

*Koersplan Stichting De Waarden*

# *Onderwijs in beweging*

Vooraf

Inleiding

Missie, visie en kernwaarden

Waar komen we vandaan?

Koersen op 7 Bouwstenen

**De Waarden**

BASISONDERWIJS

# Vooraf

In veel gesprekken over het onderwijs, met leerkrachten, directeuren en bestuurders, wordt de wens uitgesproken om “meer leerlinggericht onderwijs aan te bieden”. Wie verder luistert hoort ook: “We willen de professional meer in zijn/haar kracht zetten”. En vaak ook: “We willen met ouders een waardevolle relatie aangaan vanuit partnerschap”. Eigenlijk een uitgesproken wens: het zou anders dan nu moeten. Zo ook bij de totstandkoming van het nieuwe koersplan van Stichting De Waarden.

Ik begin dus met de aanname dat er iets onder die uitspraken ligt dat belangrijk is om eerst verder te inventariseren. Om goed te luisteren naar elkaar, zodat kan worden verduidelijkt wat de behoefte is en hoe zich die verhoudt tot het ‘niet precies weten hoe’. Daarbij lijkt het mij niet alleen belangrijk om vragen te blijven stellen aan leerkrachten, maar juist ook (of nog meer dan nu) aan ouders en leerlingen. En om dat systematisch en structureel te doen.

Zodat de scholen van De Waarden als onderdeel van de lokale gemeenschap kunnen leren. Leren van de verhalen die leerlingen, ouders en leerkrachten vertellen, soms ook als feedback op elkaar.

JULIE PAPA'S  
EN MAMA'S HEBBEN  
WE DIE VRAAG OOK  
GESTELD. MAAR... HÉ!  
WIE ZIT ER HIER  
NOU OP SCHOOL?



Vooraf

# Vooraf

De hierop ingezette reis van Stichting De Waarden is al een tijdje op weg. Er is in het afgelopen jaar gestart met visitaties op de scholen, er zijn bijeenkomsten (ontmoetingen en wereldcafés) georganiseerd. Je zou kunnen zeggen dat ons Koersplan al begonnen is, terwijl we het aan het schrijven waren. En dat de reis al enige tijd doende was, dus ook niet zomaar nu begonnen is. Zo ontstond ook het wereldcafé met de leerlingen.

Gaandeweg de verschillende ontmoetingen werd duidelijk dat we het koersplan anders wilden vormgeven. Anders dan vier jaar geleden. Niet een dik document vol mooie ambities, om het vervolgens in de lade te laten belanden. Of een prachtig papieren full colour versie, met de nodige uitspraken over duurzaamheid, maar daar wel de nodige bomen voor kappen. Of een plan dat acties beschrijft, die pas over 1 jaar starten.

Ons koersplan zal in digitale vorm worden ontwikkeld, zodat het vooral uitnodigt om door te klikken. En zodat het mogelijk wordt om de koers in de komende jaren verder aan te vullen. Vooral met verhalen en successen uit de organisatie. Samen de dialoog voeren over toekomstgericht onderwijs. Met dit koersplan gaan we verder op de ingeslagen koers.

Lucienne Hoogwerf  
*College van bestuur*

*“We gaan verder  
op de ingeslagen  
koers”*

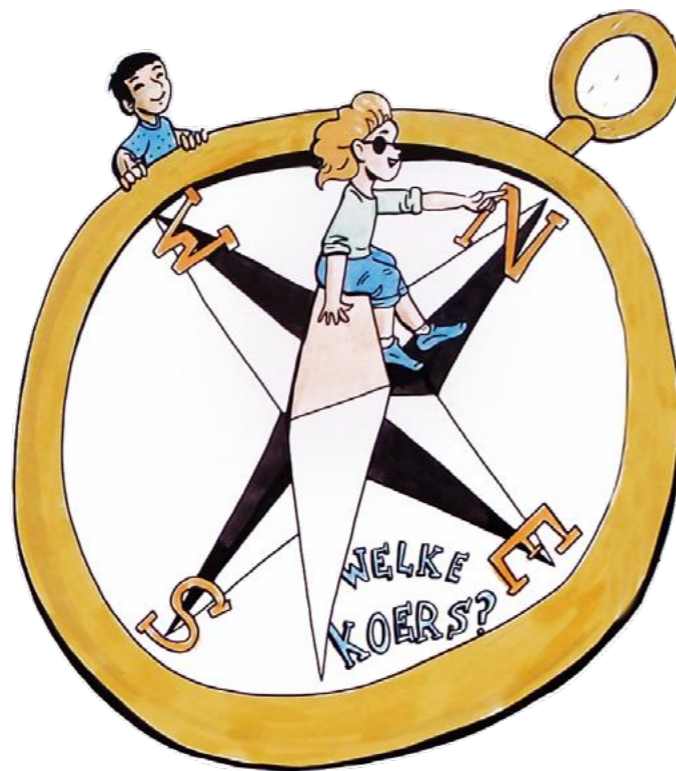
*Lucienne Hoogwerf*



Vooraf

# Inleiding

Dit is een koersplan. Een levend document dat ons als betrokkenen bij Stichting De Waarden begeleidt op onze reis. De reis van De Waarden is al lang geleden begonnen en eindigt niet in 2023. We weten niet precies waar deze reis ons zal brengen. We willen de toekomst niet *beheersen* maar *open tegemoet* gaan.



Maar we gaan natuurlijk niet zomaar op reis. We weten waar we heen willen en zetten aan de hand daarvan onze koers uit. Dat doen we op zo'n manier dat we ons steeds rekenschap geven van waar we vandaan komen, onzekerheid toelaten en openstaan voor mogelijke koerswijzigingen. Dat vraagt om moed. En dat vraagt erom dat we het samen doen. Dit koersplan bouwt voort op het strategieplan 2014-2018 en de bijzondere bijeenkomst 'wereldcafé' op 12 april 2018. Een mooie groep mensen die op heel verschillende manieren betrokken zijn bij Stichting De Waarden, ging de dialoog aan over wat er op ons afkomt, wat ons te doen staat, wat ons bindt en hoe eenieder – op welke manier dan ook betrokken bij De Waarden – daaraan zijn of haar eigen bijdrage kan leveren.

## Wereldcafé KIDS!

Zo mogelijk nog bijzonderder was het Wereldcafé KIDS! dat we in september 2018 organiseerden. Wat hebben de deelnemende kinderen waardevolle inzichten en ideeën aangedragen voor ons onderwijs van de toekomst! En wat missen we veel als we het niet tot onze tweede natuur maken om de kinderen op onze scholen als onze voornaamste stakeholders te zien en hen bij alles wat we doen en van plan zijn, naar hun ideeën en inzichten te vragen.



# Inleiding

Op die manier willen we verder gaan. We zijn ervan overtuigd dat we alleen goed aan dit koersplan kunnen werken als we dat samen en in dialoog doen. We nodigen eenieder uit om mede-eigenaar te worden van onze koers. In de tafelgesprekken tijdens het 'wereldcafé' proefden we een verlangen om nog meer te worden wie we – als mensen en scholen van Stichting De Waarden – al zijn. De oogst van de tafelgesprekken overziend, lijkt 'nog meer werk maken van onze eenheid en verscheidenheid' een goede insteek van het beleid voor de komende jaren te zijn. Het gaat er vooral om waardierend-onderzoekend te kijken naar wat er al is en dat uit te bouwen en te versterken. En om daar met lef voor te staan. Met dat uitgangspunt zetten we in dit plan onze koers uit.

Dat we die koers hier niet op een beheersmatige manier vastleggen, betekent wel dat we geregeld de tijd moeten nemen om met elkaar te zien waar we staan, welke weg we hebben afgelegd en hoe we verder gaan. Daarvoor organiseren we in ieder geval stichtingsbreed elk jaar een 'Waardendag'.



# Missie, visie en kernwaarden

## Missie

De missie vormt het fundament onder het werk van de Stichting. Hierin wordt aangegeven wat en op welke wijze men invulling wil geven aan kwalitatief hoogstaand onderwijs:

**Stichting De Waarden wil een vernieuwende en ontwikkelende organisatie zijn. Vanuit een christelijke identiteit wil de stichting kinderen en medewerkers een veilige en inspirerende leer- en werkomgeving bieden.**

De missie van de organisatie wordt samengevat in het volgende mission statement: **Kracht in onderwijs.**

## Visie

Onze scholen werken vanuit de inspiratie van de christelijk-sociale traditie. We zien de school als een waardengemeenschap waarin we een levenshouding willen cultiveren van aandacht voor en met elkaar. We hebben oog voor het individu en we herkennen en erkennen zijn/haar capaciteiten. Onze stijl kenmerkt zich in 'Waarde(n)vol uitdragen'.

Onze pedagogische opdracht is van oudsher om de aan ons toevertrouwde kinderen goed voor te bereiden op hun toekomst. Ons onderwijs is gericht op het optimaal benutten en ontwikkelen van hun talenten: onze leerkrachten hebben voor elk kind ontwikkeldoelen geformuleerd en stemmen het onderwijs af op wat zij nodig hebben. Ieder kind beschikt over talenten. Wij willen hen zodanig vormen dat zij zelfstandig en volwaardig kunnen deelnemen aan de samenleving. Wij hechten aan kwaliteit in de



ruimste zin van het woord. Goede kwaliteit betekent voor ons allereerst het realiseren van onderwijs met tenminste voldoende resultaten. Medewerkers blijven zich professioneel ontwikkelen. We besteden eveneens aandacht aan de kwaliteit van de relatie met ouders, de communicatie en de samenwerking.

## Kernwaarden

Onze visie wordt ingevuld door vier kernwaarden die richtinggevend zijn in ons dagelijks handelen: professioneel, zorgzaam, duurzaam en samenwerkend.

### Professioneel

Onder professioneel verstaan wij dat we op alle beleidsterreinen kwaliteit willen leveren. We denken daarbij allereerst aan kwalitatief goed - bovengemiddeld - onderwijs. Onderwijs dat is gericht op het optimaal benutten en ontwikkelen van talenten: onze leerkrachten hebben voor elk kind ontwikkeldoelen geformuleerd en stemmen het onderwijs af op wat kinderen nodig hebben. Dit betekent dat wij met een open mind kijken naar ons



# Missie, visie en kernwaarden

onderwijs en de context van het kind, ouder, collega, school, stichting en ketenpartners. Bij een professionele houding past begrijpen van de ander, toepassen van de feedback en feedforward regels en een lerende attitude waarbij fouten worden gezien als kans om te leren. Het beroep van leraar vraagt eveneens om professioneel gedrag. Dit uit zich zowel in een goede kwaliteit van lesgeven, de communicatie met ouders als ook de bereidheid het eigen handelen en de schoolorganisatie te verbeteren. Men is - vanuit een onderzoekende houding en professionele nieuwsgierigheid - voortdurend bezig met de eigen ontwikkeling.

## *Zorgzaam*

Zorgzaam betekent voor ons omarmen; openstaan, belangstellend en ondersteunend aan de ontwikkelbehoeften van het kind, de ouder en collega's. Het onderwijs is per definitie een vertrouwensgoed: ouders dragen hun kinderen aan onze zorg over. De ouders geven onze scholen het vertrouwen en de bevoegdheid een groot deel van hun pedagogische taak over te nemen. Als goed rentmeester dienen wij voor de kinderen te zorgen. Het is onze taak het vertrouwen waar te maken en te zorgen voor een warm en veilig pedagogisch leer- en werkklimaat. Daarbij hoort dat we verantwoording afleggen over ons handelen, zowel naar elkaar toe als ook naar leerlingen, ouders en samenwerkende instanties.

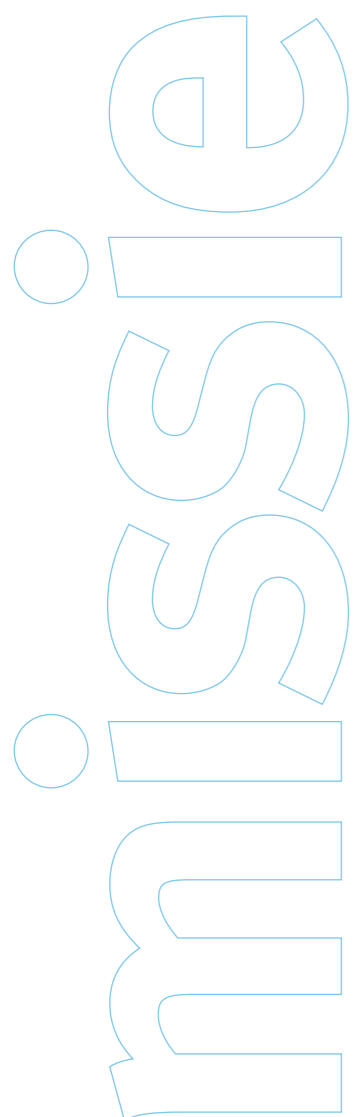
## *Duurzaam*

Duurzaamheid vormt het hart van ons werk. Kernbegrippen die er voor ons toe doen zijn: consistentie, continuïteit, betrouwbaar-

heid, het goede behouden, onderwijs passend bij de tijdsgeest, authenticiteit en financieel solide. We bereiden kinderen voor op hun toekomst, hun rol en hun verantwoordelijkheid in de hedendaagse samenleving. Dit betekent dat wij ontwikkelingen en innovaties in het onderwijs op de voet volgen. We hebben respect voor de mens, milieu en maatschappij. We voelen ons hiervoor verantwoordelijk. We investeren in duurzame relaties met ouders en onze samenwerkingspartners. Hiervoor handelen we vanuit een lange termijnvisie. Tenslotte willen we ook duurzame resultaten behalen: we voeren onze plannen en activiteiten niet alleen uit maar zorgen ook voor een goede borging en verankering.

