

Strategisch beleidsplan 2019-2023



Adenium

OPO Furore & PCBO Smalingerland e.o.

*‘Kindcentra waar je leert te leren
en het leven leert te leven’*



Adenium

OPO Furore & PCBO Smalingerland e.o.

Inhoud Strategisch beleidsplan Adenium 2019-2023

Voorwoord	5
De missie van Adenium	6
De collectieve ambitie van Adenium	6
1 Inleiding	7
1.1 Het INK-model.....	8
1.1.1 Inspirerend leiderschap.....	9
1.1.2 Bouwen op vertrouwen.....	9
1.1.3 Samenwerking.....	9
1.1.4 Resultaatgerichtheid.....	9
1.1.5 Continu verbeteren en vernieuwen.....	9
1.2 Hoe we Adenium bestuurlijk hebben ingericht om onze doelen en resultaten te behalen.....	10
1.2.1 Bestuurlijke inrichting en besturingsfilosofie van Adenium.....	10
1.2.2 Opbouw van dit strategisch beleidsplan.....	11
2 Visie en Beleid	12
2.1 Missie en kernwaarden.....	13
2.2 Identiteitsrijk.....	13
2.3 Vertrouwen.....	13
2.4 Ontwikkelen.....	13
2.5 Professioneel.....	13
2.6 Kwaliteit.....	14
2.7 Wat vinden we belangrijk?.....	14
2.8 Waar staan we nu?.....	14
2.9 Wat gaan we doen?.....	15
2.10 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?.....	15
3 Personeel & organisatie	16
3.1 Wat vinden we belangrijk?.....	17
3.2 Waar staan we nu?.....	17
3.3 Wat gaan we doen?.....	17
3.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?.....	17
4 Leiderschap en management	18
4.1 Wat vinden we belangrijk?.....	19
4.2 Waar staan we nu?.....	19
4.3 Wat gaan we doen?.....	19
4.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?.....	19
5 Cultuur en werkklimaat	20
5.1 Wat vinden we belangrijk?.....	21
5.2 Waar staan we nu?.....	21
5.3 Wat gaan we doen?.....	21
5.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?.....	21
6 Middelen en voorzieningen	22
6.1 Wat vinden we belangrijk?.....	23
6.2 Waar staan we nu?.....	23
6.3 Wat gaan we doen?.....	24
6.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?.....	24



7	Management van het onderwijsproces	25
7.1	Wat vinden we belangrijk?	26
7.2	Waar staan we nu?	27
7.3	Wat gaan we doen?	27
7.4	Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?	27
8	Management van het ondersteunende proces	29
8.1	Wat vinden we belangrijk?	30
8.2	Waar staan we nu?	30
8.3	Wat gaan we doen?	30
8.4	Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?	30
9	Waardering	31
9.1	Wat vinden we belangrijk?	32
9.2	Waar staan we nu?	33
9.3	Wat gaan we doen?	34
9.4	Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?	34
10	Opbrengsten	35
10.1	Wat vinden we belangrijk?	36
10.2	Waar staan we nu?	36
10.3	Wat gaan we doen?	37
10.4	Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?	37
	Bijlage: Expeditiegids voor IKC-vorming	38



Voorwoord

Adenium bestaat sinds januari 2019. Adenium is de Latijnse naam van de woestijnroos. Dit is een sterke plant die vanuit verschillende loten een prachtige bloei laat zien. Zo zijn ook de ambities voor onze holding te duiden. Twee zelfstandige dochters (OPO Furore en PCBO Smallingerland e.o.) die op 33 locaties in de gemeenten Smallingerland, Tytsjerksteradiel en Opsterland (één school) een krachtige bloei willen laten zien in het leren en leven van bijna 5000 leerlingen en ruim 600 medewerkers.

Twee dochters die ook verschillend zijn. Zowel op locatieniveau als op organisatieniveau zijn er verschillen. Deze verschillen komen niet expliciet in dit plan naar voren. Een bewuste keuze omdat we ons verantwoordelijk voelen voor alle leerlingen binnen Adenium. In de schoolplannen, die in het voorjaar van 2020 verschijnen, is de stand van zaken per school uiteraard wel terug te vinden.

Twee zelfstandige dochters die door slimme samenwerking meer kracht en mogelijkheden hebben om de gezamenlijke ambities waar te maken.

Ons strategisch beleidsplan (SBP) is daarvoor richtinggevend. Het SBP wordt gebruikt als basis voor de inrichting van de schoolplannen. We geloven in de kracht van de lokale kleur en identiteitsrijkheid van onze scholen, met een stevig bestuurlijk fundament.

Dit strategisch beleidsplan is geen opgelegd plan. Het daagt alle medewerkers en betrokkenen uit om deelnemer te zijn in plaats van toeschouwer. Vandaar ook de keus voor het organisch groeien vanuit overheidseisen, gezamenlijke ambities en lokale visie naar nieuwe ontwikkelingen.

We wensen alle betrokkenen veel werkplezier toe om onze gezamenlijke ambities in de komende jaren waar te maken!

Thijs Praamstra en Bas van Loo
College van bestuur van Adenium



De missie van Adenium

Adenium is van belang in de gemeenten waarin de scholen van OPO Furore en PCBO Smaltingerland e.o. gevestigd zijn. We verzorgen hier uitdagend onderwijs en opvang en zijn een gewilde werkgever.

Opggericht in 2019, zorgt Adenium met lef voor herkenbaar christelijk en openbaar onderwijs en onderwijs in samenwerkings- of samenlevingsscholen. In wijken en dorpen worden in de komende jaren samen met verschillende partners integrale kindcentra gestart. Kinderen tussen nul en twaalf jaar kunnen daar genieten van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en opvang. We geloven in synergie tussen openbaar en christelijk onderwijs voor kinderen en medewerkers. Samenwerken waar het kan is daarbij het motto.

We richten ons op de haalbare ontplooiing van ieder kind. Talenten van kinderen en medewerkers worden ingezet om dit doel te realiseren. Respect hebben voor de ander, eigenaar zijn van je eigen ontwikkeling en elkaar zien als uniek wezen vinden we daarbij van het grootste belang. Alles wat we daarvoor ondernemen wordt gekleurd door de identiteitsrijke inrichting van onze kindcentra.

De collectieve ambitie van Adenium

'Kindcentra waar je leert te leren en het leven leert te leven'

Deze slogan is een belofte! De belofte dat, in welk dorp of in welke wijk je ook naar school gaat en waar je ook werkt binnen onze holding, je leert hoe je moet leren maar ook leert hoe het leven werkt! Volledig als kind, als mens worden aangesproken vanuit zowel hoofd, hart en handen is de grondgedachte die hier achter steekt.

Die belofte, deze collectieve ambitie, gaan we waarmaken! Dit strategisch beleidsplan biedt concrete handvatten om dit met elkaar te doen.



1. Inleiding



1.1 Het INK-model

Als Adenium hebben we ervoor gekozen om dit strategisch beleidsplan in te richten volgens het model en de principes van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK).

De visie achter het INK-managementmodel heeft betrekking op het continu streven naar samenwerking met diverse stakeholders van Adenium (onder andere eigen medewerkers, ouders, GMR'en, gemeenten), het balanceren tussen de resultaten, de inspanningen die daarop betrekking hebben en voortdurend werken aan kwalitatieve groei.

Hiervoor kiezen wij om in een veranderende omgeving met veranderende eisen en wensen, blijvend goede prestaties te leveren. De kern van de INK-filosofie wordt gevormd door te werken aan de samenhang en groei op tien aandachtsgebieden (fig. 1).



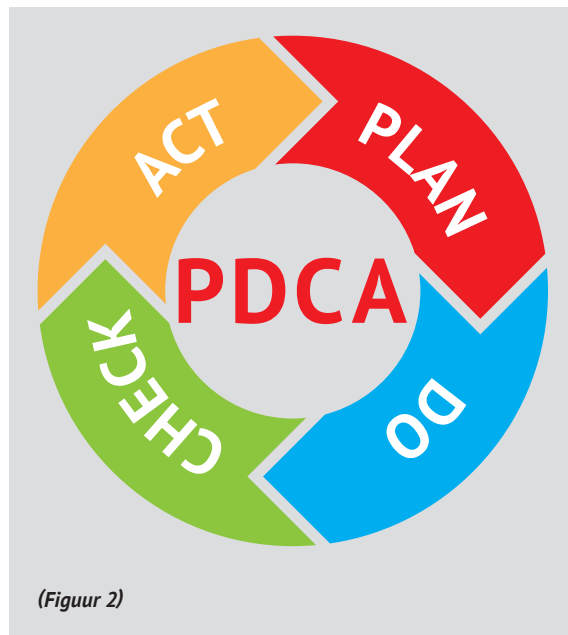
(Figuur 1)

Beheersen, stabiliseren, standaardiseren in een vaste volgorde zijn methoden om te werken aan de kwaliteitsverbetering van Adenium. De Plan-Do-Check-Act-cyclus is daarbij belangrijk (fig. 2).

Belangrijke ontwikkelingen zijn de snelheid van handelen en de eisen die vanuit klanten en omgeving aan Adenium worden gesteld. De afhankelijkheid binnen en tussen organisaties wordt groter, de complexiteit en diversiteit van onderwijs en diensten nemen toe en de perceptie over tevredenheid heeft een heel andere invulling gekregen. Dit dwingt ons anders te denken, anders te organiseren en anders te handelen.

Beheersen én ontwikkelen, stabiliseren én flexibiliseren, standaardiseren én innoveren zijn nieuwe organisatieprincipes, hoe paradoxaal ze ook lijken. Dat dit, misschien nog sterker dan voorheen, aanspraak doet op moed en lef van leiders en competente en betrokken medewerkers, staat vast.

Aandacht voor het samenspel en de samenwerking, voor de drijfveren en de ruimte en visies van de verschillende mensen binnen onze organisatie zijn cruciale factoren voor succes. Naast de rationele, analytische en lineaire invalshoeken spelen veranderende inzichten, emotie en intuïtie een belangrijke rol. De kunst is die beweging te krijgen die Adenium daadwerkelijk nodig heeft om de ambities te realiseren. Daarvoor zijn de vijf onderstaande kenmerken van belang.



1.1.1 Inspirerend leiderschap

De leiding stelt op basis van externe en interne informatie, in dialoog met medewerkers en overige belanghebbenden, een uitdagende koers vast. Leiders dragen de koers uit, luisteren, inspireren en mobiliseren.

1.1.2 Bouwen op vertrouwen

Iedere medewerker kent zijn bijdrage aan het eindresultaat en heeft de mogelijkheid zich hiervoor voldoende te bewamen. Procesbeheersing, professionaliteit en verbetergerichtheid geven de basis voor vertrouwen, het bespreken van fouten en het in actie komen.

1.1.3 Samenwerking

De medewerkers van Adenium waarderen elkaar in hun rol. Leiding en medewerkers nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het te behalen succes. De verschillen in talent worden ingezet om samenwerking sterker te maken.

1.1.4 Resultaatgerichtheid

De leiding stuurt op resultaten en houdt de waardering door de verschillende groepen belanghebbenden (leerlingen, ouders, medewerkers, bestuur, Raad van Toezicht, samenwerkingspartners en maatschappij) in balans. Alle professionals binnen Adenium zijn gericht op het behalen van de afgesproken resultaten voor alle belanghebbenden.

