1	Kwaliteit van onderwijs.....	4
2.2	Ontwikkelen, verbinden en inzetten van personeel	5
2.3	Kwaliteit van samenwerken	6
2.4	De bestuurlijke opgaven en strategische doelen waar wij op inzetten.....	7
2.5	Hoe wij sturen en veranderen	8
3.	Wat we gaan doen om onze strategische doelen te realiseren.....	9
3.1	Kinderen in de scholen worden samen met de ouders ondersteund bij de (denominatieve) identiteitsontwikkeling	9
3.2	Ontwikkelbehoeften van de kinderen zijn richtinggevend voor de organisatie van het onderwijs.	10
3.3	We zijn verantwoordelijk voor onderwijs en medeverantwoordelijk voor de opvoeding aan kinderen van 0 -18 jaar.	11
3.4	Er is gemotiveerd, professioneel personeel dat gaat voor innovatie.....	12
3.5	Aves is een gekantelde organisatie waarbij het kind centraal staat, we oog hebben voor elkaar en elkaar weten te vinden.....	13
3.6	De bedrijfsvoering faciliteert een goed, eigentijds en gevarieerd onderwijsaanbod	14
3.7	BIJLAGE	15



'Tof! Ik ben uitgekozen voor de leerlingenraad! Weet je waar we allemaal over mogen meepraten? Over het nieuwe schoollogo en zelfs over het nieuwe rapport!'

Stijn, 10 jaar

1. Inleiding

Wij zijn trots op hoe wij er nu voor staan, Aves staat als organisatie. Dit komt door de kracht van onze medewerkers en de inzet van de leerlingen, dag in dag uit en mede gevoed door de ambities die wij onszelf zo'n vier jaar geleden stelden. Deze ambities zijn aantrekkelijk om met elkaar op pad te gaan, op weg naar die mooie vergezichten. We hebben met elkaar goede stappen gezet. Zo bieden wij onderdak aan verschillende denominaties en geven vorm aan alle keuzes die hiermee gepaard gaan. Ook zijn wij een gezonde, stabiele organisatie. Hierdoor konden we investeren in huisvesting, ICT en schoolpleinen. We hebben scholen waar kinderen en ouders graag komen, waar medewerkers klaar staan om onderwijs te verzorgen en daarover in gesprek gaan. Met elkaar, met de leerlingen en met ouders. We werken intensief samen met partnerorganisaties om met elkaar een nog beter antwoord te hebben op de ontwikkelbehoeften voor de kinderen van 0 tot 14 jaar.

Betekent dit dat we zo doorgaan de komende tijd? Zeker. Maar we gaan het ook iets anders doen. Want het is soms ook zoeken geweest, wat die vergezichten in het 'nu' betekenen. We nemen onze ervaringen mee in de vormgeving van de komende beleidsperiode. Daarnaast zijn we ook weer een paar jaar verder en is de tijd van invloed. We hebben te maken met een nieuwe actualiteit. We houden onze ambities vast. We scherpen deze aan met onze ervaringen van de afgelopen jaren, passend bij de tijd van nu. We hebben gemerkt dat het heel fijn is om ruime ambities te hebben, maar ook dat een wat meer precieze invulling van die ambities kan helpen in het anders doen dan we het altijd deden. En dit is toch de bedoeling van het hebben van ambities!

Ook hebben we gemerkt dat we er goed aan doen meer focus aan te brengen. Deze focus ligt op, hoe kan het ook anders, onze kernopdracht: het verzorgen van goed onderwijs. Hierbij is direct ons tweede speerpunt in beeld: het personeel dat een belangrijke rol speelt in het verzorgen van dat goede onderwijs. Het derde speerpunt is de samenwerking met onze partners in de regio.

2. Onze bestuurlijke opgaven

Wij bieden betekenisvol en toekomstgericht onderwijs en zijn een betrouwbare partner in de opvoeding. Dat is onze missie. De context waarin we ons hiervoor inzetten verandert voortdurend. Denk aan veranderingen in de maatschappij waarvoor en waarin wij leerlingen opleiden. Of aan de rijkheid aan middelen die wij kunnen inzetten in het onderwijsleerproces. Denk aan de krapte op de arbeidsmarkt, het lerarentekort, waarop wij een passend antwoord moeten vinden of aan de toenemende complexiteit van het samenspel in de gedeelde verantwoordelijkheid die wij met onze partners dragen. De enige constante is verandering. En natuurlijk onze missie. Daarom herijken we periodiek onze koers en bepalen we welke betekenis wij geven aan onze bestuurlijke opgaven.

