

In dit Koersplan maken wij duidelijk, wat wij de komende jaren willen bereiken binnen Zinder. Wij beschrijven hier onze uitgangspunten (1), de gebieden waarop wij de aandacht in de komende 5-10 jaar willen richten (2), de onderwijsdoelen voor in ieder geval de komende 2 jaar (3), de doelen die de ontwikkeling van het onderwijs moeten versterken (4) en hoe wij dit koersplan in detailplannen omzetten en uitvoeren (5).

1. Uitgangspunten

Bestuurlijk uitgangspunt is, om zoveel mogelijk *keuzeruimte* aan scholen te laten. De scholen bepalen hoe zij vormgeven aan het onderwijs. Zij kiezen het onderwijsconcept, passend bij hun visie en populatie. Wat ons bindt is de *ambitie*: welk concept dan ook, wij willen het optimaal uitvoeren. Daarvoor gebruiken wij beproefde en nieuwe inzichten. Van de verscheidenheid willen wij profiteren door een *lerende organisatie* te zijn, in én tussen de scholen. Het Koersplan geeft richting, de verdere invulling gebeurt door de professionals in de scholen.¹

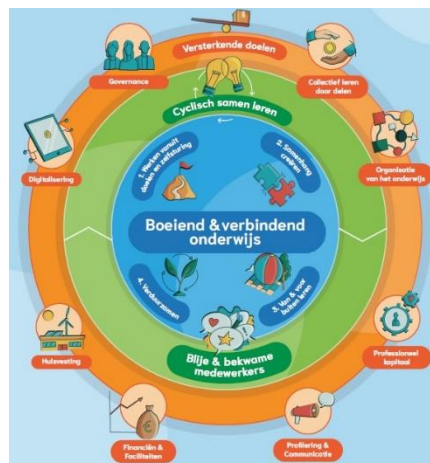
Onderleggers van dit Koersplan zijn de *kernwaarden* en missies van de gefuseerde stichtingen OPOD en DAM. Deze moeten nog tot één set kernwaarden samensmelten. Het Koersplan heeft een looptijd van twee kalenderjaren met een update na een jaar. Voor de *schoolplannen* geldt hetzelfde, maar dan voor schooljaren, met een geïntegreerd of los jaarplan. Zo is er voldoende tijd om aanpassingen in het Koersplan te vertalen in schoolplannen.

2. Ontwikkelcirkels

Na een verkenning in 2018 met o.a. kinderen en medewerkers werd duidelijk waarop wij in de komende 5-10 jaar echt slagen willen maken. Deze thema's hebben een opbouw van binnen naar buiten. Wij gaan ons in de komende jaren door-ontwikkelen binnen deze drie cirkels:

1. Boeiend en verbindend onderwijs (voor iedereen);
2. Blijde en bekwame medewerkers;
3. Cyclisch samen leren (continu ontwikkelen/ leren/ delen).

Wij gaan het onderwijs op onze scholen (nog) boeiender maken en verbindingen versterken. Bij verbindingen denken wij aan: ik (zelfvinding) en (mijn opdracht in) de wereld, onze rol binnen systemen en verduurzamen daarvan, thematische samenhang, integraal denken, gebruik van elkaars talenten en steun (zeker in moeilijke tijden). Dit verlangen naar verbinding speelt op alle niveaus, van het kind t/m het bestuur. Om dit te waarborgen zijn bekwame én blijde medewerkers nodig. Daaromheen organiseren wij (steeds beter) het doorlopend van elkaar leren op allerlei niveaus. En wij versnellen dit hele proces m.b.v. een aantal 'versterkende doelen'.



In het najaar 2023 (na 5 jaar werken met deze thema's) willen wij met kinderen en medewerkers kijken wat wij hebben bereikt en waar wij vooral extra slagen willen maken.

¹ Bottom-up invulling conform het [subsidiariteitsbeginsel](#), zie voor onze onderliggende bronnen bijlage 1. Daar is tevens opgenomen, wie aan het tot stand komen van dit koersplan heeft bijgedragen.

3. Onderwijsdoelen

Na de integratie tot één koersplan werken wij nu aan vier onderwijsdoelen. Elk doel staat in wisselwerking met de drie ontwikkelcirkels. De speerpunten voor de komende twee jaar op alle scholen zijn:

1. Werken vanuit doelen en zelfsturing/zelfregulatie;
2. Samenhang creëren;
3. Van en voor buiten leren;
4. Verduurzamen.