## *Samenwerkend*

Samenwerkend betekent voor ons respect hebben voor elkaar en luisteren naar elkaar. We geven ruimte aan een ander. We werken dan ook nauw samen binnen de teams, met leerlingen en ouders; of zoeken deze op. Daarbij staat het gezamenlijke resultaat voorop. Door van elkaar te leren en elkaars sterke punten te benutten, helpen we elkaar en uiteindelijk onze leerlingen beter. Onze scholen stellen zich open voor inbreng van ouders en leerlingen, we nodigen ze uit hun inbreng te leveren, mee te denken en te beslissen. Door te verbinden ontstaat een waarde(n)volle gemeenschap. Samenwerkend is echter meer. Vanuit de maatschappelijke opdracht van de school willen we ook een verbinding leggen met de wijk, met andere partners in het dorp. Door te zoeken naar kansen en mogelijkheden wordt de school onderdeel van een breder netwerk.



# Waar komen we vandaan?

Stichting De Waarden staat voor een traditie van kleinschalig onderwijs in gemeenschappen met een sterke confessionele identiteit. Het is een traditie waarvan we de eigenwijsheid en gemeenschapszin willen koesteren, maar van waaruit we ons ook verder willen ontwikkelen tot meer dan een ‘verzameling éénpitters’.

Tot het midden van de jaren negentig van de twintigste eeuw was het onderwijs in West-Brabant kleinschalig georganiseerd. Elke woongemeenschap had basisscholen met een eigen confessionele achtergrond en dito bestuur. In de jaren zeventig probeerden openbare scholen, met wisselend succes, ook een plaats in die gemeenschappen in te nemen. Terwijl in die gemeenschappen de scheidslijnen vanaf de jaren zestig minder scherp werden en samenwerking op gang kwam, duurde het in het basisonderwijs nog tot het begin van deze eeuw voordat er toenadering tussen de denominaties werd gezocht. De voornaamste drijfveer daarvoor was het landelijke onderwijsbeleid.

Doordat van schoolbesturen steeds meer expertise en slagkracht werd gevraagd, kwam het voortbestaan van kleine éénpitters onder druk te staan. Om slagvaardig te kunnen opereren in complexe processen als Weer Samen Naar School, medezeggenschap, het formatiebudgetsysteem en automatisering, was schaalvergroting gewenst.

## Identiteit

Ook in West-Brabant zochten de scholen, gesteund door hun koepelorganisaties, vanaf de tweede helft van de jaren negentig samenwerking. In eerste instantie was geloof het uitgangspunt bij het zoeken naar partners. Zo ontstonden uit elf protestants-christelijke en elf katholieke schoolbesturen respectievelijk de Stichting Protestants Christelijk Onderwijs (SPCO) en



traditie



# Waar komen we vandaan?

Noordrand, Stichting voor Katholiek Basisonderwijs in West-Brabant. Uitgangspunten waren: identiteit, samenwerking, eigenheid, diversiteit, gelijkwaardigheid.

In de nieuwe besturen waren alle scholen vertegenwoordigd. Doordat die werkwijze al gauw onwerkbaar bleek, werd de overstap gemaakt naar een kleiner, effectiever bestuur en vervolgens naar een model met Raden van Toezicht en managementteams voor de dagelijks gang van zaken.

## Samenwerking

De samenwerking tussen Noordrand en SPCO werd steeds intensiever. Beide opereerden in hetzelfde werkgebied en werden met dezelfde onderwijskundige, maatschappelijke en politieke ontwikkelingen geconfronteerd. Fusie bleek een logische volgende stap. De voorzitters van beide Raden van Toezicht hebben door hun visie en persoonlijke inspanningen het fusieproces aanzienlijk bevorderd en versneld. Zo kon in 2008 Stichting De Waarden de toekomst van het katholiek en christelijk onderwijs in West-Brabant gaan vormgeven.

Zowel de geschiedenis als de toekomst stelt ons voor uitdagingen die de koers van onze organisatie in de komende jaren zullen bepalen.



## Geworteld in oude grond

We zijn niet voor niets scholen van De Waarden: we zijn geworteld in oude grond, met het nodige vernuft, doorzettingsvermogen en lef gewonnen op de zee. Als een boom zijn we eigentijds geworteld in (levensbeschouwelijke) tradities en waarden, optimaal gebruik makend van de ruimte die er is om op onze eigen manieren goed onderwijs vorm te geven. Omgeven door stromen van voortdurende verandering bieden we veiligheid zonder ons af te sluiten en kijken we over de dijken zonder het eigene uit het oog te verliezen...



identiteit



**De Waarden**

BASISONDERWIJS



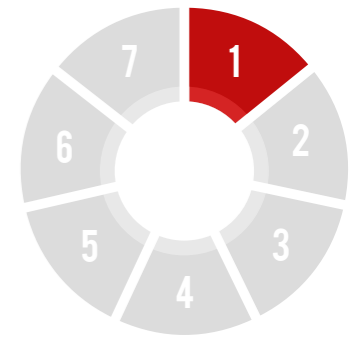
# Koersen op 7 bouwstenen



Uit de wereldcafés hebben we 7 Bouwstenen opgehaald voor onze koers in de komende jaren. Die hebben we hierna verder uitgewerkt. Dat doen we mede aan de hand van verhalen uit onze organisatie.

douwwen





# 1. Werken aan onderwijs

## Gestructureerd werken aan het onderwijs van de toekomst

We beginnen met de vraag waar het ons om te doen is – het ‘waarom en waartoe’ van onze organisatie.

Als onderwijsinstelling gaat het ons om goed onderwijs.

Dat lijkt vanzelfsprekend. Maar de vraag wat goed onderwijs is, is niet zo gemakkelijk te beantwoorden. Goed onderwijs is in feite een gezamenlijke ontdekkingstocht die steeds doorgaat en nooit een definitief antwoord oplevert.

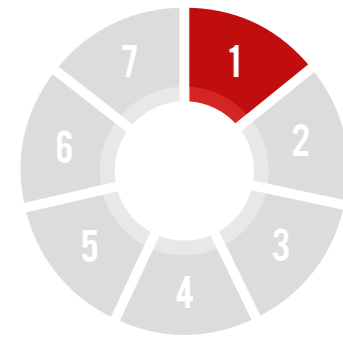
We kunnen nooit zeggen dat we er zijn, omdat we niet weten wat de toekomst ons precies zal brengen.

We kunnen wel omschrijven wat die ontdekkingstocht van ons vraagt:

- Een voortdurend gesprek met iedereen in en om de scholen over de bedoeling van ons onderwijs.
- Ruimte geven aan onderwijsvernieuwing: verdere ontwikkeling van onder andere gepersonaliseerd leren, doorlopende leerlijnen (0-16 jaar) en het loskomen van methoden.
- Professionals die in hun kracht staan en zich gesteund en gefaciliteerd weten in hun professionaliteit. Vernieuwing heeft een solide basis van structuur en borging nodig. Maar ook zicht op sterktes, kansen, aspiraties en te bereiken resultaten.



o  
n  
d  
e  
r  
w  
i  
s  
1



# 1. Werken aan onderwijs

## Wat betekent dat concreet?

- Alle scholen maken een schoolplan waarin ze beschrijven wat ze de komende jaren gaan doen om het verschil te maken voor de leerlingen. Ze maken daarin ook duidelijk hoe ze leerlingen mede-eigenaar maken van die innovatie.
- Onderwijsvernieuwingen zijn zo veel mogelijk evidence informed.
- Groepsdoorbrekend werken en het eigenaarschap van leerlingen worden versterkt.
- Duurzaamheid is voor ons een onmisbaar onderdeel van brede vorming, niet alleen als een inhoudelijk thema dat cruciaal is voor een goede toekomst, maar ook als mogelijke aanjager van nieuwe vormen van (integraal, probleemgestuurd) leren.

Het onderwijs van de toekomst is het ‘waarom en waartoe’ van onze organisatie. Dit koersplan gaat – in de volgende hoofdstukken – vooral over het ‘hoe’. Welke principes zijn voor ons leidend bij in het werken aan onze missie?

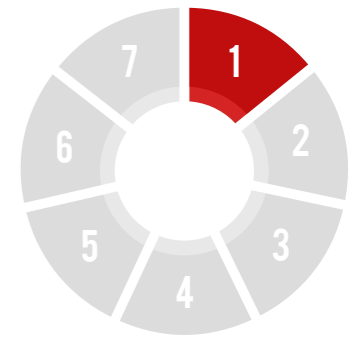
## Leerlingen willen brede vorming

Veel verschillende dingen leren, en daar zelf een zekere mate van keuze en regie in hebben – dat is wat de deelnemers aan het Wereldcafé KIDS! belangrijk vinden. Niet alleen leren met het hoofd, maar ook met de handen. Niet alleen leren in de klas, maar ook op locatie. Niet alleen leren van de leraar, maar ook van experts op bepaalde vakgebieden.

Het belang van rekenen en taal als basisvaardigheden staat voor de kinderen buiten kijf; die hebben ze nodig om mede vorm te kunnen geven aan de toekomst. Maar daarvoor is meer nodig: vriendschap en samenwerken bijvoorbeeld, en aandacht voor duurzaamheid, creativiteit en uitvinden.

► [Klik hier voor een filmpje van onze eigen leerlingen over ‘Basisschool Geniaal’, de school van de toekomst.](#)





# 1. Werken aan onderwijs

Vanuit een brede visie op vorming en onze kernwaarden werken we op een gestructureerde manier aan verantwoorde onderwijsvernieuwing. Het eigenaarschap van elk kind, alsook het recht op een eigen, passende leerloopbaan, staat daarbij centraal.

## UITSPRAKEN:

## HOE IS DIT MEETBAAR EN MERKBAAR?

Stichting De Waarden en haar scholen werken op een gestructureerde manier aan verantwoorde onderwijsvernieuwing. Waarbij het recht van elk kind op een eigen, passende leerloopbaan en het eigenaarschap van leerlingen centraal staan.

- In het ontwikkelingsplan 2019-2023 staat beschreven op welke wijze het onderwijs - 'evidence informed' - wordt geïnnoveerd, verdiept en doorontwikkeld.
- In het ontwikkelingsplan 2019-2023 is beschreven op welke wijze onderwijs 2032 is verwerkt<sup>1</sup>.
- In het schoolplan beschrijven en verantwoorden de scholen op welke manier ze gestalte geven aan:
  - het recht van elk kind op een eigen, passende leerloopbaan<sup>2</sup>.
  - het eigenaarschap van elk kind.
- In het schoolplan wordt expliciet aandacht besteed aan organisatie, (tussentijdse)evaluatie en borging gebruik van de IMWR cyclus<sup>3</sup>.
- Vanaf 2019 worden de ouders, kinderen en leerkrachten betrokken bij deze evaluatie.
- Vanaf 2019 wordt in het directieoverleg aan de hand van tussentijdse rapportages de stand van zaken over de onderwijsvernieuwing jaarlijks geëvalueerd.

De scholen van Stichting De Waarden werken vanuit een visie op brede vorming.