2.1 Kwaliteit van onderwijs

Wij blijven onze aandacht richten op het bieden van kwalitatief goed onderwijs. Dit zal altijd onze grootste opgave blijven. Het is tenslotte onze kernopdracht, ons bestaansrecht. Wat wij verstaan onder 'goed onderwijs' en wat wij aandacht moeten geven om dit te realiseren, is voortdurend onderwerp van gesprek. De conclusies vertalen wij in ons kwaliteitsbeleid. Dat helpt ons om gericht te werken aan onze onderwijskwaliteit.

Daar waar wij zien dat de onderwijsresultaten onder druk staan of onder de maat zijn, is er maar één passende opdracht: zorgen dat de resultaten op de kernvakken op niveau komen. Er wordt vaak gewezen naar de invloed van de corona-periode op de resultaten. Wij gaan hier slechts ten dele in mee, omdat wij ook scholen binnen onze organisatie zien die hun resultaten op niveau hebben weten te houden. Wij doen dus nadrukkelijk een appèl op het onderwijskundig leiderschap en de vaardigheden van de leerkrachten om een onderwijsaanbod te realiseren dat de kinderen helpt geletterd en gecijferd te worden.

Maar wij hanteren een bredere definitie van goed onderwijs dan alleen de kernvakken. Wij vinden goed onderwijs, zoals ook te lezen in ons kwaliteitsbeleid, onderwijs waarin kinderen ontdekken, bewegen, ruimte krijgen, creatief zijn, samenwerken, de natuur ingaan, werken met ICT, uitgedaagd worden, thematisch leren, koken, lezen op niveau, spelen op een mooi schoolplein, een goede uitleg krijgen en een lieve juf of meester en een leuke school hebben. Elke school geeft hier een eigen invulling aan, passend bij haar context, denominatie en populatie. Deze diversiteit is wat ons typeert en wat wij koesteren.

Tevens zien we dat passend onderwijs de afgelopen jaren ook van invloed is geweest in de scholen. Wij zijn voor thuisnabij onderwijs. Dit betekent niet zozeer de school die het meest dichtbij is, maar de school die het meest dichtbij is én waar het kind zich bediend weet en plezierig voelt. De meer diverse leerlingpopulatie, mede als gevolg van passend onderwijs, stelt andere eisen aan de leerkrachtaardigheden en het onderwijsaanbod. En ondanks dat het kind centraal staat, is het de vraag of ieder kind in de regio nu het meest passende onderwijs geniet. Samenwerking met onze onderwijs- en zorgpartners, verbonden in ons samenwerkingsverband, is hierin cruciaal.

Wij geven onze leerlingen mee dat zij zorgvuldig en verantwoordelijk omgaan met hun omgeving. Dit doen we door duurzaamheid onderdeel te laten zijn van ons onderwijs en van onze bedrijfsvoering. Bij besluitvorming moet er dus ook oog te zijn voor dit aspect. Ons streven is dat de waarde die wij hechten aan duurzaamheid wordt herkend in onze manier van werken op alle niveaus. In de klas, op de scholen, in de gebouwen en op het bestuurskantoor. Hierdoor wordt onze ecologische voetafdruk zo klein mogelijk gehouden.

2.2 Ontwikkelen, verbinden en inzetten van personeel

Goed onderwijs wordt gemaakt door goede leraren en goede ondersteuning. Daarom investeren wij in de ontwikkeling van ons personeel en werken we nauw samen met de hogescholen om er zeker van te zijn dat ook in de toekomst goede leerkrachten beschikbaar zijn. De Aves Academie, een platform met een actueel aanbod aan trainingen en opleidingen voor onze medewerkers, wordt hoog gewaardeerd. We blijven zoeken naar een balans tussen een overzichtelijk, passend aanbod dat aansluit bij de ontwikkelwensen van onze medewerkers en een aanbod dat gericht bijdraagt aan het realiseren van onze gezamenlijke ambities.