1.1.5 Continu verbeteren en vernieuwen

Er is tijd en aandacht voor evaluatie en reflectie. Er is openheid over resultaten en een cultuur gericht op verbeteren. Trends en afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot duurzame verbeteringen. Adenium als organisatie kijkt kritisch naar zichzelf en haar omgeving, waardoor stapsgewijs wordt verbeterd en/of (fundamenteel) wordt vernieuwd.

(bron: www.ink.nl)



1.2 Hoe we Adenium bestuurlijk hebben ingericht om onze doelen en resultaten te behalen

1.2.1 Bestuurlijke inrichting en besturingsfilosofie van Adenium

Sinds enkele jaren is de wet 'Goed onderwijs, goed bestuur' van kracht. Als college van bestuur van Adenium houden we op basis van een intern toezichtskader zicht op de kwaliteit en ontwikkeling van onze organisatie. De Raad van Toezicht treedt daarin op als intern toezichthouder en werkgever van het CVB. Scheiding van besturen en toezicht houden zijn opgenomen in de statuten van januari 2019.

Qua besturingsfilosofie vinden we de 'vier R's' van groot belang:

- **Richting** (visie en beleid; het 'wat'; zoals dit strategisch beleidsplan)
- **Ruimte** (professionele ruimte; het 'hoe'; inclusief de beschikbare middelen)
- **Resultaten** (output, resultaatafspraken; vooraf bepaald)
- **Rekenschap** (vooraf wordt bepaald waarover en hoe we verantwoording afleggen)

Het tweehoofdig college van bestuur is direct leidinggevende van de teamleiders van het servicebureau en de directeuren van de kindcentra. Zij leiden en begeleiden vervolgens hun teams en hun medewerkers. Ook voor het onderdeel zorg naar elkaar is deze opzet van toepassing.

Teamleiders van het servicebureau en de directeuren van de kindcentra vormen samen het directiebestuur. Zij zijn een adviesorgaan voor het college van bestuur.

De directeuren van de kindcentra zijn eigenaar van en verantwoordelijk voor alle processen en resultaten in hun kindcentrum. Ook als deze centraal worden geregeld.

Het college van bestuur is, samen met directeuren en teamleiders, verantwoordelijk voor het inrichten, faciliteren, begeleiden en beoordelen van de uitvoering van de expeditieplannen die voortkomen uit dit strategisch beleidsplan. Daarbij worden zij ondersteund door het servicebureau.

Teams van het servicebureau verlenen onder leiding van hun teamleiders service en ondersteuning en voeren analyses uit. Indien nodig kunnen zij, vanuit mandaat door het CVB, opdrachten uitvoeren in de kindcentra. Dit altijd onder eigenaarschap en verantwoordelijkheid van de schooldirecteur.

Recht doen aan verschillen in expertise en talenten tussen medewerkers vinden we daarbij van belang voor de ontwikkeling van Adenium. In de praktijk betekent dit dat de expeditieteams die aan de slag gaan met een bepaald deel van de ontwikkeling van de organisatie kunnen bestaan uit medewerkers die het meest geschikt zijn om deze expeditie uit te voeren.

Schaalgrootte en efficiency zijn twee belangrijke criteria om de kindcentra en clusters waarin gewerkt wordt in te richten qua leiding.

In het onderstaande organogram kiezen we bewust voor het bovenaan stellen van onze kindcentra. Daar gebeurt de kern van ons werk. Alle medewerkers daar zijn eigenaar van en verantwoordelijk voor alle processen en resultaten in hun groepen en op hun werkgebied.



1.2.2 Opbouw van dit strategisch beleidsplan

Op basis van het INK-model hebben we ervoor gekozen om per INK-domein vier voor ons wezenlijke vragen te beantwoorden.

1. Wat vinden we belangrijk?
2. Waar staan we nu?
3. Wat gaan we doen?
4. Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

Dit strategisch beleidsplan wordt door de scholen gebruikt als basis voor hun schoolplan.

Per jaar wordt het SBP uitgewerkt in een jaarplan voor de holding. Dit jaarplan vormt het routeboekje voor onze scholen.



2. Visie en beleid



Kindcentra waar je leert te leren en het leven leert te leven.

2.1 Missie en kernwaarden

Adenium is doelbewust bezig met haar missie. Vijf kernwaarden bepalen onze visie en vormen de belofte die we doen aan onze omgeving: identiteitsrijk, vertrouwen, ontwikkelen, professioneel en kwaliteit.

Deze vijf kernwaarden zijn waarneembaar in het handelen van iedere betrokkene bij Adenium. Bijvoorbeeld in de groepsruimte, bij het directieberaad, op het servicebureau of op plekken waar ouders samenkomen om na te denken over de toekomst van onze kinderen.

2.2 Identiteitsrijk

Ouders en medewerkers hebben binnen Adenium keuze voor onderwijs en opvang die het beste passen bij hun eigen identiteit, zowel didactisch, pedagogisch als levensbeschouwelijk. We vinden dit een belangrijke kernwaarde.

De stichting OPO Furore en de stichting PCBO Smalingerland e.o. werken op deze drie domeinen samen waar het kan, maar zijn ook onderscheidend waar gewenst. Beide stichtingen kennen een eigen grondslag van waaruit gewerkt, geleerd en geleefd wordt.

Adenium bestaat uit samenwerkings scholen, ontmoetings scholen en openbare en christelijke kindcentra. Vanuit een gezamenlijke visie op leren en onderwijs kent elk kindcentrum zijn eigen lokale kleur.

Ouders en medewerkers kunnen erop vertrouwen dat deze lokale kleur de lading voor wat betreft de didactische, pedagogische en levensbeschouwelijke identiteit dekt. Op de website van Adenium heeft ieder Kindcentrum uitgewerkt wat de openbare, christelijke of samenwerkingsidentiteit aan herkenbaarheid geeft en hoe deze meet- en merkbaar is.

2.3 Vertrouwen

Vertrouwen geven aan kinderen en medewerkers op basis van een gezamenlijke visie en vooraf benoemde doelen vinden we van groot belang. Alleen dan komen kinderen en medewerkers toe aan het eigenaard worden van hun eigen ontwikkeling. Als er eigenaarschap is vanuit transparantie en vertrouwen, halen kinderen en medewerkers het beste uit zichzelf.

2.4 Ontwikkelen

Drie domeinen geven de functie van het onderwijs aan: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.

Bij kwalificatie doelen we op het bijbrengen van kennis, vaardigheden en houdingen die zijn bedoeld om kinderen voor te bereiden op volgende stappen in hun leven.

Bij socialisatie denken we aan de taak die ons onderwijs heeft om kinderen effectief en betekenisvol het leven te leren. Een leven waarin tradities, culturen, identiteiten en normen en waarden een rol spelen en een plek krijgen.

Persoonsvorming gaat over het kind zelf als individu. We helpen kinderen zich zo te ontwikkelen dat ze wereldburgers worden die op verantwoorde wijze een plek innemen in onze samenleving.

Het ontwikkelen van deze drie domeinen doen we niet alleen als organisatie. Ouders, medewerkers en ook alle samenwerkingspartners rond onze kindcentra spelen hierbij een cruciale rol.

Ontwikkelen is niet vrijblijvend, maar doet een beroep op ieders verantwoordelijkheid.

2.5 Professioneel

Zowel naar onze leerlingen als naar onze stakeholders gedragen we ons professioneel, in communicatie en in gedrag. We zijn duidelijk en voorspelbaar in wat we van elkaar mogen verwachten. Kinderen en hun ouders moeten dat weten van onze medewerkers en onze medewerkers moeten dat weten van hun leidinggevende.

Onze professionele organisatie stuurt haar medewerkers aan op collectieve ambitie en vakdeskundigheid. Van onze medewerkers verwachten we een rol als kenniswerkers met een professionele attitude. Samen zetten deze professionals zich in om onze collectieve ambitie waar te maken.



Kenniswerkers leren om continu up-to-date te blijven in hun vak. Hiervoor zijn middelen en tijd beschikbaar binnen onze holding.

Een professionele attitude binnen Adenium kenmerkt zich door een grote liefde voor het vak. Professionals hebben recht op maatwerk qua begeleiding. Iedere professional bevindt zich immers in een andere fase van ontwikkeling.

Duidelijke kaders, gestandaardiseerde processen en toegankelijke ondersteuning geven onze professionals vrijheid van handelen. Samenwerken met andere professionele kenniswerkers is daarbij belangrijk.

2.6 Kwaliteit

Kwaliteit is voor ons het realiseren van onze collectieve ambitie. We maken daarbij gebruik van vakdeskundigheid van onze medewerkers. Planning en control willen we daarin tot een minimum beperken. We geven daarom onze kenniswerkers ruimte en vertrouwen en sturen daarbij op de output.

Output is voor ons het totaal van resultaten en opbrengsten van ons onderwijs. Vooraf aan deze planperiode hebben we deze samen bepaald. Iedereen in de organisatie weet daarom wat er van hem/haar persoonlijk wordt verwacht. De weg ernaartoe is er een van ruimte en vertrouwen zoals eerder gezegd.

'Kwaliteit van leren leren en het leven te leren leven' in onze kindcentra komt voort uit drie dimensies:

1. Hetgeen de overheid van ons vraagt; samengevat in het toezichtkader van de onderwijsinspectie.
2. Kwaliteitsaspecten die we als Adenium vanuit onze collectieve ambitie en visie, zoals benoemd in dit document, toevoegen.
3. Kwaliteitsaspecten die elk kindcentrum lokaal gaat uitvoeren omdat het van belang wordt geacht voor de leerlingpopulatie in een bepaald dorp of bepaalde wijk.

Kwaliteit gaat bij Adenium voor kwantiteit. Om de kwaliteit van onze kindcentra intern goed te kunnen volgen en begeleiden, is een uitgekiend kwaliteitsinstrument in gebruik. Ook voor de verantwoording naar de overheid en externe stakeholders gebruiken we dit instrument.

Deze vijf kernwaarden vormen de basis voor ons strategisch beleidsplan. Alles wat we ondernemen binnen Adenium wordt hieraan getoetst.

2.7 Wat vinden we belangrijk?

We vinden het belangrijk om vanuit een bredere kijk op onderwijs, opvang, leren en leven van kinderen de komende jaren in elk dorp en elke wijk een kindcentrum te gaan ontwikkelen en door te ontwikkelen. We doen dit door gebruik te maken van de kracht van samenwerkende partners op het gebied van kinderopvang, voor- en naschoolse voorzieningen en de jeugdzorg. Duidelijke beleidskaders geven onze scholen ruimte om met deze uitdaging aan de slag te gaan en geven ruimte tot het realiseren van samenwerking en maatwerk.

Een zichtbare lokale kleur en inrichting van integrale kindcentra, die als identiteitsrijk kan worden aangemerkt, vinden we van wezenlijk belang.

Eigenaarschap en werkplezier van alle medewerkers in deze ontwikkeling staat voorop. Eigenaarschap is van belang in alle lagen van de organisatie en bij alle stakeholders. Overal waar gewerkt wordt, verwachten we dat medewerkers deelnemer zijn in plaats van toeschouwer. Als werkgever doen we alles wat in ons vermogen ligt om een hoge mate van werkplezier te realiseren.