- In 2019 ontwikkelen we een visie op brede vorming van de leerling en leerkrachten.
- In 2019 staat in de schoolplannen welke keuzen zij gemaakt hebben ten aanzien van deze brede vorming eveneens hoe die zich verhouden tot de kernwaarden van De Waarden.
- In 2019 geven de scholen aan in de schoolplannen hoe zij duurzaamheid en techniek een plek geven in het curriculum<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Voor informatie [www.curriculum.nu](http://www.curriculum.nu) [Leerling2020.nl](http://www.leerling2020.nl) - [www.leraar24.nl](http://www.leraar24.nl) - [www.lerarenontwikkelfonds.nl](http://www.lerarenontwikkelfonds.nl) - [www.nro.nl/kennisrotonde/](http://www.nro.nl/kennisrotonde/)

<sup>2</sup> <https://web.microsoftstream.com/video/2f21cad0-fabe-46e0-ac59-3f9e55d5e5df>

<sup>3</sup> Zie kwaliteitsbeleidsplan voor een gedetailleerde uitleg

<sup>4</sup> <https://www.techniektalent.nu/primair-onderwijs/lesideeen/werkmap-techniek/?gclid=EAlaIqobChMIibLutpy3g>



Bernard van Gils, directeur SBO Het Palet en het expertisecentrum heeft een prachtbaan: zoeken naar het vormgeven van de essentie van passend onderwijs.

# Voor de volle 100% gaan voor passend onderwijs

“Ieder kind heeft recht op het allerbeste onderwijs dat aansluit op de behoefte van dat kind. Als mens ben ik daar heilig van overtuigd. Ik denk dat niemand dat met mij oneens is. De grote vraag is echter hoe je dat vormgeeft. Hoe kun je er als leerkracht voor zorgen dat de kinderen die aan jou zijn toevertrouwd, het onderwijs krijgen dat ze nodig hebben?

Dat is de essentiële vraag van passend onderwijs. Hoe maak je het passend voor het kind, passend voor de leerkracht en passend voor de organisatie? Ik mag me daar vanuit mijn functies van directeur van SBO Het Palet én van het Expertisecentrum dagelijks mee bezighouden. Een prachtbaan met alle ruimte om te zoeken naar manieren om alle kinderen onderwijs van het allerhoogste niveau aan te bieden dat bij hen en bij ons past.

Dát is wat passend onderwijs beoogt en waar we als stichting voor de volle 100% voor moeten gaan. De kinderen zijn de toekomst. Wij hebben de wereld in

bruikleen van onze kinderen en moeten haar straks aan hen overdragen. Wat hebben de kinderen aan kennis en vaardigheden nodig om goed te leren omgaan met en bijdragen aan die wereld, en hoe kunnen we hun die passend bij de huidige en toekomstige wereld aanleren?

## Sterk veranderd

De maatschappij is de afgelopen jaren sterk veranderd. Er zijn beroepen bijgekomen terwijl andere beroepen niet meer bestaan, we zijn steeds digitaler geworden en hebben daarmee andere manieren geleerd om met elkaar om te gaan. De wereld is tegelijk groter en kleiner geworden. Als er vandaag iets gebeurt aan de ene kant van de wereld, weten we dat binnen no time aan de andere kant van de wereld. Kaders zijn veranderd en kennis breidt zich steeds verder uit. We kunnen niet blijven vasthouden aan de traditionele vorm van onderwijs waarbij één leerkracht voor de klas staat en frontaal klassikaal lesgeeft en de kinderen alleen maar luisteren en kennis over zich heen moeten laten komen.

Maar hoe moet het dan? Die vraag klinkt eenvoudig, maar is niet zo gemakkelijk te beantwoorden. De zoektocht naar een passende vorm van onderwijs die goed aansluit op de behoefte van ieder kind is vergelijkbaar met een doolhof. Het is een lastige, onbekende weg waarop veel onderzocht moet worden. Maar er is een weg. Er is een uitgang, en we weten dat we die gaan vinden, alleen niet wanneer. En we weten dat we haar niet vinden door stil te blijven staan. We hebben elkaars creatieve ideeën nodig, steun van elkaar door op elkaars schouder te staan om even over de heg heen te kijken, de richting zoekend naar een nieuwe onbekende hoek, en door elkaars hand vast te houden en een stap in de goede richting te gaan. Daar ligt de uitgang! ”

► [Klik hier voor een film van De Waarden over passend onderwijs.](#)



Liesbeth van Damme, Pauline Windmeijer en Roeland Hendriks, Anke Martens, Femke Rullens masterstudenten van de Master Leren en Innoveren binnen Stichting De Waarden vertellen hoe zij bijdragen aan verantwoorde onderwijsvernieuwing.

# Evidence informed vernieuwen met MLI

“ Wij zijn in het schooljaar 2017-2018 de MLI gaan volgen vanuit onze drive om bij de onderwijsvernieuwingen het kaf van het koren te scheiden en verantwoorde keuzes te kunnen maken. Daarmee kunnen we iets betekenen voor onze collega's en de leerlingen. Daarnaast willen we graag de impact van het leren van leerlingen en collega's vergroten, zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen en ontplooien.

Leerlingen van onze scholen zullen hierdoor een vernieuwingsslag gaan meemaken in het soort onderwijs dat ze krijgen. Keuzes voor veranderingen op scholen zullen meer evidence informed gemaakt worden. Dat zal een positief effect hebben op de kwaliteit van het onderwijs, dat zichtbaar zal worden in een stijging van de leeropbrengsten in de breedste zin van het woord.

Binnen de kaders van De Waarden worden wij optimaal gefaciliteerd, waardoor wij de ruimte krijgen om ons

zelf op professioneel vlak te ontwikkelen. Het uitgangspunt van De Waarden is dat we met elkaar groeien door samen te werken en te delen. Wij pakken als MLI-studenten drie rollen op: teacher leader, teacher designer en teacher researcher. Ieder van ons geeft aan deze drie rollen een eigen invulling, met als focus: hoe neem je een team mee in ontwikkeling?

## Fundament vormen

De onderzoeken en plannen waarmee wij bezig zijn, kunnen een fundament vormen voor andere scholen. Een greep uit de kernconcepten die momenteel onderzocht worden: coöperatief leren, PLG's, professionaliseren, mindfulness, rekenen met Snappet, feedback, samenwerking met het netwerk rondom de school.

Wellicht kunnen wij ook een coachende rol op ons gaan nemen, wanneer andere scholen hiermee gaan werken. Om de ingezette veranderingen te borgen, is het

wenselijk om de komende jaren vaste bijeenkomsten van dit MLI-team te plannen, gefaciliteerd door het bestuur. Ook is deze ontwikkeling gediend met meer professionals die een masterdiploma hebben. ”





Corné Wouters beleidsmedewerker ICT vertelt hoe hij ICT-ontwikkelingen ten dienste van goed onderwijs initieert en aanjaagt.

# De cruciale rol van ICT voor het onderwijs van de toekomst

“Ieder kind heeft recht op eigentijds, uitdagend onderwijs dat aansluit bij de eigen talenten en een goede voorbereiding is op leven en werken in de 21e eeuw. Voor zulk onderwijs op maat zijn de juiste ICT-toepassingen en digitale vaardigheden onontbeerlijk. Daarom investeert Stichting De Waarden fors in ICT.

ICT helpt om de kwaliteit van het onderwijs te vergroten en te verbeteren. Zo maken leerlingen steeds meer gebruik van digitale leermethoden en van software die zich aanpast aan hun niveau. Ze leren hierdoor op maat, zodat ze hun talenten zo goed mogelijk kunnen ontplooien. Het onderwijs ontwikkelt zich op die manier van ‘leerkracht gestuurd’, met vooral papieren leermiddelen, tot nagenoeg volledig ‘leerling gestuurd’ onderwijs, met vooral digitale leermiddelen en een leerkracht die begeleidt. Verder geeft ICT leerkrachten de tools om hun onderwijs nog gevarieerder, aantrekkelijker en efficiënter te maken en neemt het steeds meer administratief werk uit handen.

## Leuker en aantrekkelijker

Mijn doel is dat alle scholen van De Waarden beschikken over de juiste ICT-middelen die nodig zijn om goed onderwijs in de toekomst te kunnen garanderen en dat de collega’s de juiste skills en vaardigheden hebben om die middelen zo effectief mogelijk in te zetten. Vanuit mijn ervaring als leerkracht ben ik ervan overtuigd dat het onderwijs daar leuker en aantrekkelijker van wordt. ICT-ontwikkeling in het onderwijs is omvangrijk en complex. Voor verreweg de meeste directeuren en leerkrachten zijn de ICT-ontwikkelingen niet bij te houden, en daarom is het goed dat De Waarden hiervoor een specifieke functie heeft ingericht. In die functie is het zaak om voortdurend in verbinding te staan met de scholen, om ervoor te zorgen dat we investeren in ICT-middelen waaraan behoefte is.

Ik heb inmiddels wel geleerd dat we niet te grote stappen in één keer moeten zetten en dat het vooroplopen in ICT-ontwikkeling niet per se ons doel moet

zijn. Een doordachte en stapsgewijze aanpak is belangrijk. Nu er op bijna alle scholen van De Waarden een gedegen en uitgebreide ICT-infrastructuur is, zal de focus in de komende jaren liggen op het gebruik en de inzet van al deze ICT-voorzieningen. Hierin kunnen nog flinke stappen worden gezet. Goede ondersteuning is onontbeerlijk. Te denken valt aan grotere inzet van digicoaches en inhuur van externen. ”





# 2. Persoonlijk leiderschap

## Persoonlijk leiderschap van zelfbewuste professionals

Of je nu leerkracht, ICT-adviseur of directeur bent, vanuit persoonlijk leiderschap neem je verantwoordelijkheid, krijg je verantwoordelijkheid en leg je verantwoording af. In de eerste betekenis gaat het om regie nemen en eigen initiatief tonen. Je zou dat zelfverantwoordelijkheid kunnen noemen.



"Wees **Trots** op dit mooie vak"

Als ik me verantwoordelijk voel, ben ik eigenaar van de oplossing en besef ik dat mijn persoonlijk belang samenhangt met een groter belang, op het niveau van de school en op het niveau van Stichting De Waarden als scholengroep. Ik voel me betrokken en ben ook zelf verantwoordelijk voor mijn welbevinden en ontwikkeling.

In de tweede betekenis, verantwoordelijkheid krijgen, gaat het over ruimte en vertrouwen en om aanspreekbaar zijn. Ik heb de morele verplichting mijn maximale mogelijkheden in te zetten. Als iemand verantwoordelijkheid krijgt, is er ook iemand die verantwoordelijkheid geeft.

Tot slot is er de betekenis van verantwoording afleggen. Naar elkaar, naar leerlingen, naar ouders, naar belanghebbenden in de samenleving. Als ik me vanuit persoonlijk leiderschap verantwoordelijk voel, laat ik zaken niet zomaar op hun beloop, maar onderneem ik actie en spreek ik iemand aan op wat ik belangrijk vind. Ik neem de regie over mijn vak en zet me in voor de missie van mijn school en van De Waarden. Ik ben eerst verantwoordelijk als individu en dan pas als lid van een team. Ik maak met overtuiging keuzes, ben vindingrijk en neem binnen de mogelijkheden de vrijheid om voor iemand het verschil te kunnen maken.





# 2. Persoonlijk leiderschap

## Wat betekent dat concreet?

Hoekstenen van een nieuwe opzet van HRM zijn een nieuw functiebouwwerk en een nieuwe gesprekkencyclus waarin het eigenaarschap van de professional centraal staat (zoals ook de leerlingen steeds meer eigenaar zijn van hun leerproces).



### Leraar zijn: een hele klus

Kinderen verwachten nogal wat van een leraar, bleek tijdens het Wereldcafé KIDS! En ze realiseren zich ook dat leraarschap een hele klus is, als aan al die verwachtingen voldaan moet worden. Een leraar hoeft van hen dan ook niet perfect te zijn; ze vinden het helemaal niet erg als zij/hij iets niet weet. Het gaat de kinderen vooral om de persoon en de houding van de leraar. Hij/zij moet te vertrouwen zijn, zien wat elke leerling nodig heeft, zich in hen kunnen verplaatsen, geduld hebben, luisteren, humor hebben en de leerlingen positief-waarderend benaderen... Én zij/hij moet het goede voorbeeld geven, als het om belangrijke waarden gaat: elkaar accepteren en respecteren zoals je bent, niemand buitensluiten, elkaar helpen, vriendelijk zijn...





# 2. Persoonlijk leiderschap

## A. Leiderschap:

Directeuren kunnen vanuit het verhaal van de school een lerend en innoverend klimaat scheppen. De directeuren werken vanuit veranderkundige principes. Zij zijn in staat medewerkers te inspireren, situationeel te ondersteunen en te faciliteren om te komen tot het gewenste perspectief van duurzame inzetbaarheid en professionele ruimte. Alle medewerkers werken systematisch aan hun eigen professionele ontwikkeling en persoonlijk leiderschap<sup>5</sup>.

### UITSPRAKEN:

De directeur schept een lerend en innoverend klimaat met zelforganiserende teams.

De directeur werkt vanuit veranderkundige principes om teamleden te inspireren en de juiste ondersteuning te bieden.