Tegelijk realiseren wij ons dat we binnen Aves al veel kwaliteit en expertise in huis hebben, op onze scholen en op het bestuurskantoor. Echter, door de omvang van onze organisatie en de (geografische) spreiding die kenmerkend is voor een onderwijsorganisatie, is het niet altijd vanzelfsprekend dat expertise effectief wordt gedeeld en ingezet. Het ontsluiten van deze expertise en zorgen dat deze wordt ingezet waar deze het meest tot haar recht komt, blijft een uitdaging.

Het effectief inzetten van personeel is, in het licht van het huidige leerkrachten- en directeurentekort, des te urgenter geworden. In de coronaperiode hebben leerkrachten, directeuren en staf zich creatief en flexibel getoond. Dit willen wij vasthouden om ook in de

komende periode goed onderwijs te kunnen verzorgen. We blijven zoeken naar nieuwe vormen van onderwijs die aansluiten bij de uitdagingen van deze tijd. We onderzoeken of traditioneel, klassikaal onderwijs altijd de meest passende vorm is en we durven andere vormen te kiezen als dit past bij de school en de leerlingen.

Onze medewerkers werken vanuit een hoge mate van betrokkenheid. Kinderen en ouders weten zich hierdoor gezien. Wij willen dat de mensen dit met plezier en energie kunnen blijven doen om zo met elkaar een antwoord te kunnen geven op de onderwijsambities die wij met elkaar hebben.

2.3 Kwaliteit van samenwerken

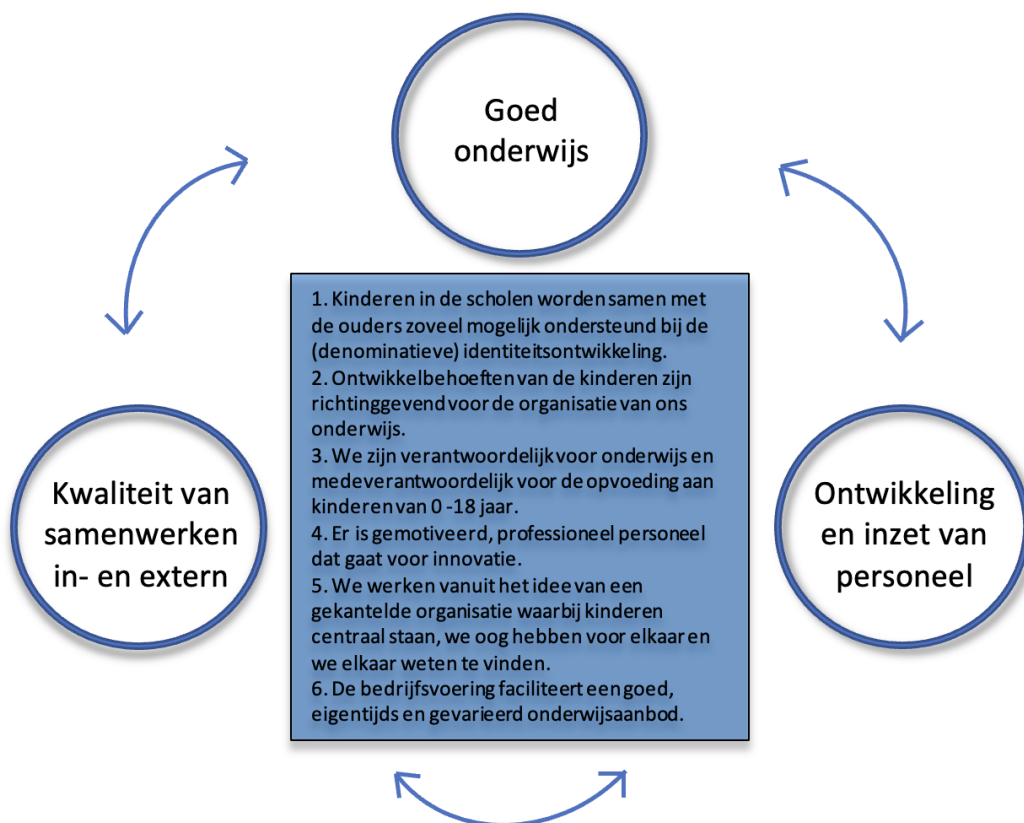
“It takes a village to raise a child”. Zoals in onze missie verwoord staat willen wij een betrouwbare partner zijn in de opvoeding en ontwikkeling van kinderen. We willen recht doen aan de ontwikkeling van een kind die niet begint bij een leeftijd van 4 en ook niet stopt bij 12 jaar. Dit weten wij al langer, vandaar onze inspanningen ten aanzien van kindcentra en het Tienercollege. Om ieder kind in de regio nog beter te bedienen in zijn weg naar volwassenheid willen we de samenwerking met onze partners intensiveren en uitbouwen. Dit doen wij door de gehele ontwikkelingslijn naar volwassenheid te zien. Van 0 - 18 jaar dus. Uiteraard laat dit zich zien in het overleg met het voortgezet onderwijs, waarin wij met onze partners hebben uitgesproken werkelijk het verschil voor ieder kind te willen maken. De komende beleidsperiode vraagt concretisering van deze hartenwens. Met de kinderopvang onderzoeken we welke samenwerking en manieren van organiseren het meest passend zijn om een rijk aanbod voor kinderen te realiseren.