In de schoolplannen vinden wij deze speerpunten expliciet of impliciet (geïntegreerd in eigen schooldoelen) terug. Door regelmatig onze reflecties en bevindingen van onze processen te delen, kunnen wij onze progressie met elkaar vieren. Om maximaal van en met elkaar te leren, gebruiken wij deze onderwijsdoelen en onderliggende *sleutelthema's* als kapstok.² Gezien de verschillende concepten en situaties doen de scholen namelijk beslist niet allemaal hetzelfde. Scholen kiezen per doel minimaal één sleutelthema, maar kunnen meer sleutelthema's uitwerken in één schooldoel. Bij de uitwerking van doelen beschrijven de scholen in ieder geval de volgende zaken: vertreksituatie, ambitie, focus en relaties, aanpak en stappen. Wenselijk is dat scholen bij de uitwerking van onderwijsdoelen refereren aan de ontwikkelcirkels. Elk kwartaal reflecteren de schoolleiders met elkaar in hun evaluatieteams op de ontwikkeling m.b.t. één onderwijsdoel.

3.1 Werken vanuit doelen en zelfsturing/-regulatie

Hiermee richten we ons op de ontwikkeling van passende kennis en vaardigheden in brede zin (hoofd, handen en hart). Beter zicht op doelen en op jezelf betekent betere keuzes, waardoor kinderen meer dat leren wat ze nodig hebben. De actuele sleutelthema's kennen drie segmenten:

1. Werken vanuit doelen kindniveau:³
 - a. Kindgesprekken/ leergesprekken/ ontwikkelgesprekken
 - b. Portfolio/ kind-werkdossier
 - c. Kinddoelen/ ik-doelen/ directe feedback/ doelenboek
 - d. Scherpe analyse leerbehoefte/ leerpotentieel/ terugvertalen referentieniveaus
 - e. Doorbreken van leerstofjaarklassensysteem
 - f. Werken met doelen jonge kind ('[spelend leren](#)', nieuw)⁴
2. Werken vanuit doelen schoolniveau:
 - a. Kennis en vertalen van doorgaande leerlijnen
 - b. Sociale veiligheid/ sociaal-emotionele ontwikkeling/ doorgaande pedagogische lijn
 - c. Talentontwikkeling/ passend onderwijs/ begaafd onderwijs
 - d. Opbrengstgericht passend onderwijs / op analyse afgestemd onderwijs
 - e. Versterken/borgen bekwaamheid en aanpak passend bij schoolidentiteit
 - f. Herwaarderen (harde en zachte) data en toetsen/ [formatief toetsen](#)/ observeren⁵
 - g. Beter onderwijs door breinkennis
 - h. Pedagogisch-didactische afstemming met peutervoorziening (IKC)
3. Werken aan zelfsturing/ zelfregulatie:
 - a. Expliciete instructie van zelfsturing
 - b. Building learning power/ leervaardigheden/ GroeiKracht/ growth mindset

² De hier opgetekende sleutelthema's berusten in wezen op de invulling in voorgaande schoolplannen.

³ De gemiddelde beleving van medewerkers van 'De kinderen hebben goed zicht op hun eigen leerdoelen en op wat hun vorderingen zijn' scoorde in 2020 3,5 (van 5). Dat is onveranderd in 2022. Wij willen dit verhogen naar 3,8 binnen 2 jaar (actie scholen; NB: 3,8 was gemiddelde alle vragen).

⁴ ! Dit sleutelthema is centraal toegevoegd met het verzoek aan scholen om expliciet te reflecteren, of zij hier nog stappen willen zetten. Als gevolg van de lockdown-periode zien we dat veel instromende kinderen extra moeten bijtrekken op verschillende domeinen. Het is cruciaal om de kleuter- (en in afstemming met de voorschool de peuter-) tijd ten volste te benutten om kinderen sprongen te laten maken. NB: Het staat onder kindniveau i.v.m. kindafhankelijk doelgericht handelen door de leerkracht en niet persé doelinzicht door de kleuter.

⁵ ! M.b.t. dit sleutelthema verwachten wij een toenemende discussie rondom de manier van toetsen en (communiceren van) cijfers.