2.8 Waar staan we nu?

In januari 2019 is de holding Adenium een feit geworden. De beide dochters worden bestuurd door één college van bestuur, er is één Raad van Toezicht en er is door de samenvoeging van de twee afzonderlijke servicebureaus één nieuw servicebureau ontstaan. Het streven is om samenwerkingsvoordelen te creëren. Een bredere blik op de ontwikkeling van kinderen is in vergaande ontwikkeling. Visies op onderwijs en op leren zijn bij het opstellen van de schoolplannen bruikbaar om de lokale samenwerking kleur te geven.

In beide gemeenten (Smallingerland en Tytsjerksteradiel) zijn intentieverklaringen getekend op bestuurlijk niveau om met verschillende partijen samen te gaan optrekken bij de inrichting van Integrale Kind Centra (IKC). Ook is er een intentieverklaring getekend en een proces in gang gezet om beide SBO-scholen te laten fuseren tot één voorziening voor speciaal basisonderwijs, als zelfstandige dochter binnen Adenium. Deze samenwerking mondt, in het kader van Passend Onderwijs, uit in een bredere samenwerking met het Speciaal Onderwijs binnen het project Samen Kansrijk. Voor de voorschoolse voorziening, het vroegere peuterspeelwerk, zijn in beide gemeenten ook intentieverklaringen getekend om tot nadere samenwerking te komen.

Er is een expeditiegids IKC-ontwikkeling geschreven. Deze is als bijlage aan dit strategisch plan toegevoegd.

Er zijn visies beschreven op herkenbaar christelijk én openbaar onderwijs.

In verschillende dorpen zijn samenwerkingsscholen en ontmoetingsscholen opgericht die vanuit eigen visie inhoud geven aan samenwerking en/of IKC-ontwikkeling.



2.9 Wat gaan we doen?

Al onze scholen starten de komende planperiode met de opdracht om partners te zoeken om samen een integraal kindcentrum te gaan starten of door te ontwikkelen. Eigenaarschap van alle betrokken medewerkers staat centraal. Identiteitsrijkheid, kwaliteit van leren en leven is daarbij het devies. De stip op de horizon is het jaar 2024. In dat jaar zijn de kindcentra zoals hiervoor beschreven in werking.

Het servicebureau wordt de komende jaren doorontwikkeld. De focus ligt daarbij op optimale dienstverlening aan de medewerkers, de scholen en het CVB. Keuzes voor inzet en financiering van het servicebureau worden gezamenlijk gemaakt. Een expeditieteam krijgt de komende jaren de opdracht hiermee aan de slag te gaan.

Onze beide SBO scholen werken de fusieplannen verder uit en vormen een krachtige partner binnen het project Samen Kansrijk. In 2023 is de gefuseerde school gehuisvest in een nieuw gebouw.

2.10 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

Binnen de kaders van Adenium m.b.t. visie op leren, leven en leiden, aangevuld met lokale kleurstellingen, zijn in 2024 in alle relevante wijken en dorpen Integrale Kindcentra gerealiseerd of in een vergevorderd stadium van realisatie. Vanuit het Adenium-kwaliteitssysteem weten we dat deze IKC's bij alle gebruikers en medewerkers voorzien in een behoefte, de gewenste resultaten realiseren en dat het plekken zijn waar het goed werken is.

Het servicebureau is in 2024 een hoogwaardig organisatieonderdeel. Het levert professionele en kwalitatief up-to-date-service, ondersteuning en signalering voor alle betrokkenen bij Adenium. Het servicebureau maakt integraal onderdeel uit van het kwaliteitssysteem van Adenium en levert daardoor een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van onderwijs. Stakeholder-analyses bewijzen dit succes.

In 2024 is Samen Kansrijk als fysieke locatie een jaar geopend. De doelstellingen uit het projectplan zijn getoetst aan de werkelijkheid en stemmen overwegend tot vreugde.



3. Personeel & organisatie



Professionals doen vanuit eigenaarschap met plezier hun werk, gesteund door vertrouwen in elkaar.

3.1 Wat vinden we belangrijk?

De resultaatverantwoordelijke professional die met plezier zijn werk doet staat binnen heel Adenium centraal. Persoonlijk leiderschap en zelfreflectie staan hoog in het vaandel. Daar is tevens alle professionalisering op gericht. De rol van de leidinggevenden is om dit zoveel mogelijk te faciliteren.

Voor zowel de mensen die bij ons gaan werken, als voor de huidige medewerkers staat Adenium in de regio bekend als een aantrekkelijk werkgever. Duurzame inzetbaarheid, goed personeelsbeleid voor elke fase van de loopbaan en een ontwikkelingsgerichte cultuur zijn daarbij van belang.

Samenwerken en leren van elkaar geldt voor iedereen binnen de organisatie. In het groepslokaal, binnen een team, binnen een IKC en binnen Adenium als geheel. Het vormen van (leer)netwerken daarbinnen en -buiten is essentieel. Vertrouwen in en oog hebben voor elkaar is de lijn in onze organisatie. We kiezen daarbij bewust voor een persoonlijke benadering.

Er is een organisatiestructuur gekozen die onze IKC-ambities ondersteunt. Passende directievoering en clustervorming zijn onderdelen van die structuur. Andere vormen van het organiseren van ons werk zijn daarbij doordacht en waar nodig en mogelijk tot uitvoering gebracht.

3.2 Waar staan we nu?

Personele schaarste is een grote uitdaging voor nu en de komende jaren. Daarnaast kampen we met langdurig ziekteverzuim.

Werkplezier speelt een grote rol in de huidige arbeidsmarkt.

We beschikken over veel goed toegeruste en professionele medewerkers die hoogwaardig werk leveren. Op de plekken waar dit nog niet het geval is, is ons personeelsbeleid onvoldoende ingericht om hier adequaat mee om te gaan. Doorgroeimogelijkheden zijn in onze organisatie (te) beperkt en remmen personele ontwikkeling. Ook is het vitaliteitsbeleid nog niet voor heel Adenium geregeld.

In het anders organiseren van onderwijs zijn binnen Adenium nog beperkt voorbeelden of pilots voor handen. De opzet van 'Trijewijs', een cluster waarin een aantal samenwerkings scholen/IKC's in oprichting samenwerken en anders organiseren, is hiervan een eerste voorbeeld.

3.3 Wat gaan we doen?

Het personeelsbeleid krijgt een update. Deze voorziet in een duidelijke visie en uitwerking op alle domeinen van modern HRM-beleid. Thema's als vitaliteitsbeleid, duurzame inzetbaarheid, verwachtingsmanagement voor medewerkers, eigenaarschap van eigen ontwikkeling, een leven lang leren, bewust persoonlijk en automatisering van processen, krijgen daarin zeker een plek.

Er komt volop aandacht voor het aantrekkelijk werkgeverschap van Adenium. De wensen en mogelijkheden met en voor alle huidige en toekomstige medewerkers worden in kaart gebracht.

Anders organiseren van de inzet van onze medewerkers wordt onder de loep genomen. Zowel vanuit de invalshoek van krachtiger leren voor en door kinderen en medewerkers, als vanuit de invalshoek van leiderschap voor onze IKC's.

Een expeditieteam gaat zich met deze drie bovengenoemde gebieden bezighouden. Personele krapte en ziekteverzuim zullen daarbij voorrang krijgen.

3.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

In 2023 is ons vernieuwde personeelsbeleid in werking. Medewerkers geven via het Adenium-kwaliteitsstelsel terug dat dit goed werkt en vertellen blij te zijn dat ze mogen werken en ontwikkelen en eigenaarschap kunnen laten zien bij Adenium. Professionele ruimte en eigenaarschap hebben daarmee de goede lading gekregen.

Adenium heeft door haar optimale personeelsbeleid een goede naam gekregen als werkgever in de regio. We weten dit doordat onze vacatures veel respons opleveren en er relatief veel open sollicitaties binnenkomen. Personele krapte is daardoor tot een minimum teruggebracht.

Het ziekteverzuimbeleid heeft impact gehad op het te voorkomen verzuim. Dit percentage is tot een minimum teruggebracht. Preventie van ziekteverzuim heeft een stevige plaats gekregen in ons beleid. Vanuit uitstekend werkgeverschap zorgen we goed voor onze zieke medewerkers.

Acadenium is, als huisacademie van Adenium, een belangrijk instrument geworden in de professionele ontwikkeling van onze medewerkers.



4. Leiderschap en management



Integraal verantwoordelijke, stimulerende IKC-leiders en teamleiders van het servicebureau, die samenwerkend sturen op eigenaarschap van medewerkers.

4.1 Wat vinden we belangrijk?

Adenium werkt met inhoudelijk sterke en visionaire leiders. Integraal management is daarbij van belang. Onze leidinggevenden zijn voor alle werkvelden verantwoordelijk, maar hoeven de uitvoering niet zelf te doen. Telkens mag de vraag worden gesteld: wat doen we zelf en wat laten we de expert doen? Het servicebureau biedt die expertise of kan zorgen dat die expertise extern wordt ingeschakeld.

Het zelforganiserende vermogen van teams vinden we van wezenlijk belang. Het stimuleren en faciliteren hiervan vraagt om dienend leiderschap.

Daarnaast willen we een aantrekkelijke werkgever voor leidinggevenden zijn. Kwaliteit en continuïteit van leiderschap krijgen volop aandacht.

Tot slot werken de directeurs van onze kindcentra, de teamleiders van het servicebureau en het CVB optimaal samen in beleidsvoorbereiding en -uitvoering. De samenstelling van de verschillende overlegstructuren is hierop afgestemd.

4.2 Waar staan we nu?

Elke school, hoe klein ook, kent op dit moment een eigen directeur. Of deze organisatievorm de meest optimale is, is nu een vraag. Het begrip 'integraal management' is nog onvoldoende doordacht en gedefinieerd. Het lijkt een containerbegrip te zijn. Ook de verantwoordelijkheden van staf- en lijnfuncties zijn nog onvoldoende gedefinieerd en onderling afgestemd.

Startende directeurs worden te weinig begeleid. Leiderschap in het stimuleren van medewerkers om te komen tot meer zelforganiserend vermogen is beperkt ontwikkeld. Onderwijskundig leiderschap is in de basis bij onze huidige leidinggevenden aanwezig, maar binnen het directiecollectief zijn hierin wel verschillen in kennis en vaardigheid waarneembaar. Het 'leren leren' van elkaar is bij onze leidinggevenden beperkt ontwikkeld en vindt nog niet structureel plaats.

Op dit moment beschikt Adenium over een groep schooldirecteurs. Dit zijn nog niet automatisch directeurs die een IKC kunnen of willen leiden.

4.3 Wat gaan we doen?

Integraal leiderschap van onze IKC's wordt nader gedefinieerd. Taakin-vulling, taakbelasting en passende beloning maken onderdeel uit van deze herdefiniëring. Daarnaast wordt onderzocht of elke locatie een eigen leidinggevende kan en moet hebben.

Het bestaande scoutingprogramma voor potentieel leidinggevenden wordt geëvalueerd en waar nodig aangepast aan de nieuwste eisen en inzichten.