Met onze partners in het mbo en hbo zien wij de uitdaging een antwoord te vinden op niet alleen het blijven houden van voldoende instroom van nieuwe medewerkers, maar ook op het hoog houden van het niveau van deze instroom. Wij willen voorkomen dat de lat lager wordt gelegd in deze krappe arbeidsmarkt. Dat komt de kinderen zeker niet ten goede!

Ook intern willen wij de samenwerking versterken. We zien dat het samenspel op directieniveau, tussen IB'ers en met het bestuurskantoor naar tevredenheid verloopt. Zij weten elkaar te vinden, van elkaar te leren en elkaar te versterken. Dit naar het principe van afgestemde autonomie, één van de bouwstenen van onze besturingsfilosofie. Ook weten we steeds beter het perspectief van kinderen mee te nemen in de keuzes die wij maken. Zo maakt elke school werk van het betrekken van leerlingen bij schoolbeleid. Leerlingen geven zelf aan dat zij vaak gevraagd worden door leerkrachten over wat zij goed vinden gaan en wat er beter kan.

Op leerkrachtniveau kunnen we echter, op een aantal uitzonderingen na, nog meer gebruik maken van de hoeveelheid expertise en kennis die onze organisatie rijk is. Ook mag de soms gevoelde afstand tussen het bestuurskantoor en de leerkrachten nog verder worden verkleind. “Wat gebeurt er eigenlijk op het bestuurskantoor? Waar zijn zij van?” Ja, we hebben oog voor elkaar, maar door de omvang van de organisatie zijn we niet altijd zichtbaar voor elkaar. We zoeken naar manieren om, ondanks de omvang van onze organisatie, klein te organiseren en benaderbaar te blijven op alle niveaus.

2.4 De bestuurlijke opgaven en strategische doelen waar wij op inzetten



Om onze bestuurlijke opgaven het hoofd te bieden zetten wij in op zes strategische doelen. Zoals gezegd klinken deze doelen hetzelfde als de doelen in ons vorige strategische plan, maar door de uitwerking van onze strategische opgaven krijgen zij een accent en betekenis die past bij de organisatie die Aves nu is. Dit is terug te zien in de concretisering van deze doelen, in de antwoorden op de vraag “Wat gaan we doen om dit te realiseren?” Uiteraard volgt ook weer een verdere concretisering van dit strategisch beleid in de schoolplannen en jaarplannen van het bestuur (de A3's).

2.5 Hoe wij sturen en veranderen

We werken vanuit onze kernwaarden Lef, Passie en Groei. Woorden die als groots en meeslepend kunnen worden opgevat. Wij geven hier echter een andere betekenis aan in de manier waarop wij veranderen. Verandering begint bij ons in het klein. Een verwondering of frustratie leidt tot een kleine concrete oplossing of experiment. Een aanpassing die het liefst direct doorgevoerd wordt en waarbij we goed monitoren wat het effect hiervan is. Zo zijn wij misschien niet direct innovatief in de oplossingen die wij bedenken, maar dat hoeft ook niet per se. Wij willen wel onderscheidend zijn in de mate waarin wij ideeën tot leven brengen.