- c. Reflectie versterken van medewerkers op eigen handelen
- d. Groei executieve functies/ zelfregulatie/ subjectificatie/ 7 uitdagingen
- e. Actief feedback vragen in- en extern/ collectieve consultatie

3.2 Samenhang creëren

Echte levensvragen zijn uitgangspunt van het (willen) leren. Dit ‘echte leren’ versterken wij door vakken betekenisvol in elkaar te schuiven. Wat boeit zorgt voor meer motivatie, inzicht en taal. Sleutelthema’s zijn nu op scholen:⁶

- a. Talententijd/ keuzetijd / ontwikkeltijd / periodetijd / vaste thematijd
- b. Integrale ontwikkeling jonge kind (OB)
- c. Integratie zaakvakken/ integratie wetenschap & techniek
- d. Integratie BL in WO-KOO / keuze thema> teksten+strategieën/ BL+BLu lopend buffet
- e. Herschikken onderwijstijd naar thematisch werken
- f. Schoolprojecten
- g. Systeemdenken in de klas en mindmapping

3.3 Van en voor buiten leren

Leren doe je niet alleen in school, maar ook door contact met de buitenwereld. Wij gaan met ons onderwijs naar buiten als dat kan en halen “het buiten” meer naar binnen (letterlijk en figuurlijk). En we willen ook van betekenis zijn voor de omgeving (mensen, natuur, wijk, geschiedenis, ...). En we leren waarvoor wij eigenlijk leren. Actuele sleutelthema’s zijn:⁷

- a. Leer- en praktijkplekken schoolplein/ natuurlijk schoolplein
- b. Rijke omgeving buiten klaslokaal in school
- c. Excursies/ bezoek bedrijven/ bos
- d. Wereld binnenhalen/ gastlessen
- e. Betekenis voor de wijk/ wijkprojecten
- f. Bewegend onderwijs (met mogelijke doorkijk 'gezonde school')
- g. Buitenlokaal (structureel en langer onderwijs in buitengebied)

3.4 Verduurzamen

De mensheid staat voor een enorme opgave, die terugkomt in allerlei mondiale afspraken en verdragen ter bescherming en/of verbetering van onze leefwereld/ milieu. Wij willen onze bijdrage leveren door verduurzamen/ duurzaam bewustzijn beter te integreren in het onderwijsaanbod en handelen. Sleutelthema’s zijn:⁸

- a. Thema’s uitwerken m.b.t. 17 VN duurzaamheidsdoelen resp. 7 kinddoelen
- b. Vakoverstijgende leerlijnen a.d.h.v. Kosmisch Onderwijs en Opvoeden (KOO)
- c. Versterken burgerschap en verantwoordelijkheidsgevoel ([waarden-georiënteerd onderwijs](#))⁹
- d. Duurzame keuzes bij aanschaf en (her)gebruik en renovatie, en deze keuzes expliciet maken binnen het onderwijs
- e. Versterkte aandacht voor duurzaamheidsthema’s
- f. Expliciete aandacht voor duurzaam gedrag op school (nieuw)

⁶ De gemiddelde beleving van medewerkers van ‘Stof wordt geregeld in samenhang aangeboden (bijv. d.m.v. thematisch onderwijs)’ scoorde in 3,7 in 2020 (van 5). Dat moest minimaal naar 3,9 binnen 2 jaar (actie scholen), wat gehaald is in 2022. Nu handhaven rond 4,0.

⁷ De gemiddelde beleving van medewerkers van ‘De kinderen leren geregeld buiten of in contact met de buitenwereld en/of doen iets voor de omgeving’ scoorde in 2020 3,6 (van 5). Dat moest iets omhoog (scholen). Gehaald in 2022 (3,7), wij verwachten hier doorgroei.

⁸ De gemiddelde beleving van medewerkers van ‘In ons onderwijs en ons doen is duurzaamheid een belangrijk issue’ scoorde in 2020 3,2 (van 5). Dat moest minimaal omhoog naar 3,5 binnen 2 jaar (actie scholen). De beleving is hiervan is weinig veranderd in 2022 (3,3), men is wellicht ook (zelf)kritischer geworden. De wil om school en gedrag te verduurzamen is zeker toegenomen. Doelstelling blijft.

⁹ M.b.t. tot het burgerschapsonderwijs zijn alle scholen bezig met een reflectie op aanbod en speerpunten passend bij de schoolvisie.