IKC-directeurs worden de komende jaren adequaat geschoold voor hun taak. Visie op leren en leven van kinderen vormt daarin een speerpunt. "Samen werken en samen leren" wordt opnieuw gedefinieerd en uitgewerkt om leidinggevenden optimale ondersteuning te kunnen bieden.

4.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

Adenium beschikt over een adequaat geschoold, beloond, werkend en samenwerkend IKC-directieteam en managementteam voor het servicebureau. Vanuit de gesprekken die gevoerd worden met leidinggevenden en stakeholders weten we meet- en merkbaar of dit ook zo wordt gewaardeerd. Ook via ons kwaliteits-systeem zien we dit bevestigd.

Nieuwe Adenium IKC-directeurs worden intern en extern gemakkelijk geworven. Een goed scoutingprogramma is hier medeverantwoordelijk voor. Adenium staat daarbij bekend als een aantrekkelijke werkgever voor leidinggevenden.



5. Cultuur en werkklimaat



We zijn open en eerlijk in een cultuur van vertrouwen en veiligheid.

5.1 Wat vinden we belangrijk?

We zijn open en eerlijk in alle lagen van de organisatie en hebben vertrouwen in en oog voor elkaar. Een cultuur van elkaar aanspreken is bij Adenium normaal.

Zowel binnen als buiten de organisatie worden we gezien als een betrouwbare partner. Integriteit naar alle stakeholders, zoals (G)MR, ouders en RvT, staat hoog in het vaandel.

Organisatiebelang en persoonlijk belang worden bij Adenium goed afgewogen.

5.2 Waar staan we nu?

We weten nog onvoldoende of openheid en eerlijkheid in een cultuur van vertrouwen en veiligheid in alle lagen van onze organisatie merk- en meetbaar aanwezig is.

Een vraag is of we ons bewust zijn van hetgeen er al goed gaat en of we dat voldoende vieren.

In de nieuwe holding komen de medewerkers van beide dochters bij elkaar. De ontmoeting tussen beide culturen is nog pril waardoor nog onvoldoende zicht is op de effecten.

Er is onvoldoende zicht op of en hoe de gewenste cultuur ook zichtbaar en duidelijk is voor onze stakeholders en welke houding en gedrag wij daarbij verwachten van de ouders en andere stakeholders.

5.3 Wat gaan we doen?

Bij ieder aspect van ons werk stellen we de vragen wat we samen doen, waarom we dat doen en hoe we dat doen. We monitoren continu en richten scholing in om dat wat we willen bereiken binnen de cultuur en het werkklimaat van Adenium te bewaken en uit te bouwen.

Incidenten worden snel en zorgvuldig afgehandeld.

Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers is het onderwerp van cultuur en werkklimaat onderdeel van gesprek en dit wijst nieuwe medewerkers de juiste weg.

Ouderbetrokkenheid gericht op de gewenste cultuur van onze kindcentra wordt onderdeel van elk IKC-plan.

5.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

Uit ons kwaliteitssysteem blijkt dat de gewenste elementen van cultuur en werkklimaat meet- en merkbaar aanwezig zijn. En uit gesprekken in alle lagen van de organisatie blijkt dat onze medewerkers graag willen en kunnen leven en werken in een cultuur van veiligheid en vertrouwen.



6. Middelen en voorzieningen



We werken vanuit een optimale balans tussen kwaliteit, inzet van mensen en kosten.

6.1 Wat vinden we belangrijk?

De optimale balans tussen kwaliteit en kosten staat voorop. Op basis hiervan kijken we wat we beter kunnen uitbesteden of beter zelf kunnen doen. We verwachten hierdoor meer efficiëntie en werkplezier te bereiken.

Op het zelforganiserend vermogen van medewerkers wordt een haalbaar beroep gedaan.

Standaardisering en/of automatisering van processen, materialen en werkwijzen vinden we belangrijk. We geloven dat dit de kwaliteit van het werk en het werkplezier ten goede komt.

Daarnaast is eigenaarschap van middelen belangrijk. Een goed allocatiemodel is daarbij van belang. Dit laat de optimale balans tussen kwaliteit en kosten goed zien.

Binnen elk kindcentrum en/of cluster willen we werken met eenduidige budgetten voor personele en materiële middelen.

Er is een goed doordacht servicebureau-dienstverleningsmodel. Daarin is beschreven welke basisdienstverlening we in huis hebben en wat de noodzakelijke kwaliteit en kwantiteit daarvan is.

Integratie van de werkvelden van het servicebureau en een optimale concern controlling is voor handen.

Klanttevredenheid over de geleverde diensten van het servicebureau wordt structureel gemeten en ingezet ter verbetering van de te leveren diensten. SOS binnen het servicebureau staat voor: Service, Ondersteuning en Signalering.

Lijn- en stafverantwoordelijkheid zijn goed en onderscheidend georganiseerd. Sturing vanuit het CVB gebeurt altijd via de lijn.

Vanuit het strategisch beleid maken we keuzes voor onze uitgaven. Subsidies zijn alleen welkom als ze binnen het vastgestelde beleid passen.

Huisvestingseisen en -wensen sluiten aan bij de inhoudelijke inrichting van de kindcentra. Adenium maakt zich sterk om deze wensen te vervullen.

6.2 Waar staan we nu?

De allocatie van middelen en voorzieningen behoeft een update. Het sluit niet (meer) aan bij de huidige praktijk en toekomstwensen van de organisatie-inrichting.

Op het gebied van automatiseren en standaardiseren van werkprocessen is nog veel winst te behalen.

De optimale omvang en de dienstverlening van het servicebureau is in opbouw en nog niet altijd afgestemd op wensen van de afnemers. De klanttevredenheid wordt te beperkt onderzocht.

Een optimale balans van de inzet van middelen en voorzieningen moet verder doordacht worden. Financiële en personele analyses op dit domein zijn nog te beperkt.

Een beproefd systeem van concern controlling voor heel Adenium is nog te weinig ontwikkeld. Financieel zijn we als gehele organisatie nog onvoldoende in control.

Een set criteria om te komen tot de meest optimale verdeling en inrichting van Integrale Kindcentra of clusters van IKC's ontbreekt. Integrale huisvestingsplannen zijn gedateerd of ontbreken.



6.3 Wat gaan we doen?

De visie op eigenaarschap en zelforganiserend vermogen betreffende alle processen van Adenium wordt uitgewerkt.

Er komt een doordacht systeem van allocatie van middelen dat aansluit op onze visie op werken en organiseren. Een expeditieteam gaat hiermee aan de slag.

We ontwikkelen een passende systematiek met betrekking tot de inzet van mensen en middelen gericht op het werken met partners binnen de IKC's. De indeling van IKC's in ons werkgebied gaan we nader bepalen. We noemen dit ons vlekkenplan IKC. Het vlekkenplan IKC wordt met de gemeenten besproken om een zo optimaal mogelijk Integraal Huisvestings Plan (IHP) te ontwikkelen.

Een expeditieteam gaat uitzoeken hoe alle processen in onze organisatie zinvol en haalbaar en betaalbaar technologisch kunnen worden ondersteund en gestandaardiseerd. Een implementatieplan hiervoor wordt ontwikkeld en uitgevoerd.

We ontwikkelen en activeren een goed doordacht servicebureau-dienstverleningsmodel.

Er wordt een 'realtime-dashboard' ontwikkeld en ingericht op school- en servicebureauniveau. Dit om financiële, personele, onderwijskundige en andere noodzakelijke kengetallen te kunnen volgen en analyseren om ermee te kunnen sturen.

6.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

Uit ons kwaliteitszorgsysteem blijkt dat Adenium een optimale balans tussen kwaliteit, inzet van mensen en kosten heeft. Ook externe rapportages van de overheid en accountantsdiensten ondersteunen dit beeld.

De IHP's van beide gemeenten realiseren huisvestingsvoorzieningen die zo maximaal mogelijk voldoen aan onze visie op onderwijs- en opvanghuisvesting. Onze gebouwen zijn daarmee prettige werkplekken voor medewerkers en kinderen. We weten dit vanuit rapportages vanuit gevoerde gesprekken en metingen.

Medewerkers en ouders zijn tevreden over de geautomatiseerde en gestandaardiseerde processen van Adenium. We weten dit vanuit meet- en merkbare metingen.



7. Management van het onderwijsproces



Kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming van kinderen vormen de kern van ons aanbod. Toekomstgericht onderwijs en opvang richten we in volgens de zeven leerprincipes voor de innovatieve speel/leeromgeving. We hechten daarbij aan een herkenbaar, identiteitsrijk aanbod. Kinderen en medewerkers leren te leren en te leven door dit aanbod. Alle scholen bevinden zich minimaal in het basisarrangement van de rijksoverheid.

7.1 Wat vinden we belangrijk?

Het hele spectrum aan ontwikkelingen rondom de inrichting van kindcentra vraagt om een transitie van het onderwijs en de kinderopvang en daarmee een duidelijke koers binnen onze organisatie. Speciaal voor deze transitie is een expeditiegids geschreven waarin onze koers gedetailleerd is uitgewerkt. Het lezen ervan is een must voor iedere medewerker. Deze koers omvat drie elementen en vormt het fundament van onze inhoudelijke ontwikkeling:

- (1) Een statement over de functie van het onderwijs en de kinderopvang.
- (2) Handvatten voor de inrichting van een 21e-eeuwse speel/leeromgeving, die dienen als leidraad bij het ontwerp van een lokaal ontwikkelcurriculum per wijk of dorp.
- (3) Een organisatiemodel van het IKC waarbinnen dit curriculum ten uitvoer kan worden gebracht.

Fundament 1: Binnen onze organisatie dragen wij met ons (onderwijs)aanbod, onze didactiek en onze pedagogiek actief bij aan zowel de kwalificatie, de socialisatie als de persoonsvorming van kinderen.

Fundament 2: Om binnen onze organisatie toekomstgericht onderwijs en opvang te bieden, ontwerpen en richten we ons curriculum in volgens de zeven leerprincipes voor innovatieve speel/leeromgevingen.

- (1) Stel leren centraal, stimuleer betrokkenheid en maak kinderen eigenaar van hun eigen leerontwikkeling.
- (2) Draag zorg voor samenwerkend leren.
- (3) Wees sterk afgestemd op de motivatie van kinderen en het belang van emoties.
- (4) Wees uiterst gevoelig voor individuele verschillen tussen kinderen.
- (5) Wees veeleisend voor elk kind, maar zonder excessieve overbelasting.
- (6) Pas evaluaties toe die in overeenstemming zijn met hun doelstellingen, met sterke nadruk op formatieve evaluatie.
- (7) Bevorder horizontale verbondenheid (integraliteit) tussen activiteiten en onderwerpen, zowel binnen de school als met partners buiten de school.

Het bovenstaande impliceert dat ons onderwijs daarmee 'passend' is voor alle kinderen binnen Adenium. De ondersteuningsprofielen van onze kindcentra zijn afgestemd op de populatie en mogelijkheden van elk kindcentrum. Handelingsgericht werken (HGW) is de gebruikte werkwijze. Extra aandacht gaat uit naar de integratie van kinderen die vanuit het azc-onderwijs uitstromen naar onze reguliere kindcentra en de kinderen die onderwijs ontvangen binnen de gefuseerde SBO-voorziening binnen Samen Kansrijk.