### HOE IS DIT MEETBAAR EN MERKBAAR?

- In de Macon 2019 verantwoordt elke directeur zich over:
  - De doelmatigheid van het primaire proces waarin de link met het koersplan helder is.
  - De onderzoekende cultuur die binnen de school gecreëerd wordt.
  - De interventies die vanuit de ontwikkelingsbehoefte van het team uitgevoerd worden. Waarbij adequaat gebruik gemaakt wordt van kennis en kunde van stakeholders.
  - Een flexibele organisatiestructuur, zodat de school snel kan anticiperen op onverwachte situaties en vernieuwingen.
  - De inbreng van medewerkers bij veranderingen. Zo is zichtbaar dat zij participeren in zelforganiserende teams en/of projectgroepen.
  - Nauwe samenwerking met de MLI leerkracht.

<sup>5</sup> <https://expertis.nl/wp-content/uploads/2016/03/BSM-Lerende-leraren-en-de-rol-van-de-schoolleiding-deel-1.pdf>  
Bekijk [hier](#) de openbare les van Loes van Wessum.





# 2. Persoonlijk leiderschap

## B. Professionaliteit:

Professionals zijn het menselijk kapitaal van Stichting De Waarden. Zij worden gefaciliteerd, gestimuleerd en uitgedaagd het onderwijs en zichzelf continu te ontwikkelen. Zij zijn duurzaam inzetbaar. Zij voelen zich eigenaar van het verhaal van De Waarden en dragen bij aan het lerend en innoverend vermogen van de organisatie. Zij laten zien dat zij de vragen van de samenleving vertalen naar het onderwijsaanbod.

### UITSPRAKEN:

### HOE IS DIT MEETBAAR EN MERKBAAR?

De Waarden zorgt ervoor dat de gewenste talenten, attituden en deskundigheden voor het geven van goed onderwijs worden gefaciliteerd, gestimuleerd en uitgedaagd.

- In 2019 starten we het interactieve HRD proces waarin De Waarden:
  - Het ontwikkelperspectief en de verwachtingen van belanghebbenden van de school vertaald naar de professionalisering van de organisatie, het team en de individuele teamleden.
  - Vanuit het principe voordoen- meedoen-zelf doen.
  - Jaarlijks onderzoeken we welke ontwikkelingen (in talenten en deskundigheden) gewenst zijn.
  - Werkt met Leer- en netwerken binnen de gehele organisatie. Daaruit komen voorstellen voor innovaties en andere ontwikkelingen.
- HRD wordt vanaf 2019 verder vorm gegeven vanuit het eigenaarschap van de professional.
- Het bestuursbureau levert een goede dienst- en serviceverlening aan de medewerkers.

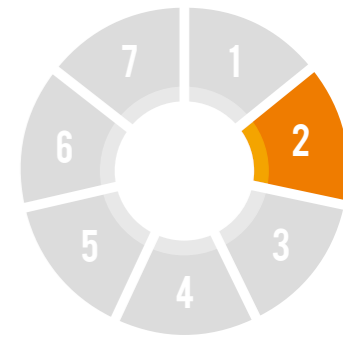
De Waarden streeft naar een duurzame inzetbaarheid van het personeel.

- Het Huis van Werkvermogen is het instrument om dit de komende vier vorm te geven<sup>6</sup>.
- De werkvermogensmonitor wordt tweejaarlijks afgenomen.
- De werkvermogensmonitor laat een verbetering zien op alle onderdelen in 2020.
- In 2020 ligt het beïnvloedbare ziekteverzuimpercentage op Waarden niveau een procent lager dan het landelijk gemiddelde.
- Medewerkers ervaren aandacht voor het welbevinden, veiligheid, omgevingsfactoren, persoonlijke ontwikkeling en werkbeleving.

<sup>6</sup> <https://youtu.be/tlxqGZD9jpA>  
<https://www.werk.be/sites/default/files/Fiches%20Huis%20van%20werkvermogen%20LR.pdf>



# 2. Persoonlijk leiderschap



## UITSPRAKEN:

## HOE IS DIT MEETBAAR EN MERKBAAR?

De leerkrachten voelen zich eigenaar van het verhaal van de school en dragen bij aan het lerend en innoverend vermogen van de organisatie.

- Leerkrachten dragen aantoonbaar bij aan het behalen van de gestelde doelen van het koersplan en leggen daar jaarlijks verantwoording over af in de ontwikkelgesprekken<sup>7</sup>.
- Talenten worden gedeeld in de organisatie door samenwerkingsactiviteiten en zo nodig van buiten de organisatie gehaald.

Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen professionele ontwikkeling.

- In 2019 vormen directeuren met elkaar een lerend netwerk.
- In 2023 is het vanzelfsprekend om als medewerker deel te nemen in professionele leergemeenschappen, collegiale consultatie, ontmoetingen en netwerken.

<sup>7</sup> zie beleidsdocument grow gesprekkencyclus



Léon Smits is directeur van basisschool De Klaverhoek in Moerdijk

# De roeping van Léon Smits

“ Werken in het onderwijs is voor mij een roeping: kinderen helpen bij het groeien, de ontwikkeling naar volwassenheid en naar het innemen van hun plaats in een steeds sneller veranderende maatschappij. Hiervoor wilde en wil ik mijn kennis en vaardigheden inzetten, al wist ik destijds als 9-jarige jongen nog niet precies hoe. Mijn voordeel was dat ik op mijn lagere school twee goede voorbeelden had van hoe dat later zou kunnen.

Kinderen spiegelen zich aan mensen, leeftijdsgenoten en volwassenen, maken kennis met waarden en normen, positief of negatief, leren zich een beeld vormen en kunnen en moeten tenslotte eigen keuzes maken over de inrichting van hun leven. Kinderen, mensen bij die ontwikkeling helpen is mijn levensdoel.

## Ontwikkeling in onderwijs

Vanuit de kleine, starre organisaties die de scholen vroeger waren, heeft mijn generatie een ontwikkeling in het onderwijs mogen meemaken waarin het individuele kind steeds meer aandacht kreeg en ouders en andere partijen medeverantwoordelijk werden voor de totale ontwikkeling van het kind. Niet alleen cognitieve maar ook motorische en sociaal-emotionele ontwikkeling kregen steeds meer aandacht. Kennis werd breder en vaardigheden belangrijker.

Voor de leerkracht betekende dit ook ontwikkelen, om met de maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen mee te kunnen. Dat betekent reflecteren op nieuwe visies en concepten, op je eigen kwaliteiten en vaardigheden. Om mijn levensdoel te kunnen blijven volgen is dit een zich steeds herhalende cyclus. Een cyclus waarin je voortdurend nieuwe afwegingen maakt en besluiten neemt voor jouw toekomst en die van de kinderen en personeelsleden die aan jouw zorg zijn toevertrouwd.

## Dit betekent dat:

- je blik naar buiten gericht moet zijn om de ontwikkelingen in wijk, buurt, plaats, land en wereld te zien en op hun waarde te kunnen beoordelen;
- er een open interne en externe dialoog moet zijn over mogelijkheden;
- er ruimte moet zijn voor onderzoek en experiment gericht op ontwikkeling en keuzes;
- er mogelijkheden moeten zijn om kennis te vergroten maar ook om kennis te delen;
- de wil aanwezig moet zijn om met veranderingen om te gaan en om aan veranderingen mee te werken;
- er gelijkgestemden moeten zijn die mee willen bouwen aan nieuwe ontwikkelingen;
- er een organisatie moet zijn die mogelijkheden biedt voor onderzoek en ontwikkeling.

## Voldoende ruimte

Dat ik al zo lang hier werk, laat zien dat ik voldoende ruimte heb gehad om continu aan mijn persoonlijke ontwikkeling te werken en dat ik gebruik heb gemaakt van de mogelijkheden die aanwezig waren. Ik heb mij kunnen ontwikkelen van leerkracht tot directeur, heb de mogelijkheden gehad om daarin verder te groeien door opleidingen en samenwerking.

Door fusie van besturen en ontwikkeling van een nieuwe organisatie (Stichting Noordrand en SPCO) ontstonden er nieuwe taken en functies. Ook op dit niveau kon ik aan mijn levensdoel werken. In het nieuwe managementteam hebben we voorwaarden voor een bredere ontwikkeling kunnen realiseren.

Als ik goed rondkijk in onze organisatie, concludeer ik dat er veel ruimte is voor ontwikkeling van onderwijs, vaardigheden en kennis en dat er ruimte is om dat op meerdere locaties in onze organisatie te doen, in de vorm van mobiliteit, specialisaties en andere concepten. Misschien moeten we het beter zichtbaar maken: Stichting De Waarden biedt veel mogelijkheden voor een brede ontwikkeling van de kinderen, collega's, ouders, stakeholders en organisaties. Kijk om je heen, maak gebruik van ontwikkelingen, draag een steentje bij....

De toekomst ligt aan je voeten. ”



HR adviseur Wendy Hoondert vertelt hoe zij vanuit HR kijkt naar persoonlijk leiderschap van de zelfbewuste professionals.

# HR ten dienste van persoonlijk leiderschap van zelfbewuste professionals: just do it!

“ HR moet bijdragen aan een professionele werkomgeving. Dat doen we door onder andere het opzetten van een nieuwe gesprekscyclus gebaseerd op GROW en het Huis van Werkvermogen. Hierin staat het eigenaarschap van de professional centraal: zelf regie nemen over jouw ontwikkeling en loopbaan. Cruciaal voor zo'n werkomgeving is dat we elkaar feedback geven, elkaar aanspreken, de verbinding zoeken. Door hierin zelf het voorbeeld te geven. Door aan de slag te gaan met Insights Discovery. Hierin staat inzicht in jezelf en de ander centraal, waardoor een betere verbinding met de ander en dus betere samenwerking tot stand komen. Andere HR-instrumenten die daaraan kunnen bijdragen en die we in de komende jaren met elkaar ontwikkelen (via ontmoetingen waarin feedback wordt opgehaald en ervaringen worden gedeeld) zijn: duurzaam inzetbaarheidsbeleid, opleidings- en ontwikkelbeleid, inductiebeleid.

Bij dit alles is het essentieel dat we aandacht en respect voor elkaar hebben, elkaar aanspreken en met elkaar spreken in plaats van over elkaar, in een veilige, vertrouwde omgeving waarin ontwikkeling en beweging

centraal staan. Wat mij betreft is dat ook een omgeving waarin we plezier hebben met elkaar, humor een belangrijke rol speelt en we kunnen relativeren. En we doen het met elkaar en stap voor stap. Een aandachtspunt voor mijzelf is om niet te snel te willen gaan, met het risico dat ik onderweg collega's 'kwijtraak'.

## Kop thee

Dat lijkt allemaal wellicht vanzelfsprekend, maar het raakt mij dat we soms gemakkelijker over iemand praten dan een kop thee met hem of haar gaan drinken en echt het gesprek met elkaar aangaan. Ook worden dingen soms enorm groot gemaakt en verliezen we de focus. Dan zeg ik: houd het klein, beleg de kwestie waar ze hoort en focus op het primaire proces: onderwijs. Daarin zie ik voor mezelf een voorbeeldfunctie. Ik streef ernaar een eerlijke en open verbinder te zijn die zegt wat ze doet en doet wat ze zegt. Als ik dat ben, dan ben ik mijzelf.

Wat me aanspreekt in de manier waarop we bij De Waarden ook dit soort processen aanpakken, is de cultuur van 'just do it!' Natuurlijk hebben we

een besluitvormingsprocedure in onze organisatie, maar ga vast aan de slag, stel tussendoor bij en evalueer, en wacht niet af tot alle stappen in de procedure zijn doorlopen. Een mooi voorbeeld daarvan is de aanpak van de nieuwe gesprekscyclus. Het beleid moet nog langs een aantal besluitvormingsorganen, maar sommige scholen zijn er al mee aan de slag. We organiseren een ontmoeting met gebruikers, delen ervaringen, stellen bij. Kortom: we leren van elkaar! ”







# 3. Vier het verschil

## Het verschil vieren: iedereen doet ertoe in zijn/haar eigenheid

Diversiteit is de kracht van een instelling als De Waarden, met allerlei identiteiten en onderwijsconcepten onder één dak. Diversiteit zien we niet als probleem maar als verrijking.

Dat geldt op verschillende niveaus:

- Dat we als collega's verschillen van elkaar (in achtergrond, levensovertuiging, professionele overtuigingen en talenten) zien we als kans om van elkaar te leren.
- Dat onze contexten, in steden en dorpen met ieder hun eigen karakter, van elkaar verschillen, zien we als een stimulans om de eigenheid van onze scholen te blijven ontwikkelen.
- Dat leerlingen verschillen van elkaar (in kwaliteiten, leerstijlen en (ondersteunings)behoeften zien we als uitdaging om hun ontwikkeling te bevorderen.
- Dat leerlingen verschillen van elkaar, is ook voor hen vooral een kans om van elkaar te leren. Leren doe je samen!