4. Versterkende doelen

M.b.v. de bovengenoemde onderwijsdoelen willen wij ons primair proces (verder) verbeteren. Om de beoogde ontwikkelingen te waarborgen, zijn daarnaast versterkende doelen nodig, op alle beleidsterreinen. Deze doelen zullen bestuursbreed worden opgepakt in werkgroepen. Naast schoolleiders en beleidsmedewerkers is de betrokkenheid van andere collega's zeer welkom.

4.1 Organisatie van het onderwijs

Een breed gedragen reflectie op de periode van afstandsonderwijs en twee keer herstart van live-onderwijs heeft tot fundamentele vragen geleid over de organisatie van het onderwijs. In een proces van prioriteren zijn de volgende thema's naar voren gekomen om samen verder te verkennen:

- a. Verdeling van onderwijstijd (cognitieve groei, socialisatie, persoonsontwikkeling, rust);
- b. Ouderbetrokkenheid bij leerproces en communicatie;
- c. (Deels) thuiswerk (bepaalde) kinderen, combinatie afstandsonderwijs/ op school;
- d. Structureel thematisch onderwijs elke week;
- e. Versterken eigenaarschap van kinderen in programmering en uitvoering;
- f. Versterken eigenaarschap van leerkrachten voor de kwaliteit van het onderwijs;
- g. Meer formatief evalueren dan summatief toetsen en beter gebruik 'zachte data' (zie ook sleutelthema 1.2f).

Het (verder) verkennen, experimenteren en uitwisselen zal vooral verder op scholen gestalte krijgen. Overwegen om hiervoor een werkgroep in te stellen.¹⁰

4.2 Collectief leren door delen

Binnen Zinder berust kwaliteitszorg primair op reflectie en het delen van inzichten en versterkt daarmee de 3^e ontwikkelcirkel. De grote uitdaging is hierbij om het zicht op andere scholen te verbreden, voor alle collega's. Deze (sub)doelen dragen ertoe bij:¹¹

- a. Schooloverstijgend leren door themagestuurde *bezoekmomenten* (borging¹²), *meelopen*¹³ en ontstaan van meer (nu 3) *inspiratiegroepen* rond sleutelthema's;
- b. Beter gebruik van expertise binnen Zinder door *kennisprofielen* in Delve (uitrol 2023);
- c. Actief gebruik van digitaal onderwijsforum om good practice te delen (bijv. m.b.t. videoclips, camera beschikbaar) en door overzicht van wie met welke ontwikkeling bezig is door breed delen projectplannen met sleutelthema-codes (2023);
- d. Opzetten bredere *scholendatabase* met sluitende overzichten van toegepaste onderwijsmethoden en -concepten (openbaar maken 2023).

Uitvoering door werkgroep Collectief Leren resp. subgroepen.

4.3 Professioneel kapitaal versterken

Naast het ruimte en vertrouwen geven aan alle professionals binnen Zinder zetten wij in op het verder versterken van ons professioneel kapitaal. Bijbehorende doelen richten zich op de 2^e cirkel:¹⁴

- a. Verdere implementeren van de *karacterschets* 'De Onderwijs-avonturier: zelfbewust en nieuwsgierig' binnen de hele organisatie door formuleren door leidende principes en het voeren van 'het goede gesprek' en doorvertaling naar gesprekkencyclus, werving & selectie, scholing/ontwikkeling, strategische personeelsplanning en functieprofielen;

¹⁰ Het punt onderwijsontwikkeling wordt op dit moment zijdelings meegenomen door de werkgroep kwaliteitszorg. Verandering van de onderwijsorganisatie vindt niet structureel plaats. Wel op enkele scholen, zoals gezamenlijke verantwoordelijk voor bouw, loslaten jaarklassensysteem of vaste themadag/-middag. Algemeen groeit een bredere opvatting van 'opbrengsten' inclusief niet-cognitieve aspecten. In 2022 is bredere discussie gestart binnen Deventer over de beperkingen van toetsen.

¹¹ 'We leren van collega's van andere scholen via netwerken en bij elkaar kijken' in de medewerkersenquête moest bestuursgemiddeld van 2,4 (van 5) in 2020 naar minimaal 3,0 (actieplan wg collectief leren), wat ruimschoots gehaald is in 2022 met 3,4. Dat moet nu gehandhaafd. Later kunnen ook geïnteresseerde kinderen op andere scholen kijken.

¹² Het bezoeken van andere scholen is zeer goed bevallen; in najaar 2022 was dit tevens 'live' onder leiding tijdens eigen studiedag.