Alle kindcentra kennen een identiteitsrijke inrichting. Lokaal wordt afgestemd hoe herkenbaarheid van de christelijke, openbare of samenwerkingsidentiteit gezien wordt.

Een actieve verbinding tussen het voortgezet onderwijs en onze kindcentra is op alle locaties waarneembaar aanwezig. Bestaande ambities, reeds uitgevoerd in convenanten tussen VO en PO, zijn daarbij in werking.

Alle scholen behalen vanaf augustus 2020 minimaal het basisarrangement bij het overheidstoezicht. Bij het bestuurlijk vierjaarlijks onderzoek van de rijksoverheid behalen beide dochters op alle kwaliteitsonderdelen en de indicatoren voor financiële doelmatigheid minimaal de score voldoende.

De scholen maken binnen hun schoolplan resultaat afspraken over vernieuwing van het aanbod vanuit het vernieuwd curriculum (zie www.curriculum.nu) en het aanbod Fries.



7.2 Waar staan we nu?

Er zijn in de afgelopen periode verschillende visies op leren gevormd en soms ook ten uitvoer gebracht. Onderwijs, kinderopvang en voorschoolse opvang zijn nog beperkt gekomen tot één integrale en geïntegreerde visie. Bij OPO Furore is een visie op onderwijs opgesteld die als kapstok dient voor de inrichting van de schoolplannen 2020-2024.

Er zijn per gemeente intentieverklaringen opgesteld om te komen tot de inrichting van integrale kindcentra en -concepten in wijken en dorpen. In dorpen en wijken is nog niet besloten wie met welke partners een kindcentrum gaat inrichten. Criteria hiervoor zijn nog niet vastgesteld. In een aantal wijken zijn zogenoemde brede scholen gestart met een doorontwikkeling tot IKC. In een aantal dorpen zijn IKC's in voorbereiding.

Met twee VO-scholen in ons werkgebied zijn convenanten opgesteld inzake integratie van specifieke curriculumonderdelen of nauwere samenwerking.

PCBO Smallingerland e.o. behoort tot de negen hoogstscorende stichtingen in Nederland als het gaat om bestuurlijke kwaliteitszorg. Een aantal belangrijke onderdelen scoorden een 'goed' bij het bestuursinspectiebezoek van 2018. Ook de financiële doelmatigheid was meer dan op orde. Alle scholen bevinden zich in het basisarrangement. Het inspectierapport is te downloaden op de website van PCBO Smallingerland (www.pcbosmallingerland.nl). Eén school heeft het predicaat 'goed' gekregen. In 2022 wordt een nieuw onderzoek verwacht.

Bij OPO Furore is nog geen vierjaarlijks bestuurlijk onderzoek gedaan. Dit vindt waarschijnlijk plaats in 2021. Momenteel bevinden de meeste scholen zich in het basisarrangement. Drie scholen staan onder toezicht van de overheid in verband met onvoldoende kwaliteitsopbrengsten. Begin 2020 verwachten we dat deze scholen ook een plaatsing in het basisarrangement krijgen.

7.3 Wat gaan we doen?

We stimuleren dat iedere medewerker zich eigenaar voelt van de inhoud van de 'Expeditiegids IKC-ontwikkeling' (© Adenium, 2018) en overeenkomstig handelt.

Al onze scholen richten een IKC-schoolplan in. In maart 2020 zijn deze gereed. De schoolplannen krijgen pas een akkoord van het CvB als alle bovengenoemde kenmerken van de koers van Adenium merk- en meetbaar verwerkt zijn. Binnen deze schoolplannen is ruimte voor lokale kleuring en ze zijn afgestemd op de populatie waarmee gewerkt wordt.

Een expeditieteam werkt het kwaliteitsinstrument van Adenium verder uit. Optimale monitoring, ondersteuning, scholing en (als het nodig is) opschaling van toezicht door het CvB zijn daarmee goed geregeld.

7.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

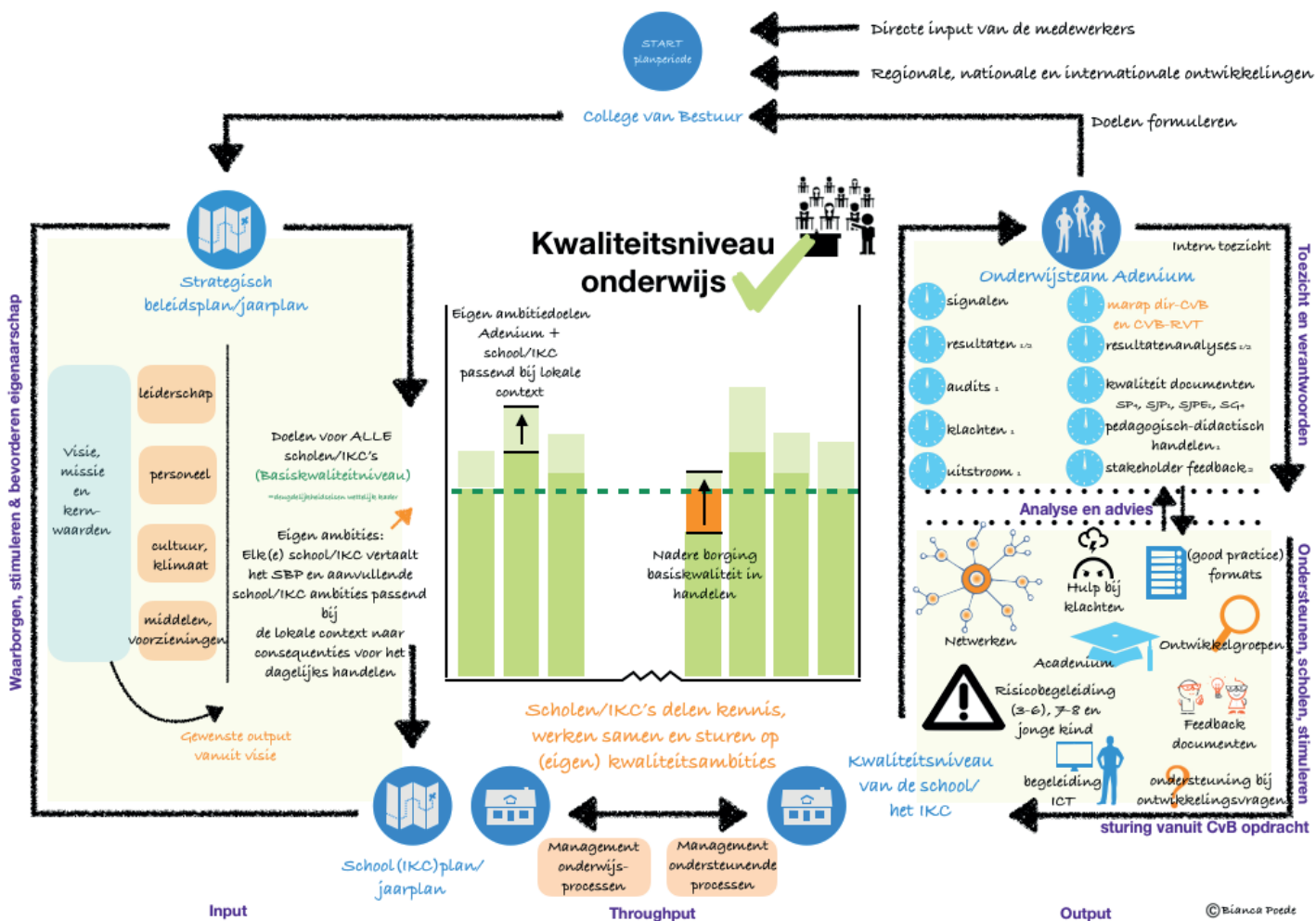
Directeuren van de (toekomstige) IKC's verantwoorden elk kwartaal of de doelen zijn gerealiseerd, wat hier het resultaat van was en of de koers moet worden bijgesteld. Merk- en meetbare uitkomsten vormen hiervoor de bron.

Vanaf de zomer van 2020 bevinden alle locaties zich in het basisarrangement van de inspectie. Een goed systeem van beoordelen van merk- en meetbare analyses bevestigt dit beeld. Gerichte 2,5-jaarlijkse interne audits complementeren de uitkomst en geven richting voor vieren en/of verbeteren.

Het stelsel van bestuurlijke kwaliteitszorg is in werking en wordt door interne- en externe toezichthouders als optimale inrichting beoordeeld. Zie de afbeelding op de volgende pagina.



Stelsel van bestuurlijke kwaliteitszorg onderwijs Adenium



(Figuur 4 • Stelsel van bestuurlijke kwaliteitszorg Adenium april 2019)



8. Management van het ondersteunende proces



Kwaliteit in onze kindcentra vraagt om goede support! Daarom zijn alle ondersteunende processen er op gericht om medewerkers resultaten te laten behalen met de kinderen en hun werk met plezier te doen. Daarom plegen wij een continue inspanning om de ondersteunende processen samen met hen doordacht in te richten.

8.1 Wat vinden we belangrijk?

Medewerkers die direct betrokken zijn bij het werk in de klas of in de opvang weten het beste wat ze nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. We luisteren daarom goed en betrekken hen zoveel mogelijk bij de inrichting van de ondersteunende processen. Directievoering, zorgondersteuning (IB), taal- en rekencoördinatorschap en andere leidinggevende- en ondersteunende functies moeten helder ingericht zijn zodat iedereen weet welke functionele ondersteuning er is voor het primair proces.

Eigenaarschap van onze besturingsfilosofie, visie, kernwaarden en strategische doelen vraagt om duidelijke communicatie naar onze medewerkers. Dit eigenaarschap vinden we nodig om het werk goed te kunnen doen. Het geeft visie en richting aan de dagelijkse werkzaamheden en brengt scheiding aan tussen dat wat we met elkaar willen bereiken en dat wat we beschouwen als secundaire zaken.

Medewerkers hebben recht op duidelijkheid vanuit de organisatie voor wat betreft rechten en plichten.

Standaardisering en automatisering van processen, werkwijzen, dataverwerking en producten dragen bij aan het eenduidiger en kwalitatief hoogwaardiger maken van het primair proces. En dragen bij aan efficiency en dus kostenbesparing.

Goed leren omgaan met ouders, collega's en andere stakeholders vinden we belangrijk. Met gerichte trainingen en goede scholing ondersteunen we de medewerkers.

8.2 Waar staan we nu?

Doordachte ondersteuning, samen met onze medewerkers ingericht, is nog niet organisatiebreed beschikbaar.

Het onderwerp 'gewenste communicatie' is nog niet onderzocht.

Eigenaarschap van de strategie is beperkt.

Rechten en plichten van medewerkers zijn nog te vaag en niet Adenium-breed gecommuniceerd.

Standaardisering en automatisering ter ondersteuning zijn per dochter op verschillend niveau en met verschillend resultaat ingericht. De kwaliteit hiervan is gedeeltelijk bekend.

8.3 Wat gaan we doen?

Expeditieteams, met daarin in ieder geval medewerkers die werkzaam zijn in het primair proces, gaan aan de slag met het in kaart brengen, ontwerpen en (laten) implementeren van een doordachte ondersteuningsstructuur. Slimme standaardisering, automatisering, communicatie, omgaan met stakeholders, (her)formuleren van rechten en plichten en eigenaarschap op de strategie worden meegenomen in de (deel)opdrachten.