In het proces waarin dit koersdocument tot stand is gekomen is dat eens te meer duidelijk geworden. Concrete voorstellen zetten ons aan tot anders handelen, daar worden wij enthousiast van. Concrete voorstellen, hoe klein ook, worden bij ons op die manier betekenisvol. Een voorbeeld waarin dit zichtbaar is, is De Zwerm. Een groep collega's die zich, met kleine maar betekenisvolle experimenten inzet voor de doorontwikkeling en organisatie van ons onderwijs. En het is ook de kunst partners uit te nodigen op onze missie, om met hen een beweging op gang te brengen waardoor ieder kind van 0 tot 18 jaar in de regio Noordoostpolder gezien, gehoord en bediend wordt. Wij hopen deze kunst te verstaan.

Wel moeten we oog hebben voor de schaduwkant van veranderen vanuit 'het kleine'. Een risico van deze manier van veranderen is bijvoorbeeld een veelheid aan initiatieven. En dat is gebleken uit de evaluatie van de afgelopen beleidsperiode en ook door de bestuursaudit: we moeten meer focus aanbrengen. En dit met concreetheid. Een oproep waaraan we in dit koersdocument gehoor geven en waarbij we onszelf de opdracht gunnen dat we bij deze concreetheid ook out-of-the-box durven te denken.

Wij doen dit door de buitenwereld ter inspiratie binnen te brengen én door mensen in onze organisatie ook expliciet uit te nodigen ons uit te dagen. Hoe spannend dit soms ook is, het dient ons!

3. Wat we gaan doen om onze strategische doelen te realiseren

Per strategisch doel beschrijven we waar we op inzetten en wat we willen doen om dit te bereiken. We maken hierbij onderscheid tussen bestuurs- en schoolniveau. Zo is duidelijk waar het accent of het initiatief voor de veranderopgave ligt.

3.1 Kinderen in de scholen worden samen met de ouders ondersteund bij de (denominatieve) identiteitsontwikkeling.

Als samenwerkingsbestuur beschouwen wij het als onze maatschappelijke opdracht om ruimte te geven aan de verschillende denominaties en daarmee kansen te zien in diversiteit. Als bestuur staan wij dus achter het diversiteitsprincipe. Hieruit vloeit voort dat ook kleine scholen bestaansrecht hebben. We tornen hier pas aan wanneer de onderwijsresultaten als gevolg van de omvang van de school duurzaam onder onze eigen kwaliteitsnorm en die van de inspectie zijn, als een school de ondergrens ten aanzien van het leerlingaantal benadert of als er een appèl vanuit ouders en MR'en wordt gedaan om twee of meer scholen samen te voegen.

Ambitie op bestuursniveau

- Aves ondersteunt en ontwikkelt een opleiding voor het levensbeschouwelijk burgerschapsdiploma met gedifferentieerde uitstroomprofielen voor de verschillende denominaties.
- Aves faciliteert de diversiteit in denominaties van scholen in de vorm van identiteitsbegeleiding in een vorm die de school past. Ook faciliteert Aves de dialoog tussen scholen over burgerschapsvorming en hoe om wordt gegaan met identiteitsvraagstukken.

Ambitie op schoolniveau

- Scholen geven vorm en inhoud aan de levensbeschouwelijk burgerschapsopdracht. In deze opdracht liggen drie belangrijke taken:
 - 1 Wij geven onderwijs waarbinnen leerlingen zichzelf leren kennen en uitdrukken.

- 2 De school is een plek waar geoefend wordt in samenleven: allerlei visies en standpunten ontmoeten elkaar vanuit gelijkwaardigheid. Iedereen wordt gehoord en alles kan bevestigd worden.
- 3 Zingevingbronnen worden betekenisvol gebruikt. Bronnen worden dusdanig benut dat leerlingen veel leren over de inzichten van anderen en hierdoor worden uitgedaagd naar zichzelf te kijken.

In de schoolplannen die in 2023 worden opgesteld besteden de scholen hieraan expliciet aandacht. Meer hierover is terug te vinden in de notitie Betekenisvol Burgerschap.

3.2 Ontwikkelbehoeften van de kinderen zijn richtinggevend voor de organisatie van het onderwijs.

Ambitie op bestuursniveau

- Aves beschikt over een heldere en gedragen visie op leren en toetsen. Deze visie is mogelijk ondersteunend aan de scholen bij hun definitiebepaling van goed onderwijs.
- Aves creëert die randvoorwaarden, die helpend zijn bij de verdere onderwijsontwikkeling in de scholen.