¹³ 2 dagen/jaar meelopen op andere scholen kan bestuurlijk worden bekostigd, maar in NOP-tijd was praktisch geen vervanging te vinden.

¹⁴ Het gemiddelde van 3 vragen m.b.t. werkdruk van 3,4 in 2020 moest binnen 2 jaar omhoog naar 3,6 en 'Ik heb plezier in mijn werk.' van nu 4,4 minimaal gehandhaafd (acties bestuur en scholen). Het werkdrukgemiddelde was in 2022 nog steeds 3,4, plezier nu 4,5.

- b. Cyclisch aandacht besteden op scholen aan ‘van werkdruk naar *werkgeluk*: ‘fluitend naar je werk’ voor behoud duurzame inzetbaarheid;
- c. Opstellen professioneel statuut, update van verzuimprotocol en verder beter beschrijven van *processen* (2023);
- d. Dreigend *lerarentekort* tegengaan in regionaal verband door deelname aan RAP/RAL, borgen van het eigen Plan VVV (verleiden, verrassen en verbinden) met starters en inmiddels ook IB’ers/IB-geïnteresseerden; inspanning om ‘boventallig’ personeel (‘NPO-uitstroom’) aan te nemen voor invalpool (i.s.m. PON, 2023).

Uitvoering door werkgroep HRM resp. subgroepen.

4.4 Huisvesting

De kwaliteit van onze schoolgebouwen is erg verschillend. Sinds de overheveling van verantwoordelijkheden naar de onderwijsbesturen in 2015 is instandhouding met beperkte budgetten een uitdaging. Tegelijk willen we aanpassingen aan veranderend onderwijs. Zo willen we betere grip:¹⁵

- a. Opstellen eigen (strategische) *toekomstvisie huisvesting*, aansluitend op het Integraal Huisvestingsplan (IHP) van de gemeente (2022-2023);
- b. *Slim inrichten* van neven- en buitenruimtes voor leren ter ondersteuning van schoolplannen en voor de passende uitstraling (met scholen) in combinatie met de vraag hoe we omgaan met boventallige ruimtes en andere partijen en wat dit betekent voor de begroting;
- c. *Duurzaamheid* verweven in alle vraagstukken die spelen en daardoor (samen met inzicht in de energierekening) meer grip krijgen op de energierekening;
- d. Verbeteren fysieke werkomstandigheden en *binnenklimaat* (2022-2023).

De uitvoering wordt inmiddels ondersteund door een werkgroep Huisvesting.

4.5 Digitalisering

De faciliteiten zijn na overstap naar één Zinder-cloud en cloudbeheer in 2021 verbeterd. Echter, goede didactische inbedding in het onderwijs blijft de centrale uitdaging. Wij willen optimaal gebruik maken van technologie ten dienste van verdere onderwijsverbetering:¹⁶

- a. Verder ontwikkeling van alle aspecten van succesvolle ICT-inzet op scholen (*4 in balans*) op basis van het Zinder beleidsplan digitalisering: ICT-visie op didactische integratie, digitale en digitaal-didactische vaardigheid, toepassingen, infrastructuur, op basis van beter (zelf)inzicht scholen;¹⁷
- b. Doorzetten van een leerlijn digitale geletterdheid op alle scholen en gebruik innovatieve toepassingen (m.b.t. mediawijsheid bestaat hier een link met burgerschap);
- c. Verder faciliteren van vakbekwame mensen om kwalitatief support schooloverstijgend te waarborgen (2023).

De uitvoering wordt inmiddels ondersteund door werkgroep Digitalisering (en een subgroep Digitale geletterdheid).

4.6 Financiën en faciliteiten

De meeste goede plannen kosten geld. Daarom is inzicht in financiële consequenties van afwegingen extra belangrijk. Anderzijds is planzekerheid nodig. Dit zijn stappen om het te bereiken:

- a. *Beleidsrijker maken* van de begroting voor zichtbaarheid van keuzes;
- b. *Bestendige begroting* op basis van goed onderbouwde plannen;¹⁸
- c. *Meerjaren-investeringsplan* met transparante keuzes (relatie met huisvesting en ICT);
- d. *Kosten besparen én verduurzamen* bij centrale aanbestedingen.

Uitvoering door werkgroep Financiën.