Dat kan alleen als we als grondhouding hebben dat we er – in onze eigenheid – allemaal toe doen en van betekenis zijn voor elkaar en de organisatie.





# Vier het verschil

## UITSPRAKEN:

Binnen het kader van haar missie stimuleert en faciliteert De Waarden de ontwikkeling en versterking van de eigenheid van de scholen.

Tegelijkertijd stimuleert en faciliteert De Waarden de dialoog tussen scholen over hun onderlinge verschillen om van elkaar te leren.

## HOE IS DIT MEETBAAR EN MERKBAAR?

- In 2019 expliciteren de scholen de schoolplannen hun eigen verhaal over de eigenheid van onderwijs, gerelateerd aan de missie van De Waarden. De eigen verhalen worden gedeeld bij de MACON besprekingen.
  - In 2019 staat in elk schoolplan hoe de school in zijn eigenheid deelneemt aan de gemeenschap.
- 
- In 2023:
    - Zijn leerlingenraden actief binnen alle leergemeenschappen<sup>8</sup>.
    - Worden bovenschoolse ontmoetingen georganiseerd voor alle gremia in de organisatie.
    - Wordt het interactieve koersplan aantoonbaar gevuld met de verhalen uit de organisatie.

<sup>8</sup> Voor voorbeelden binnen De Waarden zie Regenboog-Mariaschool en de Achtspong



Johan Vos heeft als interim-directeur van de Mariaschool in Langeweg meegewerkt aan de samenwerking met basisschool De Regenboog in Zevenbergen.

# Diversiteit: Klein en groot

## Het verhaal van De Regenboog en de Mariaschool

“ Ik heb in dat proces geleerd hoe belangrijk het is om over de grenzen van de eigen school te kijken als je ziet dat de kwaliteit en continuïteit van je kleine school onder druk staan. Het verzuim was hoog en er was een tekort aan invallers. Dat zorgde ervoor dat het vele werk op nog minder schouders kwam te liggen. Ook speelde de vraag of zo'n kleine school nog toekomst heeft in een omgeving waarin het aantal leerlingen terugloopt.

Daarom hebben we samenwerking gezocht met De Regenboog. Om zo'n samenwerking te laten slagen, moet er niet alleen een gevoel van urgentie zijn bij de kleine school maar ook een gevoel van verantwoordelijkheid bij de grote school. Mijn collega-directeur, Marleen van Kooten en ik moesten daarin het goede voorbeeld geven. Zij heeft mij mede geïnspireerd om van deze crisis een kans te maken. We hebben geleerd en ervaren hoe belangrijk het is om te werken vanuit visie, vrijgevigheid en urgentie. Het is belangrijk dat je elkaar iets gunt.

### Doorpakken

Vanuit onze samenwerking werden er contacten gelegd met de bestuurder, MR, en team. Zo konden we elkaar snel vinden en een inspirerend stappen- en projectplan presenteren, met betrokkenheid van BSO en kinderopvang. Samen hebben we draagvlak gecreëerd, urgentie aangegeven, vertrouwen uitgestraald in het project en steun gezocht bij de bestuurder en MR. De openheid en samenwerking tussen MR, team, bestuur en directie vind ik typisch voor De Waarden, net als de instelling om door te pakken.

Het resultaat is dat er in de beleving van het team niet meer twee scholen met twee teams zijn, maar één team van een school met twee locaties. Ook de teamleden van De Regenboog waren en zijn gemotiveerd om hun talenten in te zetten voor alle kinderen.

### Over grenzen

Het zou mooi zijn als we in de komende jaren nog meer over de grenzen van de eigen school gaan kijken.

We hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor alle kinderen binnen onze stichting. Hoe kunnen we zo effectief mogelijk elkaars talenten benutten en taken combineren, zodat we alle potentie van onze medewerkers aanspreken? Dat levert medewerkers op die een hoge gunfactor hebben en kunnen denken en acteren in een breed kader met een toekomstgericht perspectief. ”



Marieke Verhulst is directeur van basisscholen Juliana en Kennedy in Fijnaart.

# Diversiteit: Katholiek en protestants-christelijk

## Het verhaal van Kennedy en Juliana

“ Als directeur van twee scholen in hetzelfde gebouw heb ik de opdracht gekregen om in ieder geval de samenwerking tussen de twee scholen op gang te krijgen. En van daaruit heb ik mezelf de opdracht gegeven dit tot een succes te maken.

Vanuit studie en literatuur heb ik geleerd dat samenwerken en samen leren zoveel meer kan betekenen voor kwaliteit van onderwijs en de opbrengsten van het onderwijs. De kennis die aanwezig is in beide teams kan zo veel breder worden ingezet. We zijn allemaal ‘Waarden collega’s’, werkzaam binnen dezelfde organisatie, en toch heerst er een sfeer van concurrentie en soms zelfs afgunst. Die cultuur wil ik doorbreken. Van concurrentie naar concullega’s, van afgunst naar passie.

### Op de kaart zetten

Willen we met elkaar De Waarden op de kaart zetten en willen we met elkaar De Waarden de organisatie maken waar iedereen graag wil werken, dan kijken we eerst naar onszelf binnen onze schoolomgeving om te zien

wat we daarin willen behouden en wat we moeten veranderen om De Waarden de A-status te geven.

Op 1 november 2017 ben ik begonnen op beide scholen en heb de eerste maanden gebruikt om een analyse te maken op de gebieden van onderwijs, personeel en huisvesting. Ik ben daarvoor ook buiten de school gaan netwerken: Met de kerken, de kinderopvang, de gebiedstafel en verenigingen. Vanuit die analyse heb ik een plan van aanpak gemaakt waarin ik heb gekeken naar de gezamenlijkheid. Deze conclusies heb ik met bestuur en beide mr-en gedeeld. We gaan veranderen, vernieuwen, verbeteren op alle drie de geanalyseerde gebieden.

### Grenzen opzoeken

En dat kun je niet alleen, maar hoef je ook niet alleen en wil ik ook niet alleen. Daarin vind ik de steun van bestuur, leerkrachten, de beide mr-en en zeker ook van collega-directeuren. Het sparren, intervisie helpt om de juiste route uit te stippelen en samen de juiste weg te gaan bewandelen. Wat mij blij maakt is dat De Waarden

staat voor ruimte en vrijheid binnen de noodzakelijke kaders van kwaliteit van onderwijs en wet- en regelgeving. We mogen onderzoeken, experimenteren en grenzen opzoeken en krijgen ook de ondersteuning die hiervoor nodig is. De Waarden staat voor Samen-op-weg... en dat samen ervaar ik ook. Dat samen komt ook terug in het plan van aanpak voor de twee scholen in Fijnaart: Samen sterk voor elk kind!

Deze weg wordt ook de weg naar het nieuwe schoolplan, waarin we samen gaan omschrijven welke speerpunten we hebben en wat we de komende jaren hiervoor gaan ontwikkelen. Stappen die we de komende jaren gaan zetten: een deugdelijk onderzoek naar huisvesting, onderzoek naar een ander onderwijs-concept vanuit een nieuwe missie en visie op ons onderwijs. Aandacht voor elkaar en groeien met elkaar waardoor al het personeel dat straks rondloopt in het gebouw blijde mensen zijn die kunnen aangeven waarom ze hier zo graag werken. En daar wordt iedereen blij van: het kind voorop, want daar doen we het voor. Want van gelukkige leraren leer je de mooiste dingen.”



# 4. Delen en leren van elkaar



## We delen met en leren van elkaar – versterking van de lerende organisatie

In een organisatie als de onze is veel verschillende expertise, denkkraft en creativiteit voorhanden. Het zou zonde zijn als we elkaar daar niet mee verrijken. Want door te leren en te delen versterken we de kwaliteit van ons onderwijs, onszelf als professionals en onze organisatie.

Daarom is het bij De Waarden vanzelfsprekend dat we kennis, ervaring en goede voorbeelden met elkaar delen. De organisatie biedt daar de faciliteiten voor. Dat betekent ook dat we geen valse bescheidenheid kennen en niet bang zijn om onszelf koploper te noemen in iets waar we goed in zijn.

We staan tegelijkertijd met beide benen op de grond; een begrip als 'de lerende organisatie' moet geen hol begrip blijven, of als doekje voor het bloeden dienen. Leren is niet vanzelfsprekend en soms ook niet eens 'leuk'. En het vraagt om een duidelijke keuze: hoe willen we leren? Vanuit welke 'grondtoon' doen we dat? Hoe vieren we daadwerkelijk het verschil? Probleem- en oplossingsgericht? Of meer waardierend onderzoekend?

## Wat betekent dat concreet?

- We inventariseren de expertise op allerlei gebieden die in de organisatie aanwezig is en maken die beschikbaar voor elkaar door onder meer facilitering via taak- en formatiebeleid.
- We gaan verder op de weg die we met het visitatietraject zijn ingeslagen. De collega's die zich tot interne auditors hebben ontwikkeld, zetten hun ervaring in om de teams steeds meer eigenaar te maken van hun kwaliteitsontwikkeling.
- We benutten nieuwe ontwikkelingen op de scholen als leerprocessen voor ons allemaal. Zo wordt de ontwikkeling van De Waarden een gezamenlijk leerproces: hoe leer je bij zo'n nieuwbouwproces van de ervaringen van andere scholen binnen De Waarden en hoe zorg je ervoor dat de scholen van De Waarden gezamenlijk leren van zo'n nieuwbouwproces?



Het verhaal van Elke Depauw, leerkracht op de basisschool de Toren in Zevenbergen en docent van de taalklas.

# Wat maakt de taalklas nodig?

“ Doordat veel anderstalige kinderen in Nederland geboren zijn, wordt meer dan eens gedacht dat deze kinderen automatisch het Nederlands beheersen. Niets is minder waar. Wanneer anderstalige kinderen opgroeien in een omgeving waarin geen of weinig Nederlands wordt gesproken, beheersen de kinderen aan het begin van groep 1 niet het Nederlands zoals een Nederlandstalig kind dit doet. Terwijl het taalprogramma in groep 1 al wel kennis van het Nederlands vooronderstelt. In feite begint dan al de Nederlandse taalachterstand.

Als de anderstalige kinderen verder vooral niet-Nederlandstalige medeleerlingen hebben en ze als ze bovendien geen specifieke lessen Nederlands ontvangen, dan blijft de taalachterstand bestaan en dan wordt deze groter gedurende de schoolloopbaan van de kinderen. Zo kunnen ze problemen ondervinden bij het leren in het Nederlands, onder meer bij het leren lezen, omdat ze de Nederlandse klanken niet beheersen; of bij het volgen van de lessen en bij het lezen van vele teksten, omdat hun Nederlandse woordenschat niet toereikend is en ze de verbanden tussen zinnen niet herkennen.

## Leer- en ontwikkelingsaanbod op maat

De Waarden realiseert voor deze groep leerlingen een leer- en ontwikkelingsaanbod op maat, zoals de opdracht van passend onderwijs ons ook vraagt. Wij vinden dat kinderen zich zowel op cognitief als op sociaal-emotioneel gebied zich het beste ontwikkelen in hun eigen woon- en leeromgeving. De keuze voor deze aanpak maakt dat de kinderen en hun ouders zo snel mogelijk in hun eigen woon- en schoolomgeving kunnen integreren. In deze context kunnen zij ook buiten de school, in hun eigen buurt de nodige sociale contacten opdoen. Belangrijk is dat het proces van taalverwerving snel wordt opgepakt en intensief verloopt. Alle scholen van Stichting De Waarden zijn erbij gebaat dat deze kinderen goed voorbereid en met voldoende taalkennis hun schoolloopbaan succesvol kunnen vervolgen.

De leerlingen leren de Nederlandse taal om na de periode van de taalklas goed voorbereid in te stromen in het reguliere onderwijs. We hanteren zoveel mogelijk de doelen voor nieuwkomers zoals die zijn omschreven door het nationaal expertise centrum leerplanontwikkeling SLO. Als minimum streefdoelen worden de doelen van de Internationale Taalklas Haarlem gehanteerd.

## Mooie groep om mee te werken

Het aanbod in taal- en sociale vaardigheden in zowel de taalklas als de moederschool stelt de leerlingen in staat zich te integreren in onze samenleving. Wij wilden graag thuisnabij onderwijs, zodat de kinderen snel integreren in hun eigen leefomgeving. Het is een mooie groep om mee te werken. De kinderen en ouders zijn heel dankbaar. Het is mooi om te zien hoe deze kinderen groeien op zowel talig gebied als op sociaal-emotioneel gebied. ”



# 4. Delen en leren van elkaar



## UITSPRAKEN:

In strategie en beleid wordt systematisch verbinding gemaakt tussen het waarom, hoe en wat van De Waarden.