Functionele inrichting en ondersteuning wordt per IKC-locatie in kaart gebracht, op het gewenste niveau gebracht en gedeeld met alle betrokkenen. De vroegere functiemix kan hierbij een rol spelen. Medewerkers van elk IKC zijn hierbij in de lead.

8.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

Als wij per IKC, met behulp van ons kwaliteitsinstrument, meten en weten dat onze leerkrachten zich optimaal ondersteund voelen in het primair proces, dan is ons doel gehaald.



9. Waardering

We vinden hoge waardering voor onze kindcentra, waar je leert te leren en het leven leert te leven, van groot belang.

Wij nemen onze verantwoordelijkheid voor de impact die ons onderwijs & opvang aanbod merk- en meetbaar heeft gehad op de kinderen, op het werkplezier van onze medewerkers en op de waardering van de ouders en andere stakeholders.

Deze verantwoordelijkheden evalueren en optimaliseren we tijdig waar nodig.

9.1 Wat vinden we belangrijk?

Waardering van elk kind: wat vinden we belangrijk?

Onderwijs en opvang in onze kindcentra is voor ieder kind dagelijks een beleving van leren leren en het leven leren te leven. Kinderen voelen zich eigenaar van hun eigen leer- en ontwikkelproces.

Elk kind wordt gezien en voelt zich gewaardeerd in de kindcentra van Adenium. Daarnaast waardeert hij/zij de leerkracht en/of begeleider als een aangenaam en respectabel mens die zijn/haar uiterste best heeft gedaan het lesprogramma af te stemmen op de onderwijs- en ontwikkelbehoefte van dit kind.

Elk kind waardeert de manier waarop omgegaan wordt met het curriculum en de identiteitsrijke inrichting ervan. We kiezen daarbij bewust voor de term meet- en merkbare impact op het kind als manier om waardering te duiden.

Waardering van elke medewerker: wat vinden we belangrijk?

Adenium wil bekend staan als een goede werkgever. Dit betekent een betrouwbare partner zijn, duidelijk communiceren en een goede visie en aanbod hebben voor ontwikkeling. Goede werkomstandigheden, zowel qua werkplek als mentaal en het ervaren van werkplezier zijn belangrijke criteria.

De verandertocht van Adenium, beschreven in dit strategisch plan, beschouwen we als een expeditie. Alle medewerkers voelen zich deelnemer aan deze expeditie.

We kiezen bewust voor de term 'meet- en merkbare impact op medewerkers'. Verantwoordelijkheid daarvoor dragen als werkgever richting de medewerkers is voor ons van belang.

Waardering van elke ouder: wat vinden we belangrijk?

Ouders zien onze kindcentra als dé plek waar hun kinderen leren leren en het leven leren te leven en zijn de ambassadeurs van onze kindcentra.

We oogsten waardering voor ons rijke curriculum en identiteitsrijke inrichting van onze kindcentra. Ouders ervaren daarbij dat ze onze educatieve partners zijn en ze kennen de grenzen van de mogelijkheden van elk kindcentrum. Het schoolondersteuningsprofiel en het oudercontract zijn onze gereedschappen.

Waardering van de in- en externe stakeholders: wat vinden we belangrijk?

In onze expeditie naar (nieuwe) waarden doen stakeholders en klanten waar mogelijk mee aan de procesgang. We denken hierbij onder andere aan (G)MR-leden en leerlingraden. We kiezen hiervoor om gedragen beleid te ontwikkelen en te implementeren.

We staan in de regio bekend als een betrouwbare organisatie. Onze identiteitsrijke inrichting is herkenbaar in de regio.

Onze externe partners waarderen ons om onze visie op kinderen, onze samenwerkingsbereidheid en onze kwaliteit van werken.



9.2 Waar staan we nu?

Waardering van elk kind: waar staan we nu?

De teams van onze locaties zijn alert op signalen die kinderen uitzenden en/of uitspreken over de waardering voor het aanbod en hun welbevinden.

We weten uit eerdere metingen dat kinderen gemiddeld gesproken graag naar onze scholen en IKC's gaan en hun leerkrachten en/of begeleiders waarderen. Op sommige locaties zijn leerlingraden actief. Kinderen worden op deze locaties op deze wijze betrokken bij de processen in de school.

Op al onze locaties zijn programma's voor sociaal-emotionele ontwikkeling in werking. Anti-pestprotocollen en preventieve programma's worden toegepast. De effecten ervan zijn nog niet op alle locaties even duidelijk bekend.

Over waardering voor het curriculum en de identiteitsrijke inrichting zijn nog weinig meetbare gegevens beschikbaar.

Waardering van elke medewerker: waar staan we nu?

We weten uit eerdere metingen bij beide dochters dat onze medewerkers gemiddeld gesproken graag werken voor PCBO Smallingerland e.o. en OPO Furore. Op gebied van goed werkgeverschap is de tevredenheid bij medewerkers gemeten. We streven naar (nog) betere communicatie en mogelijkheden voor groei. Een echt goede analyse hiervan ontbreekt.

Bij oproepen om mee te doen in beleidsvoorbereiding en -voering zijn (beperkt) medewerkers beschikbaar. Over de betrokkenheid van medewerkers bij organisatie en/of schoolontwikkeling en zich daar eigenaar van voelen zijn (te) weinig gegevens bekend.

Vernieuwd beleid voor het afhandelen van klachten van medewerkers is vanaf voorjaar 2019 van kracht.

Waardering van elke ouder: waar staan we nu?

De teams van onze locaties zijn alert op signalen die ouders afgeven over de inhoud van het aanbod en de begeleiding van hun kinderen.

We weten uit eerdere metingen in de afgelopen jaren bij beide dochters dat ouders gemiddeld gesproken graag hun kinderen aan de zorgen van onze locaties toevertrouwen. Per locatie zijn er fluctuaties waar te nemen.

Het marktaandeel van de locaties van Adenium is gemiddeld gesproken stabiel. Wel zien we per locatie soms fluctuaties.

Op sommige locaties worden gesprekken gevoerd met ouderpanels. Deze gesprekken geven veelal goede input voor kwaliteitsverbetering op deze locaties. Veel ouders zijn actief betrokken bij de lokale MR, ouderraden of schoolcommissies of in de beide centrale GMR'en. Of ouders de grenzen van de mogelijkheden van elk kindcentrum voldoende kennen, is nog onbekend.

Het gebruikmaken van oudercontracten is een nog niet veel voorkomend gereedschap om verwachtingen rondom inhoud en communicatie van de locatie te managen.

Het educatief partnerschap is op een beperkt aantal locaties tot ontwikkeling gekomen. De kwaliteit en waardering ervan kennen we nog onvoldoende.

Vanuit beide dochters komen bijzonder weinig formele klachten van ouders binnen over het onderwijs en de opvang van hun kinderen. Over de afgelopen vier jaar (2015-2019) betreft het ongeveer 0.1% van de bij onze locaties betrokken ouders. Vernieuwd beleid voor het afhandelen van klachten van ouders is vanaf voorjaar 2019 in werking.

Waardering van de in- en externe stakeholders: waar staan we nu?

Vanuit de rijksoverheid weten we dat PCBO Smallingerland e.o. eind 2018 de hoogst mogelijke waardering heeft gescoord op het gebied van kwaliteitszorg op haar locaties. Bij OPO Furore vindt dit onderzoek op z'n vroegst plaats in 2021. De onderwijsinspectie heeft begin 2019 mondeling haar vertrouwen uitgesproken in de aanpak die het bestuur van Adenium voorstelt bij het behouden en/of verhogen van de kwaliteit van het onderwijs op haar locaties.

Versillende gemeentelijke diensten, VO-scholen en andere stakeholders waarderen ons als een betrouwbare en prettige partner. Goed onderzoek naar de merk- en meetbaarheid hiervan ontbreekt.



9.3 Wat gaan we doen?

Waardering van elk kind: wat gaan we doen?

De teams van onze locaties blijven voortdurend alert op signalen van kinderen over de waardering van het aanbod. Waar nodig wordt direct actie ondernomen.

Bij het opstellen van de plannen voor de kindcentra (het schoolplan 2020-2024) worden de teams uitgedaagd de reeds bekende data over de waardering van kinderen te verwerken in hun plannen.

Met alle betrokkenen wordt er een goed monitoringssysteem van waardering door kinderen ingericht. Dit systeem levert na zorgvuldige analyse input voor het verhogen van de waardering voor ons onderwijs en onze opvang.

Waardering van elke medewerker: wat gaan we doen?

De leidinggevenden van onze locaties blijven voortdurend alert op signalen van de medewerkers over de waardering van hun werk. Waar werkplezier in het gedrag lijkt te komen of communicatie schort, wordt direct actie ondernomen.

Bij het opstellen van de plannen voor de kindcentra (het schoolplan 2020-2024) worden de leidinggevende én teams uitgedaagd de reeds bekende data over de waardering van medewerkers te verwerken in hun plannen.

Met alle betrokkenen wordt een goed monitoringssysteem van waardering door medewerkers ingericht. Dit systeem levert na zorgvuldige analyse input voor het verhogen van de waardering van medewerkers voor Adenium als werkgever.

Waardering van elke ouder: wat gaan we doen?

De leidinggevenden van onze locaties blijven voortdurend alert op signalen van ouders over de waardering van onderwijs en opvang aan hun kinderen. Waar nodig wordt direct actie ondernomen.

Bij het opstellen van de plannen voor de kindcentra (het schoolplan 2020-2024) worden de teams uitgedaagd de reeds bekende data over de waardering van ouders voor hun locatie te verwerken in hun plannen. Ook worden grenzen van het kindcentrum in zorg binnen onderwijs en opvang meegenomen.

Met alle betrokkenen wordt een goed monitoringssysteem van waardering door ouders ingericht. Dit systeem levert na zorgvuldige analyse input voor het verhogen van de waardering van ouders als het gaat om onderwijs en opvang in onze kindcentra.

Per locatie zal worden bekeken of het maken van een oudercontract een geschikt gereedschap is om verwachtingen rondom inhoud en communicatie van de locatie te managen. Ook zal het educatief partnerschap per locatie worden beoordeeld. Waar nodig wordt dit meegenomen in de planvorming 2020-2024.

Waardering van de in- en externe stakeholders: wat gaan we doen?

Het bestuurlijk kwaliteitssysteem zal worden doorontwikkeld zodat voor beide dochters bij de rijksoverheid waardering te verkrijgen is voor alle locaties op het gebied van onderwijs & opvang en werkplezier voor medewerkers.

Met alle betrokkenen wordt een goed monitoringssysteem van waardering door externe stakeholders ingericht. Dit systeem levert na zorgvuldige analyse input voor het verhogen van de waardering van onze stakeholders als het gaat om onderwijs & opvang en werkplezier in onze kindcentra.

9.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

Als zowel kinderen, ouders, medewerkers en externe stakeholders ons meet- en merkbaar beschouwen als een kwalitatief hoogwaardige organisatie, op al onze locaties. Een organisatie die daarbij betrouwbaar is in haar beloften naar deze groepen en aantoonbaar blijf heeft gegeven te willen leren van evaluaties.