¹⁵ Drie stellingen over huisvesting scoren bij in 2020 medewerkers gemiddeld 3,3 en in 2022 3,4, vaak met binnenklimaat als pijnpunt. Waar recent duidelijk geïnvesteerd is, is de beleving nu duidelijk beter; op andere scholen is de beoordeling nog kritischer. Hier willen wij op meer scholen duidelijke verbeteringen.

¹⁶ De beleving ‘De school maakt goed gebruik van computers, het digitale leren is geïntegreerd in het onderwijs.’ zou door moeten groeien van 3,7 in 2020 naar 3,9 binnen 2 jaar (bestuur en scholen), wat in 2022 i.d.d. is gehaald.

¹⁷ Sinds 2022 beschrijven scholen de relatie tussen hun schooldoelen en digitalisering in hun schoolplannen.

¹⁸ Sinds 2022 beschrijven scholen in hun schoolplan welke investeringen nodig zijn voortkomend uit hun schooldoelen.

4.7 Governance (bestuursprocessen)

Uiteraard verzorgen wij onderwijs dat voldoet aan vigerende wet- en regelgeving. Dit vraagt de komende jaren om een aantal updates:

- a. Formuleren van één set *kernwaarden* en één *missie* voor Zinder (2023);
- b. Opstellen van 'inhoud-neutrale' *succescriteria*, zoals leunen op actuele wetenschappelijke inzichten en het goed willen toepassen van (harde en zachte) data voor het (bij)sturen (2023);
- c. Overkoepelend *veiligheidsplan* en documenten updaten (2023);
- d. Toepassing *AVG* beter en vollediger borgen op de scholen en in de organisatie (2023);
- e. *Governance Toolkit*: een continue up-to-date digitaal register met daarin de juridische basis van de organisatie (laatste elementen updaten resp. toevoegen).

4.8 Profilering en communicatie

Wij hebben een verhaal te vertellen. Tegelijk zijn veel medewerkers hier nog onvoldoende van op de hoogte.¹⁹ Als men trots is op het groter geheel, zal men dat naar buiten willen uitdragen. Dit staat ons (samen) te doen:

- a. *Profilering* Zinder en scholen (eenheid in verscheidenheid) => PR-/ communicatieplan en uitvoering (van intern naar extern), opzetten werkgroep communicatie (bestendigen huisstijl, borging van regelmatige Zinder Magazines, beter benutten van kanalen zoals SharePoint en social media);
- b. Verruimen van *kennis over bestuurlijke activiteit* (zichtbaarheid).²⁰

5. Omzetten en uitvoeren

Dit Koersplan beschrijft wat wij willen ontwikkelen. Daarnaast gaan we uiteraard door met het overige werk goed te blijven uitvoeren en daarmee *vast te houden wat we al hebben bereikt*. Een voorbeeld hiervan is de effectieve instructie. Een ander is het werken met een uitstroomambitie taal en rekenen (1F/2F) passend bij ieder school en bij het potentieel van ieder kind. De onderwijsdoelen (hfst. 3) vinden wij terug in concrete schoolplannen. De versterkende doelen (hfst. 4) worden omgezet in concrete plannen per vakgebied, veelal door de betreffende werkgroepen. De verbreding van werkgroepen met collega's uit alle geledingen is nog wel een uitdaging.



We koersen op boeiend en verbindend onderwijs, opdat *ieder* kind uit zich kan halen, wat erin zit, voor zichzelf én voor de wereld.

¹⁹ Op 'Ik ken en onderschrijf de doelstellingen in het koersplan als raamwerk van de schoolplannen' was in 2020 gemiddeld 3,5 gescoord met veel verschillen en 12,5% gaf geen antwoord. Dit aandeel onbekend met koersplan is in 2022 terug naar ruim 7%. Echter, het gemiddelde oordeel is nu iets lager (3,4), ondanks het verspreiden van een samenvatting inclusief poster in elke school. Hoe en hoe intensief het koersplan op school is besproken verschilt overigens nogal (uitkomst directeurenoverleg nov-22). Doel is om in 2024 hier minimaal een 3,6 te scoren.

²⁰ Het gemiddelde rapportcijfer voor het bestuur was in 2020 7,3. Dat was in 2022 slecht 0,5%-punten hoger. Het streven is om op termijn het gemiddelde van het cijfer voor de scholen (8) te evenaren, met als tussenstap in 2024 van minimaal 7,5.