Ambitie op schoolniveau

Doorontwikkelen van ons onderwijs.

- Elke school heeft een eigen, schoolspecifieke definitie van goed onderwijs. Een definitie die past bij de context, ontwikkeling, populatie en denominatie van de school. Deze definitie is leidend in de dialoog over de ontwikkeling van het onderwijs en de manier waarop onderwijsresultaten meet- dan wel zichtbaar worden gemaakt – zie ook het beleidsstuk Kwaliteit. Deze schooleigen definitie past bij de principes van de Aves-brede visie op leren en toetsen.
- We brengen de samenleving steeds meer 'in de school' en vice versa. We stimuleren dat leerlingen ook buiten de school leren.
- Talentontwikkeling krijgt steeds meer ruimte op onze scholen.
- We zetten technologische toepassingen in als middel voor het realiseren van eigentijds onderwijs.
- Mede geïnspireerd door de coronaperiode blijven we elkaar aanzetten tot creativiteit en dagen we elkaar uit om het onderwijs anders in te richten.

3.3 We zijn verantwoordelijk voor onderwijs en medeverantwoordelijk voor de opvoeding aan kinderen van 0 -18 jaar.

Ambitie op bestuursniveau

We versterken en maken gebruik van ons netwerk opdat wij ons onderwijs optimaal kunnen laten aansluiten op voor- en naschools aanbod, onderwijs aan het (zeer) jonge kind plus de tiener en vice versa.

- We stellen een gestructureerd stakeholderoverleg in van voor- en naschoolse organisaties, primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar en hoger onderwijs in de regio.
- We zoeken actief de samenwerking op met onze partners in onderwijs en opvoeding.
- We ontmoeten en zien onze partners in de lijn 0 – 18 jaar en geven hiermee de samenwerking vorm en inhoud. Zo willen wij het overleg met onze partners in het voortgezet onderwijs (povo-overleg) versterken en uitbreiden.
- We maken als overkoepelende organisaties afspraken over het gebruikmaken van elkaars expertise, over bijv. kosten van inhuur en over salaris.
- We organiseren gezamenlijke professionalisering met partners in de regio over relevante onderwerpen zoals het jonge kind, kansengelijkheid, doorgaande lijnen.
- We realiseren een goede afstemming met onze vo-partners over de leerlingen van 12 jaar in de Schakelvoorziening.
- We creëren een gezamenlijke so-sbo-vso voorziening op één plaats om de kinderen daar én op de reguliere scholen het onderwijs te geven dat zij verdienen.

Ambitie op schoolniveau

- Avesscholen nemen de verantwoordelijkheid voor het voortzetten en uitbreiden van de samenwerking met de kinderopvang (zie beleidsdocument Vorming Kindcentra Aves 2020 – 2024).
- We onderzoeken kansen uit het regeerakkoord op het gebied van kinderopvang in combinatie met anders organiseren, onderwijscurriculum, verlengde schooldag, kansengelijkheid en vve-aanbod.
- We zien onze partners in de lijn 0 – 18 jaar en geven hiermee de samenwerking vorm.

3.4 Er is gemotiveerd, professioneel personeel dat gaat voor innovatie

Ambitie op bestuursniveau

De Aves Academie kent een smaller en gericht aanbod.

- Het aanbod binnen de Aves Academie kent een duidelijke koppeling met de koers van Aves en daarmee ook met de schoolplannen.
- Naast de Aves Academie wordt onderzocht of een Aves Experience, een digitaal platform met podcasts, vlogs, filmpjes en reviews van literatuur, als meerwaarde voor onze medewerkers dient.

We maken werk van aantrekkelijk werkgeverschap.