We weten het bovenstaande vanuit ons vernieuwde instrument. Dit geeft zicht op de gewenste waarderingen, geeft analyses en biedt structureel mogelijkheden tot verbetering.



10. Opbrengsten



Hoge ambities op het gebied van hoofd, hart en handen zijn meet- en merkbaar. We analyseren deze en ondernemen vanuit eigenaarschap actie om de kindcentra van Adenium in een stabiele kwaliteitsbalans te houden.

Deze goede balans moet te voelen, te proeven en te horen zijn in alle processen.

10.1 Wat vinden we belangrijk?

Voor alle plannen die gemaakt worden op basis van dit strategisch plan geldt dat de professionals die ermee aan de slag gaan vooraf in gezamenlijkheid hun output bepalen. Eigenaarschap van deze output is daarbij een voorwaarde. Deze output is altijd bekend voordat een (nieuw) proces wordt gestart.

Onze opbrengsten sluiten aan bij onze driedelige opdracht:

- (1) De opdracht die de overheid stelt.
- (2) De opdracht die voortkomt uit de ambities en strategie van Adenium.
- (3) De opdracht die voortkomt uit de ambities en keuzes van het lokale kindcentrum.

Het koppelen van gegevens, resultaten en waarderingen doen we slim. We gebruiken deze informatie om analyses te maken die onze organisatie stabiel in kwaliteit houden of helpen te verbeteren. Zo meten en weten we hoe stakeholders Adenium beoordelen. Daarnaast volgen we de resultaten van kinderen die uitstromen naar andere vormen van onderwijs, waaronder het voortgezet onderwijs. We gebruiken deze gegevens om Adenium waar nodig te verbeteren.

De aard en resultaten van onze inspanningen om een goede werkgever te zijn, worden op verschillende manieren in kaart gebracht. We analyseren dit en brengen verbeteringen aan om het werkplezier van onze medewerkers te kunnen garanderen.

Een goed en doordacht systeem van auditeren helpt ons om de kwaliteit van onze organisatie te monitoren en waar nodig te verbeteren.

Een integraal systeem van kwaliteitszorg monitort onze opbrengsten, informeert stakeholders en biedt medewerkers vanuit eigenaarschap mogelijkheden tot verbetering van kwaliteit waar dat nodig is.

Alle financiële, materiële en personele processen worden gepland, uitgevoerd, gevolgd en geanalyseerd om te komen tot een optimale balans tussen kwaliteit en kosten.

10.2 Waar staan we nu?

De cognitieve resultaten van de huidige scholen zijn bijna op alle locaties voldoende.

Kwalitatief hoogwaardige plannen van aanpak zorgen voor kwaliteitsverbetering.

Het is nog niet voor alle locaties bekend of er voldoende eigenaarschap van de resultaten is. Zeker waar de resultaten nu nog onvoldoende zijn, zijn hier vragen bij te stellen. Eigenaarschap van het als locatie samen bepalen van de output van resultaten is nog onvoldoende bekend.

Het koppelen van gegevens, resultaten en waarderingen staat nog in de kinderschoenen. Het gebruik van deze informatie om Adenium stabiel in kwaliteit te houden of te verbeteren bevindt zich in een beginstadium. Gegevens van kinderen die uitstromen naar andere vormen van onderwijs, waaronder het voortgezet onderwijs, worden door ons nog te beperkt gevolgd en benut voor verbetering van de organisatie.

De aard en resultaten van onze inspanningen om een goede werkgever te zijn worden nog onvoldoende in kaart gebracht en geanalyseerd.

Beide dochters kennen een verschillend ingericht auditsysteem.

Een integraal monitoringssysteem van kwaliteitszorg is Adenium-breed nog onvoldoende uitgewerkt. Dit betekent overigens niet dat dit per dochter niet adequaat wordt gedaan.

De financiële, materiële en personele processen worden nog te beperkt gepland, uitgevoerd, gevolgd en geanalyseerd om te komen tot een optimale balans tussen kwaliteit en kosten.



10.3 Wat gaan we doen?

Waar nog niet aanwezig worden de opbrengstelementen genoemd in paragraaf 10.1. (Wat vinden we belangrijk?) ingebouwd in de kindcentra-plannen voor de periode 2020-2024. Expeditieteams van medewerkers en deskundigen gaan aan de slag om alle elementen die we hebben beschreven onder 10.1 in kaart te brengen en Adenium-breed periodiek en integraal te gaan uitvoeren in een passend tijdpad.

10.4 Wanneer hebben we ons doel bereikt en hoe weten we dat?

Uiterlijk in 2023 zijn onze hoge ambities en opbrengsten op het gebied van hoofd, hart en handen meet- en merkbaar aanwezig bij Adenium. We analyseren deze en ondernemen waar nodig vanuit eigenaarschap actie om de kindcentra van Adenium in een kwaliteitsbalans te houden. Deze goede balans in alle processen moet te voelen, te proeven en te horen zijn, door al onze stakeholders.

We weten de bovenstaande zaken vanuit een doordacht systeem van merk- en meetbaar in kaart te brengen. Een optimale balans van opbrengsten, kosten, waardering en werkplezier is hiervan het resultaat.

De synergie-effecten (1+1=3) van het samenwerken tussen OPO Furore en PCBO Smallingerland e.o. binnen Adenium zijn bekend en stemmen aantoonbaar tot tevredenheid.



Bijlage

Expeditiesgids voor IKC-vorming



Inleiding

De onderwijsraad constateert in de publicatie 'Een smalle kijk op onderwijskwaliteit' uit 2013 dat er binnen het onderwijs te weinig vanuit visie gekeken wordt wat leerlingen moeten leren. De raad verklaart dit mede door strakke monitoring op meetbare doelen door de overheid, in het bijzonder de druk om te presteren op taal en rekenen. Door prestatieverhogende maatregelen krijgen scholen te weinig ruimte om accenten te leggen in het aanbod en voor vernieuwingen. Daarbij staat de eigenwaarde van leerlingen die niet goed presteren op basisvaardigheden onder druk. De onderwijsraad pleit daarom onder andere voor meer brede waardering van kwaliteit, waarin ook de niet cognitieve capaciteiten erkend worden.

Context

Discussies over de functie van het onderwijs zijn niet nieuw. Al decennialang zijn er verschillende stromingen en opvattingen. Verschillende tijdsperiodes hebben onder invloed van politiek, wetenschap en maatschappij verschillende accenten gekend. Ook nu is er in Nederland een ontwikkeling gaande waarbij we anders tegen de functie van het onderwijs aan kijken. De snel veranderende maatschappij vraagt om een herziening van het onderwijs.

Daarom worden discussies over het onderwijs intensief worden gevoerd blijkt onder andere uit de vele publicaties en initiatieven op dit domein. Hieronder staan een aantal van deze ontwikkelingen vermeld, in willekeurige volgorde, met de intentie duidelijk te maken hoe het onderwijs en de kinderopvang vanuit verschillende invalshoeken (politiek, maatschappelijk en wetenschappelijk) beïnvloed worden:

- De onderwijsinspectie verbreedt in het nieuwe toezichtkader de focus van opbrengsten naar een ruimer palet (onder andere sociale veiligheid en kwaliteitscultuur);
- Onder de noemer Platform Onderwijs2032 wordt er gewerkt aan een nieuw onderwijscurriculum waarin er via meetbare en merkbare doelen gestreefd moet worden naar burgers die vaardig, aardig en waardig zijn (Platform Onderwijs2032, 2016);
- Binnen de maatschappij en specifiek binnen krimpregio's wordt de roep om een versterking van de sociale cohesie groter, onder andere om de leefbaarheid te vergroten (van Loo, 2018);
- Vanuit de jeugdzorg wordt er ingezet op 'één kind, één plan' onder lokale regie;
- Wetenschappers zoals Hattie zoeken de publiciteit om met hun bevindingen het onderwijs te stimuleren en effectiever te worden;
- Andere wetenschappers zoals Biesta proberen vanuit de ethiek de maatschappij te laten nadenken over onder andere de functie van het onderwijs;
- Het begrip '21 century skills' is gelanceerd als opdracht voor het onderwijs vanuit het bedrijfsleven;
- Ouders maken steeds meer gebruik van kinderopvang;
- Kinderopvang en peuterspelenvallen vallen onder de harmonisatiewet wat onder andere de gehele voorschool verantwoordelijkheden geeft ten aanzien van de ontwikkeling van kinderen;
- Inzichten over de breinontwikkeling die laten zien dat de belangrijkste periode hiervoor de leeftijd van 0-4 jaar is (onder andere Mark Mieras);
- Het Precool onderzoek van Paul Leseman naar de effecten van VVE waaruit steeds meer de succesfactoren duidelijk worden waardoor kinderen hun achterstand inlopen door de inzet van een VVE programma;
- Laaggeletterden lopen tegen steeds meer problemen aan in deze talige maatschappij, wat vraagt om een integrale aanpak;
- Maatschappelijk wordt er verwacht dat thema's als gezond gedrag, diversiteit, etc. geagendeerd worden op de scholen;
- Etc.

Onderwijs transitie vraagt om organisatiekoers

Dit hele spectrum aan ontwikkelingen vraagt om een transitie van het onderwijs en de kinderopvang en daarmee een duidelijke koers binnen onze organisatie. Deze koers omvat drie elementen en vormt het fundament van onze inhoudelijke ontwikkeling:

1. Een statement over de functie van het onderwijs en de kinderopvang;
2. Handvatten voor de inrichting van een 21e eeuwse (speel)leeromgeving, wat dient als leidraad bij het ontwerp van een lokaal ontwikkelcurriculum per wijk of dorp;
3. Een organisatie model waarbinnen dit curriculum ten uitvoer kan worden gebracht.

Als professionele organisatie moeten we ervoor waken dat we bij de vaststelling van statements, handvatten en modellen niet zelf het wiel proberen uit te vinden of vanuit een eigen (beperkt) referentiekader proberen vorm te geven. Dit vergroot de kans dat we op basis van onvolledige, eenzijdige of op aannames gebaseerde informatie keuzes maken, wat de kwaliteit van ons fundament verzwakt. Tevens wordt dan aan het oog onttrokken waar het werkelijk om gaat: het lokaal ontwerpen van toekomstgericht onderwijs. Gelukkig is dit ook niet nodig. De Onderwijsraad en de OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) geven ons al duidelijke kaders. Daarbij is er reeds een organisatie model ontwikkeld waarbinnen deze ambities verwezenlijkt kunnen worden. Op de volgende pagina worden deze kaders en dit model geschetst.



De functie van het onderwijs en de kinderopvang

De Onderwijsraad (2016) beschrijft drie onderwijsdomeinen die de functie van het onderwijs aangeven. Het onderwijs moet zich richten op: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.