## HOE IS DIT MEETBAAR EN MERKBAAR?

- Vanaf 2019 wordt in nieuwe strategie- en beleidsdocumenten de link gelegd met schooloverstijgende leer- en ontwikkelingsprocessen.
- Directeuren en bestuurder inventariseren jaarlijks of de benodigde expertise in de organisatie aanwezig is.  
- Facilitering maakt expertise breed inzetbaar via taak- en formatiebeleid.
- De Waarden -en de scholen- communiceert via een jaarverslag naar de stakeholders.
- Vanaf 2019 is een interactief communicatieplan waarin de interne, externe en arbeidsmarkt communicatie is beschreven op De Waardenniveau.
- In 2023 is de beleidscyclus geoptimaliseerd deze is gebaseerd op de IMWR<sup>9</sup> cyclus, deze staat beschreven in het kwaliteitsbeleid.

<sup>9</sup> Zie beleidsplan kwaliteitszorg Tellen en vertellen

leren



Johan Vos beleidsmedewerker kwaliteitszorg vertelt over de ontwikkeling naar een lerende organisatie vanuit een heldere visie op kwaliteit.

# Op weg naar een bevlogen kwaliteitscultuur

“ Voor mij begint een bevlogen kwaliteitscultuur bij mijn eigen bevlogenheid. Mijn persoonlijke missie is om te laten zien dat kwaliteit geen zwaar onderwerp is maar vooral ook leuk kan zijn. Het is niet alleen tellen maar vooral ook vertellen: wat is het verhaal erachter? Kwaliteit moet inspireren en energie geven. Het gaat niet alleen om wat er niet goed gaat, maar juist ook om wat goed gaat. Waarom het gelukt is en of we dit kunnen delen met elkaar. Kinderen en stakeholders horen hierbij. Zij zijn een onderdeel van kwaliteit.

Ik zie het als mijn opgave om te bevorderen dat kwaliteit onderdeel wordt van onze cultuur en iedereen raakt. Dat begint met het verwoorden van een visie op kwaliteit die in de hele organisatie wordt gedragen. Typisch voor De Waarden is dat die visie *evidence informed* tot stand komt. Eerst kijken we wat de onderzoeken erover zeggen. We vragen input van de verschillende geledingen. Met de directeuren en bestuurder werken we op basis daarvan aan een visie en betrekken we anderen daarbij, onder wie TIAS.

## Lerende organisatie

In de komende jaren staat wat mij betreft de ontwikkeling van de *lerende organisatie* centraal. Dit is de richting die Stichting De Waarden kiest om de kwaliteit van de gehele organisatie te verbeteren. Een lerende organisatie heeft *kwaliteitsverbetering* tot doel. Dat gaat in de organisatie over personen, de ideeën die ze hebben, de activiteiten die ze uitvoeren, de processen en de resultaten die ze met dit alles behalen. Cruciaal is het delen van *good practices*. Zo'n organisatie wil zich continu verbeteren.

Dat vraagt om een *professionele cultuur*. Een cultuur die openheid en transparantie hoog in het vaandel heeft staan, waarin we elkaar mogen aanspreken, maar ook goede feedback kunnen geven en ontvangen en zelfs al de stap naar feed forward zetten. Een cultuur waarin mensen vanuit passie en motivatie leren en zichzelf en elkaar continu willen verbeteren. Een cultuur waar gedeeld en geleerd wordt. Een cultuur waarin we elkaar vertrouwen maar waar afspraak ook

afspraak is. Een cultuur waarin we vooral SAMEN werken en SAMEN leren en verantwoording hierover afleggen.

Wat vraagt dan van ons? Het is aan eenieder van ons om te zien waarin hij of zij zich verder kan ontwikkelen. ”





# Delen en leren van elkaar



## UITSPRAKEN:

We gaan ervan uit dat de basiskwaliteit op orde is.

De kwaliteitssystemen en processen zijn ondersteunend aan het gewenste leren en innoveren.

De kwaliteitssystemen en processen dragen bij aan het versterken van: het menselijk-, sociaal- en het besluitvormingskapitaal van De Waarden.

## HOE IS DIT MEETBAAR EN MERKBAAR?

- De Waarden streeft processen na die er toe doen:
  - In 2019 evalueren we de huidige ondersteunende processen op effectiviteit, wat tot aanpassing leidt.

- In 2019 wordt het nieuwe kwaliteitsplan op Waarden niveau vastgesteld. Dit is leidend voor de kwaliteitscyclus van de organisatie:
  - Op basis van een nulmeting zetten de scholen een cyclisch proces van kwaliteitszorg op.
  - D.m.v. zelfevaluaties en audits wordt structureel aan schoolontwikkeling gewerkt.
  - De interne auditors zetten hun ervaring in om de teams steeds meer eigenaar te maken van hun kwaliteitsontwikkeling.
  - WMK wordt door alle scholen aantoonbaar gebuikt.

- De Waarden deelt met de belanghebbenden en de samenwerkingspartners kennis en gebruik van nieuwe inzichten/technologieën/ervaringen.

<sup>9</sup> Zie beleidsplan kwaliteitszorg Tellen en vertellen



leren

Gemma den Hollander, orthopedagoog, vertelt over de eigen wijze waarop Stichting De Waarden gestalte geeft aan passend onderwijs.

# Passend onderwijs

## Denken vanuit onderwijsbehoeften

“ Ter versterking van de basisondersteuning is er een budget voor lichte ondersteuning dat door het samenwerkingsverband aan de besturen wordt toegekend. Een deel van deze financiën is bovenschols ingevuld met de oprichting en doorstart van het Expertisecentrum. Dat zorgt voor de versterking van de basisondersteuning door expertise in te zetten waar scholen die zelf niet kunnen inzetten. Er is een vastgesteld kader voor passend onderwijs, maar wij geven dat op onze eigen manier vorm.

### **Beschikbaar en inzetbaar**

Voor mij is het belangrijk om de lijnen met de werkvloer en het samenwerkingsverband kort te houden. Expertise moet beschikbaar en inzetbaar zijn op het moment dat de school daarom vraagt. Ik zie het als mijn missie om het gedachtegoed van passend onderwijs te delen: denken en spreken vanuit onderwijsbehoeften en ondersteuningsmogelijkheden. Tegelijk is het zaak om met het samenwerkingsverband te blijven praten en meedenken over het ‘systeem’ en hoe dat op de werkvloer uitwerkt en wordt ervaren.

Langzamerhand is er intern en extern een netwerk ontstaan waarin de lijnen kort zijn en er bij hulpvragen snel geschakeld kan worden. In dit netwerk en dit proces ben ik zowel een verbinder als een kritische vriend die eerlijke feedback geeft. Ik heb geleerd dat beide rollen onontbeerlijk zijn in een ontwikkeling als passend onderwijs, die is ‘opgelegd’ en daarom niet automatisch wordt gedragen. Bovendien is er een kloof tussen de ‘papieren werkelijkheid’ en de schoolpraktijk. Om passend onderwijs op de werkvloer te laten slagen, is veel begeleiding en ondersteuning nodig wat kennis en vaardigheden betreft.

### **Positiviteit**

Cruciaal in dit traject is positiviteit. Zo’n ingewikkeld traject heeft een grotere kans van slagen als we gericht zijn op wat wel gelukt en mogelijk is, met elkaar in contact blijven en blijven praten, de mening en houding van de ander respecteren, kunnen relativeren en meningen en verwachtingen afzetten tegen het kader waarbinnen we werken.

Ik zet me hiervoor in door voldoende tijd te besteden aan mijn werk binnen De Waarden, mee te denken op beleidsniveau, concrete voorstellen te doen en het gedachtegoed van passend onderwijs via het Expertiseteam en het IB-netwerk te blijven uitdragen.

In de komende jaren is het belangrijk dat we de rol en taak van de IB-ers duidelijk wegzetten, zodat die passen bij wat nodig is voor passend onderwijs. We moeten zorgen voor goede begeleiding van IB-ers en leerkrachten op de werkvloer bij het denken en werken volgens onze visie op passend onderwijs. Voor de nieuwe schoolplannen is een concrete analyse van de basisondersteuning en als afgeleide daarvan de schoolontwikkeling nodig. Hiervoor is de professionaliteit en inzet nodig van allen in en buiten de organisatie die hierbij betrokken zijn. ”



Auditoren en masterstudenten Lianne Kokenberg, Liesbeth van Damme, Pauline Windmeijer en Roeland Hendrikx vertellen hoe het werken met audits kwaliteitsontwikkeling bevordert.

# Structurele kwaliteitsontwikkeling met audits

“ Binnen Stichting De Waarden zijn we sinds het schooljaar 2016-2017 bezig met het opzetten en afleggen van audits. Met een auditteam kunnen we de kwaliteit van het onderwijs structureel volgen, evalueren en verbeteren. Daarnaast onderzoekt, analyseert en beschrijft het auditteam de verbindingen tussen de structuur, cultuur en communicatie (de ‘governance driehoek’) binnen de school. Het auditteam heeft goed zicht op wat er op de betreffende scholen speelt en wat ontwikkelpunten zijn.

## Onderwijskwaliteit

Het gaat ons uiteindelijk natuurlijk om de leerlingen. Hoe beter wij de onderwijskwaliteit in beeld hebben en verder ontwikkelen, hoe beter onze leerlingen worden voorbereid op de samenleving. Audits zijn een middel om de onderwijskwaliteit te monitoren en te verbeteren en een professionele cultuur te bevorderen. Een

gedegen terugkoppeling van onze bevindingen naar de directies en het bestuur is daarom van groot belang.

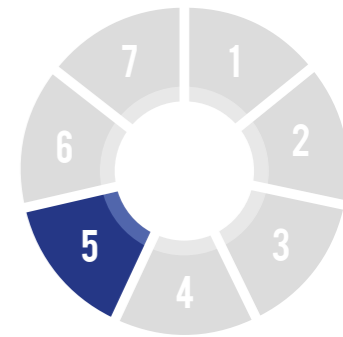
Audits brengen de eigenheid van onze scholen in beeld en ook de mogelijke meerwaarde daarvan voor andere scholen in de stichting. Doordat we zicht hebben op de ontwikkeling van scholen, kunnen we scholen die met vergelijkbare ontwikkelingen bezig zijn, aan elkaar koppelen. In de lerende organisatie die we willen zijn, kan die verbinding bijvoorbeeld gestalte krijgen in een PLG.

Als auditors hebben we een gedegen training ontvangen. Bovendien hebben we door middel van Insights zicht gekregen op onszelf en op de manier waarop wij elkaar in het auditteam kunnen aanvullen.

De komende jaren is het zaak om de plaats van het auditteam in de kwaliteitszorg van De Waarden te

borgen. Daarnaast is het belangrijk de expertise van interne en externe stakeholders te zien en benutten om zo de samenwerking te optimaliseren. Mogelijk kunnen er dan ook externe audits plaatsvinden. ”





# 5.0 Onderwijs dat deugt

## Gewortelde profilering: onderwijs dat deugt

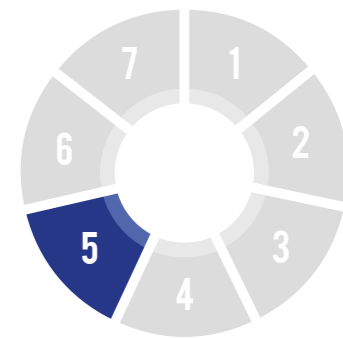
- Naar een onderscheidend en omvattend profiel van De Waarden en haar scholen. Durf te kiezen!
- Geworteld in een eigen verhaal over geïnspireerd goed onderwijs.
- Een open gesprek over drijfveren en inspiratie blijven voeren.
- De dialoog over deugden aangaan en daar met lef werk van maken.

Het profiel van een school heeft diverse dimensies: pedagogisch, onderwijskundig, maatschappelijk, levensbeschouwelijk. We stimuleren en faciliteren onze scholen om hun profiel aan te scherpen en zelfbewust uit te dragen. De basis daarvoor is het gesprek in de schoolgemeenschap (team en ouders) over vragen als: wat is belangrijk voor mij en waar komt dat vandaan, wat drijft mij in onderwijs en opvoeding, wat wil ik mijn kinderen/leerlingen meegeven voor hun leven?

Een goede invalshoek voor dat gesprek, die ook een brug kan slaan tussen de katholieke en protestants-christelijke tradities, kan een benadering vanuit deugden zijn: welke deugden vind je belangrijk, waar komen die vandaan en hoe wil je die zelf en met je kinderen/leerlingen en collega's oefenen en ontwikkelen?

Zo'n dialoog over deugden vraagt wel enig lef. Het hieraan ook daadwerkelijk gevolg geven nog meer.