- Er wordt een concreet strategisch HRM-plan opgesteld:
 - We starten een onderzoek om te verkennen wat er nodig is voor een levensloopbestendige inrichting van de directeursfunctie binnen Aves met ruimte voor een doorgroei en perspectief.
 - Wij durven echt te kijken naar het takenpakket van leerkrachten in samenspel met andere functies daaromheen op basis van wetenschappelijke inzichten.
 - We enthousiasmeren ouders - in samenwerking met de Rapregio en pabo's - om kennis te maken met het vak van leerkracht met als doel mogelijke zij-instromers te werven.
 - De talenten van leerkrachten spreken wij actief aan en geven wij een plek in het onderwijsaanbod.
 - Een leerkracht bij Aves hoeft geen alleskunner te zijn, het schoolteam is een alleskunner. Zo kan het ook zijn dat een leerkracht meer neventaken heeft en minder voor de groep staat, of vice versa.
 - Taakbeleid en werkgelegenheidsbeleid maken plaats voor een adaptieve werkverdeling op basis van talenten, gedifferentieerde belastbaarheid en de hoeveelheid werk die er verzet moet worden.
 - Oudere medewerkers worden behouden door bijvoorbeeld maatwerk te bieden in werkverlichting (duurzame inzetbaarheid van personeel).
 - Voor startende medewerkers is er specifieke aandacht om het werk in de school eigen te maken op een zo ontspannen mogelijke manier.
 - We kijken naar de mogelijke winst van anders organiseren met aandacht voor het effect op de onderwijskwaliteit.



Ambitie op schoolniveau

- Op teamniveau is er actief aandacht voor de burgerschapsopdracht: er is oog voor diversiteit en diversiteit wordt gewaardeerd en benut in bijvoorbeeld het ontmoetingsleren.

3.5 Aves is een gekantelde organisatie waarbij het kind centraal staat, we oog hebben voor elkaar en elkaar weten te vinden.

Ambitie op bestuursniveau

De winst voor de leerlingen komt met nadruk aan bod.

- Leerkrachten in projectgroepen stellen (elkaar) altijd de vraag: Wat levert dit de leerling op? Deze vraag wordt ook gesteld bij het maken van beleid.

We versterken bestaande verbindingen en investeren in nieuwe relaties.

- Leerkrachten schuiven aan bij het Aves directeurenberaad in hun oriëntatie op leiderschap.
- We investeren in netwerken binnen Aves, waarbinnen medewerkers van verschillende scholen elkaar kunnen ontmoeten.
- We benutten netwerken, zoals het IB-netwerk/de DB's/POVO/PLG's, ook voor casuïstiek en kennisdeling.

Ambitie op schoolniveau

De stem van de leerling wordt nadrukkelijker ingebracht bij het vormgeven van beleid en het aantrekken van personeel.

- Kinderen wordt gevraagd naar talenten van hun leerkrachten. Het ophalen van feedback bij leerlingen kan worden toegepast.
- Bij vacatures wordt leerlingen ook gevraagd naar hun inbreng voor een profielschets.
- Iedere school kent een vorm waarin kinderen worden betrokken worden bij keuzes binnen de school. Zij oefenen hierbij democratische processen vorm te geven.



3.6 De bedrijfsvoering faciliteert een goed, eigentijds en gevarieerd onderwijsaanbod

Ambitie op bestuursniveau

Aves stimuleert een leer- en werkomgeving waarbij duurzaamheid standaard wordt meegewogen in gemaakte keuzes.

- Avesmedewerkers leven duurzaam gedrag voor. Denk aan afvalscheiding, zoveel mogelijk te voet of met de fiets, zuinig met energieverbruik.
- Er worden initiatieven uitgewerkt om de ecologische voetafdruk zo klein mogelijk te houden en kinderen en medewerkers hiervan bewust te maken.
- Directeuren hebben inzicht in energieverbruik en in mogelijkheden om dit verbruik terug te brengen.
- Aves biedt scholen maatwerk bij keuze voor materiële zaken, passend bij het onderwijs en de identiteit van de school.