Bijlage: onze bronnen

Algemene inspiratiebronnen:

- Kenmerken sturingsfilosofie: principes i.p.v. regels, vertrouwen- verbinding- vakmanschap, ruimte geven en nemen, samenhang, netwerkorganisatie, wie het weet mag het zeggen.
- Wij werken bij voorkeur vanuit de kern, zoals de Why in de [Golden Circle](#) van Simon Sinek en vanuit de insteek van de [verdraaide organisatie](#) van Wouter Hart.
- Wij willen een *lerende organisatie* zijn (Peter Senge), zie <https://www.natuurlijkleren.org/>; zo gebruiken wij bij analyses o.a. het [systeemdenken](#).
- Binnen teams en in het geheel willen wij het professionele kapitaal en vooral *sociale kapitaal* verruimen volgens [Hargreaves en Fullan](#). Wij willen ‘samen werken aan professionaliteit’ (meer dan professionele samenwerking) ofwel aan [collaborative professionalism](#).
- Bij veranderprocessen oriënteren wij ons aan de [Theorie U](#) van Otto Scharmer. Zo proberen we ‘empathisch te luisteren’ en paradigma’s los te laten om samen de kern te voelen.
- Wij onderschrijven het [opbrengstgericht werken](#) maar interpreteren opbrengsten zeer breed en zijn telkens op zoek naar goede (harde en zachte) data als basis van bijsturen.
- Wij ambiëren [kindgericht onderwijs](#) en zien drie gelijkwaardige hoofddoelen van onderwijs (Gert Biesta): [kwalificatie, socialisatie en subjectificatie](#).
- Wij zoeken de samenwerking in landelijk verbanden zoals [Dalton-vereniging](#), [\(Nieuw\) Jenaplan](#) en Montessori-verband ([visie](#), [kosmische educatie](#) en [Montessori-bekwaamheid](#)).
- Wij omarmen de principes van het [Triband verantwoord](#) (nu op Montessori-scholen).
- Wij zien mogelijkheden tot referentie en inspiratie m.b.t. globaal leren in internationaal verband, zie [Globales Lernen](#), [Global Education Network Europe](#), [Wereldburgerschap Nuffic](#) en de 17 [VN-duurzaamheidsdoelen](#), samengevat in [7 Junior Global Goals](#).
- [Luc Greven](#) met zijn 4 onderwijskundige en 4 organisatorische heipalen, geeft ons richting.
- [Jan Hooiveld](#) kan helpen met zijn typologie van scholen (ingezet door Montessori-scholen).

Externe processen die van invloed zijn:

- Tot nu toe konden wij alle vacatures bemensen, maar ook bij ons dreigt een [lerarentekort](#).
- Wij zijn ons bewust van de veranderde rol voor het bestuur in het nieuwe toezichtkader van de inspectie en gebruiken het nieuwe [onderwijsresultatenmodel](#).
- Wij zien ons tegenover complexe regelgeving en CAO; bestuur en staf willen zo veel mogelijk zaken voor scholen afvangen (‘hitteschild zijn’).
- Wij zijn onderdeel van het stedelijk beleid m.b.t. o.a. VVE, kindcentra en IHP.
- Wij streven samen met ons samenwerkingsverband Sine Limite ernaar, extra ondersteuning steeds meer in en door de basisscholen vorm te (laten) geven. Wij opereren ingebed in het [ondersteuningsplan](#) van ons samenwerkingsverband. Met dit koersplan sluiten wij vooral aan bij ambitie 2 onder pijler kwaliteit (ieder kind gelijke en optimale kansen geven).

Consultatie over dit Koersplan (met hartelijke dank):

- Consultatie kinderen (i.v.m. Corona in 2020 op scholen door leerkracht of directeur; zie verslagstukjes in koersplan 2021 en 2022).
- Medewerkersenquête nov-22 (beleving teamleren, onderwijs, werkomstandigheden);
- Evaluatie onderwijsdoelen met directeuren doorlopend, bespreking opzet met werkgroep kwaliteitszorg, bespreking concept Koersplan door directeuren in feb-23.
- Consultatie onderwijscommissies RvT over een tussenevaluatie van het koersplan in dec-22;
- Bespreking hoofdlijnen met instituutopleiders pabo Saxion m.b.t. partnerschap en actieve schoolleerteams; dito met samenwerkingsverband Sine Limite;
- Bespreking hoofdlijnen en voorbeelden met gemeenteraadsleden, wethouder onderwijs en gemeenteambtenaren onderwijs nov-20.