# 5.0 Onderwijs dat deugt

profiel

## UITSPRAKEN:

De Waarden biedt de ruimte voor en stimuleert het onderlinge, school-eigen én schooloverstijgende gesprek over deugden, drijfveren en inspiratie.

De identiteit van de scholen ontwikkelt zich vanuit de verbintenis tussen pedagogische, onderwijskundige, levensbeschouwelijke en maatschappelijke dimensies.

Alle medewerkers van Stichting De Waarden dragen in hun eigenheid bij aan het verhaal van hun school en dat van De Waarden.

## HOE IS DIT MEETBAAR EN MERKBAAR?

- Tweejaarlijks vindt op alle lagen van de organisatie een open en inspirerende bijeenkomst plaats over onderwijs dat deugt. Elke school betreft op haar eigen manier ouders en andere stakeholders bij deze bijeenkomst en gaat na in hoeverre het verhaal van de school door hen wordt herkend.

- In schoolplan wordt de identiteit beschreven. Binnen de school is er een gedragen cultuur vanuit deze identiteit.

- In sollicitatiegesprekken en in de gesprekscyclus wordt aan personeelsleden gevraagd hoe zij vanuit hun persoonlijke inspiratie kunnen bijdragen aan het verhaal van de school en van De Waarden.



Lizeth Vellekoop, directeur basisschool de Molenvliet in Klundert.

# Profilering van de school: open en duidelijk

“ De wortels van onze profilering vind ik terug in het imago en uitstraling van onze school die zijn oorsprong heeft in de christelijke verhalen en levenslessen. Modern christelijk onderwijs vraagt om openheid naar andere godsdiensten en culturen en richt zich op het gezamenlijk perspectief.

De wereld om ons heen verandert, de uitingen van ons christelijk onderwijs ook. Het lijkt bijna ouderwets om je nog een christelijke school te noemen. De woorden die wij geven aan onze kernwaarden zijn niet onderscheidend van die van het openbaar onderwijs. Toch ligt de basis daarvan bij ons wel in het christendom. Onze normen en waarden worden deugden.

Juist omdat we een christelijke school zijn, staan we open voor leerlingen met een andere achtergrond. Onze leerling populatie is erg divers. Het blijkt bij aanmeldingen regelmatig dat ouders voor onze school kiezen omdat ze van een christelijke school onderwijs verwachten dat het onderwijs daar deugt. Ook het saamhorigheidsgevoel en normen en waarden scoren goed. In de afgelopen jaren heb ik gemerkt dat het ouders aanspreekt als een school zich duidelijk

profileert. Afzakken of verzwijgen van de christelijke grondslag heeft juist geen positief effect op het aantal aanmeldingen.

## Staat van zijn

Volgens mij is je identiteit een staat van zijn. Hiermee geef je oprecht vulling aan je missie. Binnen De Waarden is de ruimte er om per school vorm te geven aan de christelijke profilering. Wat we nog wel lastig vinden, is om de gemeenschappelijke noemer te benoemen. De werkgroep identiteit probeert hiervoor bovenschol een opdracht te formuleren. Deze opdracht zal de teams helpen bij het profileren van hun identiteit.

Het motto van onze school is Samen leren, samen groeien. Vanuit onze christelijke grondslag willen we kinderen ook als mens laten groeien. Wij willen van daaruit de persoonlijke ontwikkeling maximaal te stimuleren.

## Samen vieren

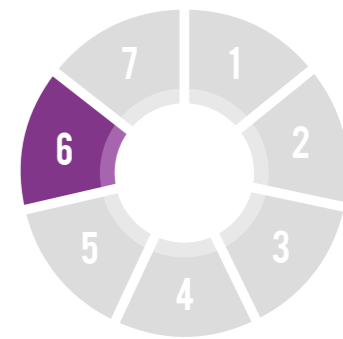
Op schoolniveau hechten we veel belang aan het samen vieren in de brede zin van het woord. Natuurlijk

vieren we de christelijke feesten zoals Pasen en Kerst. De soms minder bekende christelijke feesten krijgen een plek in de verhalen. Onze weekopeningen spelen een belangrijke rol. Sfeer en saamhorigheid binden ons rondom de Bijbelverhalen en moderne, christelijke liedjes. Samen met een collega-school en de plaatselijke protestante kerken bereiden we jaarlijks twee schoolkerkdiensten voor die opvallend goed bezocht worden.

Het team kiest enkele onderwijskundige speerpunten per jaar. Voor schooljaar 2018-2019 hebben we daar op verzoek van het team het speerpunt 'identiteit' aan toegevoegd. Mijn rol in het vormgeven van de identiteit van de school is het voordoen en meedoen in het overbruggen van kloven, en daarnaast ook ruimte geven om identiteit te uiten op school. Het samen zoeken naar woorden en beelden. Volgens mij vormen wij zelf een stukje van het verhaal door de beleving. Daarnaast ben ik lid van de werkgroep identiteit.

De komende jaren zullen we met elkaar weer ruimte moeten durven maken om identiteit op de (gezamenlijke) agenda te zetten. Het gaat om wie we zijn! ”





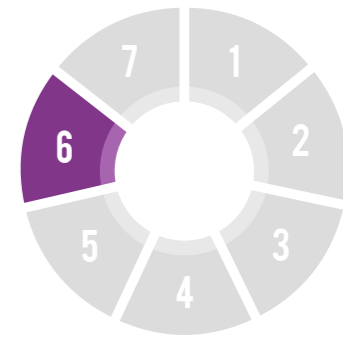
# 6. De blik naar buiten

## De blik naar buiten: versterking van ons lokaal netwerk ten dienste van goed onderwijs

Dat we uitgaan van onze kracht, betekent niet dat we naar binnen gekeerd zijn. We weten wat we willen betekenen voor leerlingen, ouders en de buurt, en stralen dat zelfbewust uit.

*'It takes a village to raise a child'*, en daarom beschouwen we niet alleen de school, maar de hele maatschappelijke omgeving als leeromgeving. We brengen actief ons perspectief van goed onderwijs in samenwerkingen met maatschappelijke partners. We geven (op stichtings- of schoolniveau) antwoord op de vraag hoever onze maatschappelijke opdracht strekt: bijdragen aan vorming van kinderen en jonge mensen (van 0 tot 16), bijdragen aan de bestrijding van schooluitval en optimalisering van zorg, en wellicht ook het vervullen van een spilfunctie in de leefbaarheid van de gemeenschap.





# 6. De blik naar buiten

## UITSPRAKEN:

De Waarden werkt in co-creatie met medewerkers, leerlingen en ouders en externe stakeholders om het beleid en de uitvoering van processen verder te ontwikkelen.

Vanuit een visie op de eigen maatschappelijke opdracht pakt elke school lokale uitdagingen zo veel mogelijk samen met relevante maatschappelijke partners op.

## HOE IS DIT MEETBAAR EN MERKBAAR?

- Vanuit de praktijk wordt de missie en visie van De Waarden vertaald naar beleid en strategie en in verbondenheid met belanghebbenden uitgevoerd.
- Verwachtingen van in- en externe stakeholders worden verwerkt in nieuw beleid.

- In 2019 heeft de school in beeld wie haar externe stakeholders zijn en maakt onderscheid hierin naar prioriteit.
- In 2019 hebben de scholen inzicht in de waardering van deze stakeholders.
- In de schoolplannen hebben de scholen beschreven hoe zij hun maatschappelijke opdracht zien, gerelateerd aan de missie en visie van De Waarden.
- In de schoolplannen beschrijven de scholen voor welke lokale uitdagingen zij zich in de komende jaren medeverantwoordelijk weten en hoe en met welke maatschappelijke partners zij die uitdagingen aangaan.





Hèlen Rasenberg, leerkracht de Arenberg in Zevenbergen vertelt over de vorming van IKC De Kleurenboom als leerproces.

# IKC: groeien in samenwerking

“ Wat is het mooi dat kinderen als baby of peuter dit gebouw binnenkomen en zich onder hetzelfde dak ontwikkelen tot zelfstandige leerling. De collega's van De Kleurenboom hebben mogen ervaren dat er weinig verschil is tussen opvang en onderwijs en dat we het gezamenlijk voor onze kinderen alleen maar beter en mooier kunnen maken.

De Kleurenboom is een IKC. Een integraal kindcentrum maakt verbinding tussen onderwijs en opvang. Door gaande pedagogische en didactische lijnen zorgen voor het tijdig signaleren van kinderen met achterstanden en risico's, kinderen met een ontwikkelingsvoorsprong en voor beter inzicht in de ontwikkeling van het kind.

## Brede school

Al sinds schooljaar 2010-2011 heeft basisschool De Arenberg een samenwerking met peuterspeelzaal en kinderdagverblijf De Roef. Samen vormen we de brede school De Kleurenboom. In eerste instantie bestond de samenwerking uit gezamenlijke bijeenkomsten van het personeel van peuterspeelzaal, kinderdagverblijf en groep 1/2 van De Arenberg om samen te kijken naar een betere overgang van kinderopvang naar basisschool. Er is een warme overdracht tussen de pedagogisch medewerkster en de leerkracht van groep

1/2 waarbij de kinderen met VVE-indicatie of een plan van aanpak besproken worden.

Van samen buiten spelen (en gezamenlijk de kinderen observeren) ontwikkelde de samenwerking zich tot samen gymmen. Ook worden er nu activiteiten georganiseerd tussen de groepen 1/2 van de basisschool en de 3+-kinderen van De Roef rond een thema. In de maand voordat ze vier worden, mogen kinderen fruit komen eten in de groep. 'Opendeurmomenten' zorgen ervoor dat de 3+-kinderen kunnen wennen in de kleutergroepen.

Nog steeds worden er jaarlijks avonden georganiseerd waarop pedagogisch medewerkers en leerkrachten van de groepen 1-2 over bepaalde thema's met elkaar in gesprek gaan. De collega's zijn bij elkaar in de groep gaan kijken en hebben daardoor van elkaar geleerd. De pedagogisch medewerkers zijn gaan 'werken in hoeken' en de leerkrachten van groep 1/2 informeren ouders nu over het komende thema, inclusief thuisopdrachten om de ouderbetrokkenheid te vergroten.

## Doorgroeien

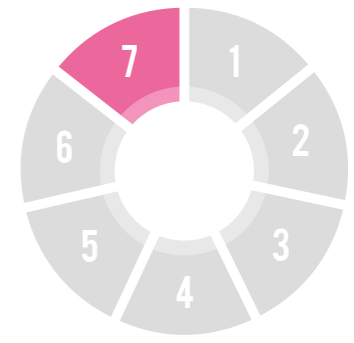
We zijn echter nog steeds twee organisaties, en als een ouder 's morgens belt om zijn of haar kind ziek te melden, moet hij/zij meermalen bellen. Ik vind dat we

moeten doorgroeien naar één organisatie met één visie en één uitstraling naar buiten toe. We zijn een pilotschool geworden van de gemeente Moerdijk. De stap naar een gezamenlijke visie staat dan ook op de rol. Daarbij kijken we ook naar samenwerking met andere stakeholders.

Intussen geef ik samen met de locatiemanager van De Roef actief vorm aan verdere samenwerking. Mijn idee is om naast groep 1/2 ook andere groepen in te zetten in deze samenwerking en het gehele team erbij te betrekken, zodat we echt groeien naar één organisatie.

Mijn grootste leerpunt van deze samenwerking is dat je de ontwikkelingen vooral de tijd moet geven en stapje voor stapje vooruit te gaan. Door met collega's binnen Stichting De Waarden die ook bezig zijn met het IKC-vorming in gesprek te gaan, wil ik eraan bijdragen dat we leren van elkaar. ”





# 7. Middelen op orde

## Goede middelen: organisatie, huisvesting, financiën

De realisering van onze ambities staat of valt met een goede infrastructuur. Als we ten dienste van ons onderwijs buiten de kaders willen denken, zullen we dat ook op dit terrein moeten doen. De ontwikkelingen die we willen initiëren en waarop we willen inspelen – zoals de vervaging van de grenzen in het sociale domein, krimp en onderwijsvernieuwing – vragen om passende organisatievormen, nieuwe samenwerkingsconstructies en financieringsmodellen. Ook daarin liggen voor ons boeiende uitdagingen.

## Een agenda voor toekomstgerichte huisvesting

Binnen de moeilijk te beïnvloeden randvoorwaarden (financiële ruimte, krimp) van het huisvestingsbeleid laten we ons in de komende jaren door een aantal principes leiden: openheid voor nieuwe samenwerkingsvormen en –partners, het primaat van de onderwijsvisie, de ontwikkeling van huisvestingsprojecten als gezamenlijk leerproces binnen de stichting en aandacht voor duurzaamheid.