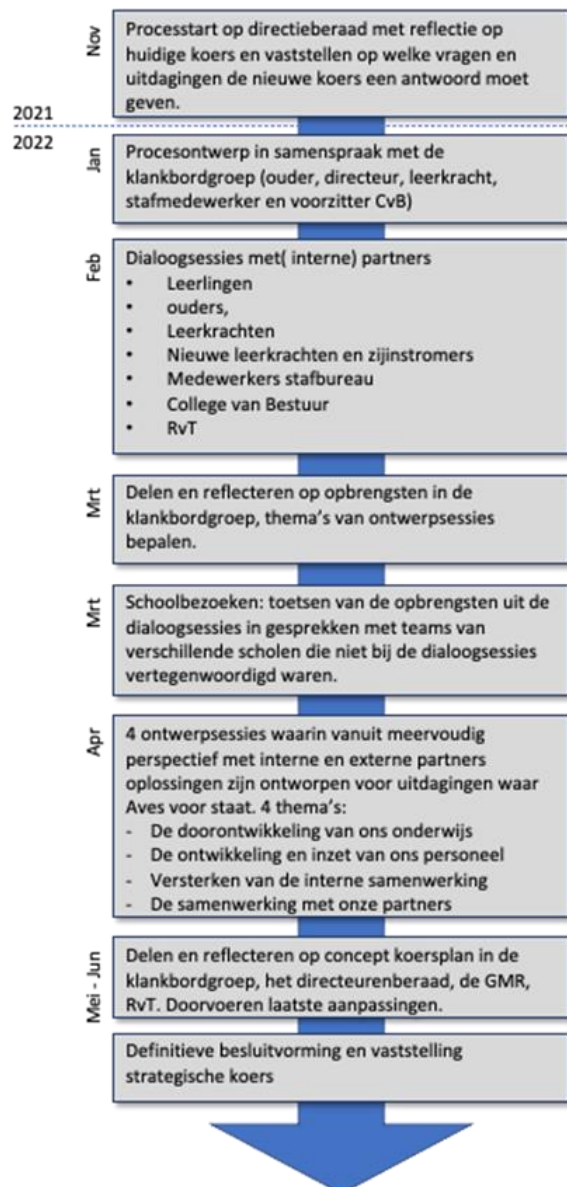
Ambitie op schoolniveau

- Teamleden laten als rolmodel duurzaam gedrag zien voor de kinderen in de school.
- Kinderen profiteren van technologische mogelijkheden van ons onderwijs.
- Er wordt gewerkt op basis van een ambitieus, concreet beleidsplan Onderwijs & ICT.
- We onderzoeken samen met hbo of universiteit welke mogelijkheden er zijn om technologie te koppelen aan 'leren leren'.
- Leerkrachten werken met de beschikbare leskisten en Technolab.
- Schoolteams bieden een 'ambassadeur' om technologie op te pakken en verder te brengen.

3.7 BIJLAGE

Over de totstandkoming van dit koersdocument
 In de herijking van de koers is verkend op welke manier de strategische doelen, die vier jaar geleden geformuleerd zijn, vertaald zijn in concrete stappen in de afgelopen beleidsperiode. Tevens is verkend of deze strategische doelen nog passend zijn voor het huidige Aves. In dialoogsessies met directeuren, leerlingen, ouders, medewerkers (jong, oud, ervaren en met een frisse blik) en de RvT is onderzocht wat zij merken van deze doelen. Herkennen zij deze doelen in de veranderingen en initiatieven van de afgelopen jaren? Is terug te zien dat deze doelen leidend zijn geweest? Daarnaast is in deze sessies verkend of deze doelen nog passen bij wat de huidige tijd vraagt. Denk aan de invloed van actuele trends, regionale ontwikkelingen en nieuwe (wetenschappelijke) inzichten. Vragen deze om een herijking van de ambities? En verandering van koers? Een aantal scholen dat niet gerepresenteerd was in een of meerdere dialoogsessies is benaderd voor een dialoog met het team over de Aves-koers.

Een derde onderwerp dat in deze gesprekken langs is gekomen gaat over de vraag: waarop zou de herijkte koers antwoord moeten geven? Nagenoeg zonder uitzondering begon de vraag die gesprekspartners stelden met 'hoe ...'. Bijvoorbeeld: "Hoe zorgen we dat ontwikkelbehoeften van kinderen richtinggevend zijn voor de organisatie van ons onderwijs en voldoen we tegelijk aan de eindtermen die gesteld worden?" of "Hoe gaan wij als Aves om met het (aankomende) lerarentekort?". Vragen die duiden op een behoefte aan concretisering.





Hierom is in een tweede fase van het proces, in afstemming met de klankbordgroep, een aantal ontwerpessies georganiseerd waarin ouders, leerkrachten, staf, directeuren, RvT, CvB en externe partners (kinderopvang, vo, mbo, hbo) samen concrete acties hebben bedacht om de strategische doelen dichterbij te brengen en uitdagingen van deze tijd samen het hoofd te bieden. Zoals hoort bij een gekantelde organisatie, zijn de opbrengsten van deze sessies opgenomen in dit koersdocument.