Schoolgebouwen moeten passen bij de visie van de school op het leren en de brede vorming van kinderen. Ook moeten ze zo

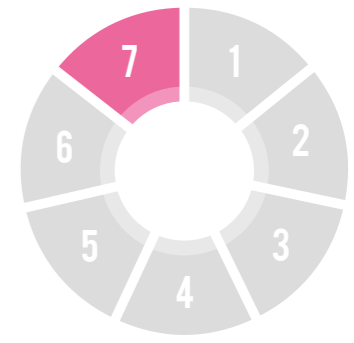
ingericht zijn dat het daadwerkelijk plekken van ontmoeting en ontspanning zijn, en niet alleen tijdens schooluren. Buiten de lestijden zijn schoolgebouwen beschikbaar voor activiteiten die met onderwijs verbonden zijn of zelfs in een bredere maatschappelijke context inzetbaar.

Daarmee benutten we niet alleen de schoolgebouwen beter, maar nemen we ook verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid van de kernen door ruimte te bieden aan maatschappelijke functies, zoals een verenigings- of wijkcentrum of een BSO. Dat doen we ook door ons in te zetten voor het zo lang mogelijk in stand houden van kleine scholen. Dat kan vorm krijgen door medegebruik van beschikbare ruimte in de bestaande scholen, maar het kan ook leiden tot aanpassing of vervanging van bestaande gebouwen door verzamelgebouwen zoals IKC's of MFG's. Om tot goede en gedragen plannen te komen, werken we intensief samen met de gemeenten die hierin de regie hebben.



WAT MEER  
DIGITALE  
HULP SOFTWARE  
ZOU IK LEUK  
VINDEN.





# 7. Middelen op orde

## Duurzame schoolgebouwen

Waar mogelijk wil De Waarden in samenwerking met de gemeenten streven naar duurzame gebouwen en 'Integrated Life Cycle Design' (geïntegreerde levensduurbenadering). Met name bij het bouwen en renoveren van schoolgebouwen zijn deze doelstellingen belangrijke uitgangspunten, maar ook voor de bestaande gebouwen zal in de komende jaren verduurzaming hoog op de agenda staan.

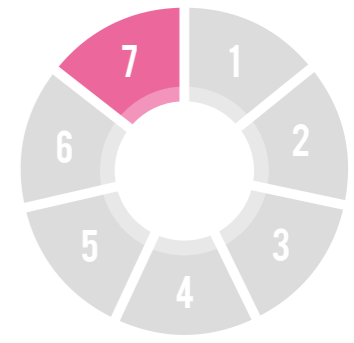
Binnen de reguliere financiering van onderwijs, en dan specifiek binnen de middelen voor het onderhoud van onderwijshuisvesting, is weinig tot geen ruimte voor verduurzamingsmaatregelen. We zullen ons inspannen om investeringen in duurzaamheid zo nodig op andere wijzen te financieren.

Daarbij worden de bestaande onderhoudsplanningen als uitgangspunt genomen. We nemen de inspanningsverplichting op ons om geplande vervangingen te combineren met verduurzamingsmaatregelen. Zo zal bijvoorbeeld het aanbrengen van (extra) dakisolatie of het plaatsen van zonnepanelen gecombineerd en afgestemd worden met de geplande vervanging van dakbedekking.

Zeker in krimp situaties stelt deze inzet ons voor uitdagingen die om creatief denken vragen.

*duurzaam op school zijn. rekening houden met ONZE toekomst*





# 7. Middelen op orde

## UITSPRAKEN:

De Waarden verantwoordt haar financiële beleid op korte en langere termijn.

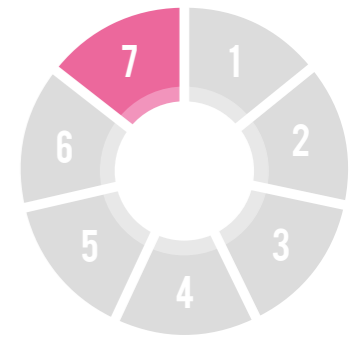
De Waarden voert een duurzaam beleid ten aanzien van materiële middelen in brede zin.

Schoolgebouwen moeten naast de plaats voor onderwijs ook een plaats zijn voor ontmoeting en ontspanning en het gebruik van deze gebouwen hoeft en mag niet beperkt worden tot de exclusieve onderwijstaak.

## HOE IS DIT MEETBAAR EN MERKBAAR?

- Benchmarking – gegevens en financiële analyses beïnvloeden nieuw beleid.
  - Er wordt in de budgettering onderscheid gemaakt tussen:
    1. Schoolbudget;
    2. Budget bestuursbureau;
    3. Gemeenschappelijk budget (solidariteit).
  - De toekenning van (delen uit) het gemeenschappelijke budget wordt mede bepaald vanuit het gezamenlijk bereiken van eindresultaten. Er wordt geïnvesteerd in projecten voor ontwikkeling.
  - De belanghebbenden hebben vertrouwen in de wijze waarop met de subsidiegelden wordt omgegaan.
- 
- Er is geen verspilling van goederen en diensten.
  - Verantwoordelijkheden voor aanschaf van middelen en uitvoeringsplannen en toezicht op uitvoering zijn aan medewerkers gedelegeerd.
  - De Waarden staat bekend als duurzame organisatie met ambitieuze doelstellingen.
  - De Waarden werkt duurzaam samen met ondersteuners en leveranciers, wanneer ze hoge kwaliteit leveren en elkaar stimuleren om nieuwe wegen in te slaan.
- 
- Buiten de lestijden zijn schoolgebouwen beschikbaar voor aan onderwijs gelieerde functies of zelfs in een bredere maatschappelijke context inzetbaar.
  - Niet alleen wordt daarmee de inzet van dure maatschappelijke huisvesting beter benut, maar tevens worden daarmee ruimere faciliteiten geboden aan sociale en maatschappelijke functies, zoals een verenigings- of wijkcentrum of een BSO, waardoor de leefbaarheid van kleinere kernen gestimuleerd wordt.





# 7. Middelen op orde

## UITSPRAKEN:

De Waarden wil zich inzetten om de kleine scholen zolang mogelijk in stand te houden om zo bij te dragen aan de leefbaarheid in de kleine kernen. Hiervoor is een belangrijke regisserende rol weggelegd voor gemeenten, waarmee De Waarden dan ook intensief zal samenwerken om tot goede en gedragen plannen te komen.

Waar mogelijk wil De Waarden in samenwerking met de gemeenten streven naar duurzame gebouwen en 'Integrated Life Cycle Design' (geïntegreerde levensduurbenadering). Met name de combinatie van de krimpproblematiek met deze verduurzamingsdoelstelling biedt een extra uitdaging.

## HOE IS DIT MEETBAAR EN MERKBAAR?

- Dit kan vorm krijgen door medegebruik van beschikbare ruimte binnen de bestaande scholen door andere partijen,
- maar het kan ook leiden tot aanpassing of vervanging van bestaande gebouwen door verzamelgebouwen zoals IKC's of een Multifunctionele gebouwen (MFG).

- Met name bij het bouwen en renoveren van schoolgebouwen zijn deze doelstellingen belangrijke uitgangspunten, maar ook voor de bestaande gebouwen zal in de komende jaren verduurzaming hoog op de agenda staan.
- Wanneer blijkt dat er binnen de bestaande budgetten geen ruimte voor investeringen in duurzaamheid bestaat, zal De Waarden zich inspannen om de investeringen in duurzaamheid op een andere wijze te financieren.
- Bij geplande vervangingen als natuurlijke vervangingsmomenten gecombineerd worden met verduurzamingsmaatregelen.



Peter van Hassel directeur de Hoeksteen in Zevenbergschen Hoek.

# Samen voor een nieuwe leer- en leefgemeenschap

“ De Hoeksteen wordt vernieuwd. Na jaren van overleg krijgt het dorp Zevenbergschen Hoek een nieuw schoolgebouw. Deze nieuwbouw was noodzakelijk omdat het huidige gebouw niet alleen veel gebreken vertoont, maar ook omdat Stichting De Waarden, gemeente Moerdijk, diverse stakeholders, maatschappelijke instanties, bedrijven en omwonenden de handen ineengeslagen hebben voor een nieuw schoolgebouw.

Samen hebben we een nieuwe koers uitgezet. Het nieuw te bouwen Integraal Kind Centrum zal de kern van de gemeenschap vormen, samenhang moeten creëren, innovatie en ontwikkeling stimuleren en de slagkracht verhogen. Het onderwijs zal een blikverruiming moeten bewerkstelligen. In het Integraal Kind Centrum zijn iedere dag samenwerkende instellingen en professionals actief, evenals bewoners van de wijk en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven.

## Gemeenschapshuis

Het wordt niet alleen een gebouw voor onderwijs, kinderopvang en voor-en naschoolse opvang, maar tegelijk een gemeenschapshuis, bibliotheek en

misschien ook een medisch verzamelpunt met een huisarts en fysio. Integraal Kind Centrum de Hoeksteen is de plek binnen de leer- en leefgemeenschap waar je terecht kan voor opvang en ontwikkeling, onderwijs, ontdekken en onderzoeken, ontspannen, sporten en cultuur en niet te vergeten ontmoeten en verbinden. Een geweldige uitdaging voor gemeente, bestuur, team en directeur om samen met alle partners en bewoners een prachtgebouw te plaatsen, waar onderwijs en maatschappij direct met elkaar verbonden zullen zijn.

## Verbindende factor

Maar vooral een geweldige uitdaging voor mij als directeur om hieraan mede leiding geven en de verbindende factor te zijn tussen onderwijs en maatschappij (bewoners, verenigingen en andere partners). Hierbij is de steun die ik van gemeente, dorp en vooral van de Stichting krijg van wezenlijk belang. Ondersteuning met ruimte voor eigen invulling is erg fijn. In de projectgroep zal in de komende jaren steeds meer samengewerkt worden om dit project in 4 jaar tijd te verwezenlijken. Hierbij zal de rol van de Stichting, maar zeker van het team en de directeur steeds

bepalender zijn voor de realisering. Niet alleen in het ontwikkelen en bouwen, maar ook in het zoeken naar en creëren van verbindingen tussen alle partijen.

Droom of werkelijkheid? Dat zal in de toekomst duidelijk worden. Maar voor nu is het voor mij een prachtige, geweldige uitdaging, waar ik met veel plezier naar uitkijk. ”



JE HOEFT NIET EENS  
EEN VRIEND TE  
ZIJN, MAAR GA NORMAAL  
MET ELKAAR OM!

veel op energie  
en op zonnepanelen  
op het huis op school

Wat wil je leren?  
Vreemde talen

NOG EVEN EEN  
STREEPJE OP DIE  
"E"!

# Wereld Café KIDS

Kracht in  
onderwijs

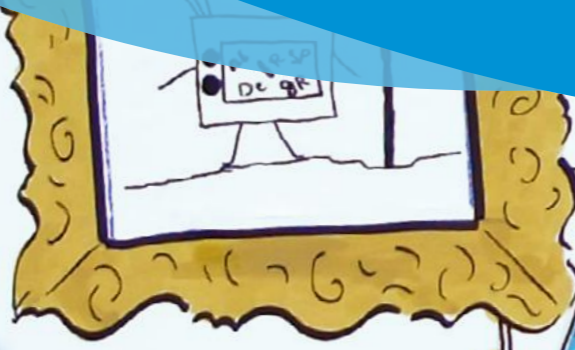


ik wil een ECHT  
GROTE SCHOOL..



trampoline  
buiten!

Samen  
&  
Geze



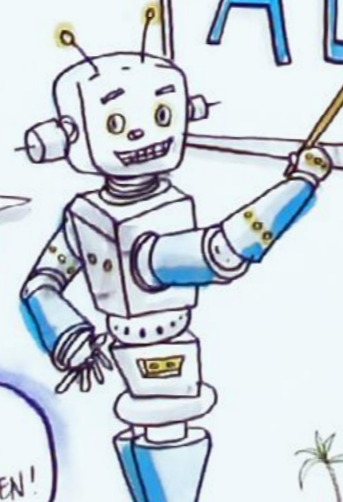
ABC



TYGO EN  
IK SPELEN  
ALLEBEI  
DRUMS...

MUZIEK  
BRENGT  
VROUJKEID

ik wil een  
ROBOT  
als leerkracht!



meer leeren over de dieren  
in de zee.

MAAR IK  
WIL TOCH NOG  
LEREN SCHRIJVEN!

De Waarden  
BASISONDERWIJS

fout  
gelmaat

gerichtscam  
om binnen te komen.  
veiligere

Een soort los  
el gebouw wa  
oor je buiten le  
krijgen e goe  
voor je gezon  
e  
eek als het reg  
kam je buiten