- Met *kwalificatie* wordt het aanbieden van kennis, vaardigheden en houdingen bedoeld waarmee mensen worden toegerust voor de volgende stappen in hun leven, zoals het uitoefenen van een beroep of het functioneren in een complexe samenleving. Belangrijke bestanddelen zijn een generieke cognitieve component (zoals basisvaardigheden met rekenen, wiskunde en taalbeheersing als primaire elementen), vakspecifieke kennis en vaardigheden (zaakvakken) en, in latere fasen van de schoolloopbaan, generieke en specifieke beroepsvaardigheden en houdingen.
- *Socialisatie* betreft de rol die onderwijs speelt in het inleiden van kinderen en jongeren in tradities, culturen en praktijken, met inbegrip van beroepsculturen en -praktijken, en de waarden, normen en gebruiken die daar een rol in spelen, zodat ze zich betrokken voelen bij zulke praktijken en er effectief en betekenisvol in kunnen participeren.
- De bijdrage van het onderwijs aan *persoonsvorming* heeft betrekking op de individualisering van leerlingen. Daardoor worden zij meer onafhankelijk in hun denken en doen, los van bestaande tradities en praktijken, en ontwikkelen daarmee het vermogen om zich als autonoom persoon op verantwoordelijke wijze tot de maatschappij te verhouden.⁵⁰

Het is niet de bedoeling om deze onderwijsdomeinen in het onderwijs te zien als losse aandachtsgebieden. Onderwijs heeft altijd tegelijkertijd invloed op kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Het is goed je bij de vormgeving van het onderwijs bewust te zijn van de integratie van deze drie domeinen. De vaardigheden die passen bij deze drie domeinen zijn door curriculum.nu beschreven als 'brede vaardigheden', zie bijlage 1.

In de wet IKK (Innovatie en Kwaliteit Kinderopvang) zijn de onderstaande pedagogische doelstellingen opgenomen. Deze dienen volgens het Bureau Kwaliteit Kinderopvang (BKK) als raamwerk voor het pedagogisch curriculum voor het jonge kind in de kinderopvang:

- **Het bieden van emotionele veiligheid in een veilige en gezonde omgeving**
Kinderopvangorganisaties moeten zorgen voor verantwoorde opvang, in een veilige en gezonde omgeving. Ze moeten daarbij rekening houden met de ontwikkelingsfase waarin kinderen zich bevinden en op een sensitieve en responsieve manier met kinderen omgaan. Kinderen hebben recht op respect voor hun autonomie, waarbij grenzen worden gesteld en structuur wordt geboden voor het gedrag van kinderen. Zo kunnen kinderen zich emotioneel veilig en geborgen voelen.
- **Het bevorderen van persoonlijke competentie**
Kinderopvangorganisaties moeten kinderen spelenderwijs uitdagen in de ontwikkeling van hun motorische vaardigheden, cognitieve vaardigheden, taalvaardigheden en creatieve vaardigheden. Zo moeten ze kinderen in staat stellen steeds zelfstandiger te functioneren in een veranderende omgeving. Kinderen ontwikkelen zich op diverse terreinen in de eerste levensjaren. Zowel persoonskenmerken als ontwikkeldomeinen vallen onder de persoonlijke competenties.
- **Het bevorderen van sociale competentie**
Kinderen moeten hun sociale competentie kunnen ontwikkelen door ze te begeleiden in hun interacties. Zo worden spelenderwijs sociale kennis en sociale vaardigheden bijgebracht. Kinderen worden daardoor in staat gesteld steeds zelfstandiger relaties met anderen op te bouwen en te onderhouden.
- **Socialisatie door overdracht van algemene aanvaardbare normen en waarden**
Bij verantwoorde kinderopvang hoort de overdracht van normen en waarden. Kinderen moeten worden gestimuleerd om op een open manier kennis te maken met de algemeen aanvaarde waarden en normen in de samenleving met het oog op een respectvolle omgang met anderen en een actieve participatie in de maatschappij. Bij socialisatie leren kinderen waarden en normen van de samenleving. Ook leren zij door cultuuroverdracht meer over gebruiken, tradities en gewoontes van de samenleving en de verschillende culturen die daar deel van uitmaken.

Ondanks een andere ordening sluiten de laatste drie pedagogische doelstellingen naadloos aan bij de bovengenoemde functies van het onderwijs: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Ook zien we binnen de kinderopvang, net als binnen het onderwijs, de wens tot een integrale benadering.

Het is goed ons te realiseren dat het niet toevallig is dat de recent beschreven functie van het onderwijs en de functie van de kinderopvang zo op elkaar aansluiten. Steeds meer wordt het belang van een doorlopende leerlijn voor het kind in zijn 'totale zijn' erkend. Dan kan de werkelijkheid niet meer zo zijn dat de kinderopvang zich voornamelijk richt op sociaal-emotionele vorming en het onderwijs zich vooral hard maakt voor cognitieve opbrengsten en dat we daarbij als gescheiden sectoren werken. Meer dan ooit hebben het onderwijs en de kinderopvang een gezamenlijk belang waarbij we elkaar nodig hebben en waarbij we van elkaar kunnen leren.

Door deze functies van het onderwijs en de opvang te erkennen kunnen we het eerste fundament voor de inhoudelijke ontwikkeling van ons onderwijs en onze kinderopvang vaststellen:

Fundament 1: *Binnen onze organisatie dragen we met ons (onderwijs)aanbod, onze didactiek en onze pedagogiek actief bij aan zowel de kwalificatie, socialisatie als persoonsvorming van kinderen.*



Handvatten voor de inrichting van een 21e eeuwse (speel)leeromgeving

Het OESO-project *Innovative Learning Environments* biedt een kader om het ontwerpen van een eigentijds curriculum mogelijk te maken binnen een lokale context. Deze handvatten voor een 21e eeuwse (speel)leeromgeving zijn gebaseerd op uitgebreide onderzoeksresultaten uit verschillende aspecten van leren en leertoepassingen. Dit kader van de OESO biedt 7 leerprincipes:

(NB: De term 'leren' kan ook vervangen worden door de term 'ontwikkeling')

1. Stel leren centraal, stimuleer betrokkenheid en maak kinderen eigenaar van hun eigen leerontwikkeling.
2. Draag zorg voor samenwerkend leren.
3. Wees sterk afgestemd op de motivatie van kinderen en het belang van emoties.
4. Wees uiterst gevoelig voor individuele verschillen tussen kinderen.
5. Wees veeleisend voor elk kind, maar zonder excessieve overbelasting.
6. Pas evaluaties toe die in overeenstemming zijn met hun doelstellingen, met sterke nadruk op formatieve evaluatie.
7. Bevorder horizontale verbondenheid (integraliteit) tussen activiteiten en onderwerpen, zowel binnen als met partners buiten de school.

Bovenstaande leerprincipes impliceren een vergaande innovatie, omdat verondersteld wordt dat al deze leerprincipes, en niet slechts een paar geselecteerde, nodig zijn als input voor het lokale curriculumontwerp. Dit vormt een enorme uitdaging voor ons onderwijs en de kinderopvang. Het vertrekpunt voor al onze locaties is daarbij verschillend. Waar de ene locatie al veel (aanzetten) tot deze leerprincipes terugvindt in zijn onderwijs of opvang, vraagt dit voor een andere locatie nog een vergaande ontwikkeling. Binnen deze expeditie is het daarom reëel te verwachten dat er variatie in ontwikkelsnelheid richting deze leerprincipes zal plaatsvinden. Dat is niet alleen realistisch, maar ook wenselijk, zodat locaties de gelegenheid krijgen zich te ontwikkelen in hun zone van naaste ontwikkeling. Voorop staat dat iedereen vanuit een gezamenlijke ambitie werkt aan de realisatie van deze leerprincipes en zichzelf daarbij uitdaagt. In bijlage 2 worden de leerprincipes nader toegelicht om ons te inspireren en om beter zicht te krijgen op wat dit voor ons betekent.

Door deze leerprincipes voor de inrichting van een 21e eeuwse (speel)leeromgeving te omarmen kunnen we het tweede fundament voor de inhoudelijke ontwikkeling van ons onderwijs en onze kinderopvang vaststellen:

Fundament 2: *Om binnen onze organisatie toekomstgericht onderwijs en opvang te bieden, ontwerpen en richten we ons curriculum in volgens de 7 leerprincipes voor innovatieve (speel)leeromgevingen.*

Organisatiemodel

Het organisatiemodel dat past bij deze gewenste onderwijs transitie is een Integraal Kind Centrum (IKC). Een IKC is een voorziening waarin organisaties als onderwijs, kinderopvang, peuterwerken en jeugdzorg en welzijn integraal samenwerken, zodat er sprake is van één team met één ontwikkelingscurriculum voor kinderen van 0 tot 13 jaar. Dit ontwikkelingscurriculum baseert zich op het schoolplan en het pedagogisch plan en is hier in feite een uitbreiding op, zowel in de breedte als in de lengte: in plaats van acht jaarklassen waarin een kind 940 uur onderwijs ontvangt, bestaat er in het IKC juist een ontwikkelingscurriculum dat uitgaat van 2860 uur (5 dagen per week x 11 uur per dag x 52 weken = 2860 uur) ontwikkelingstijd per jaar, en dat 12 jaar lang. Het school- en pedagogisch plan is hierbij uitgebreid tot een IKC-plan.

Ook de ontwikkeling richting IKC's vormt voor onze organisatie een enorme uitdaging, met een verschillende context en dynamiek voor elke locatie. Binnen deze expeditie zal telkens per locatie en per tijdsperiode gekeken moeten worden wat maximaal haalbaar is. De volgende vraag moeten locaties zich telkens opnieuw stellen: "Met welke partners kan er gezien de context van de locatie intensief samenwerkt worden om in toenemende mate integraliteit te bereiken?" Het is door de verschillen in context niet de verwachting dat alle locaties zich in dezelfde snelheid ontwikkelen richting een IKC. Maar locaties worden wel uitgedaagd om hierbij ambitieuze stappen te ondernemen die ook passen bij de behoeftes van de kinderen en hun ouders.

Couleur Locale, het eigen ontwikkelingscurriculum

Fundament 1 en 2 geven de kaders aan voor toekomstgericht onderwijs. Binnen deze kaders en het organisatiemodel van het IKC (in wording) heeft elke locatie de verantwoordelijkheid en de autonomie om zijn eigen IKC- ontwikkelingscurriculum te ontwerpen, passend bij de lokale context en zijn eigen meer specifieke visie op mens en ontwikkeling. Elke locatie krijgt zo zijn eigen *couleur locale*.

Bij het ontwerpen van het curriculum (een ontwikkelplan) worden de organisatiefundamenten en de meer specifieke visie van het IKC vertaald naar een aanbod (inhoud en doelen) en de manier waarop dit bereikt moet worden (werkwijze, pedagogiek, didactiek). Het gaat om het samenspel van hoe kennis, vaardigheden en attitudes het beste vorm kunnen krijgen in een ontwikkelomgeving. In het curriculum kunnen per leeftijdscategorie wel andere accenten worden gelegd. Zo ontwikkelen bijvoorbeeld jonge kinderen (0-7 jaar) zich, meer dan oudere kinderen, middels spelend leren. Het bewaken van een doorgaande, vloeiende leerlijn blijft daarbij wel relevant. Het begrip curriculum wordt in bijlage 4 nader toegelicht.

Het is belangrijk dat locaties hun ontwikkelingscurriculum bottom-up ontwerpen met een multidisciplinair team, zodat het eigenaarschap voor de inrichting van de (speel)leeromgeving ligt bij alle lokale professionals. Ieder (integraal) ontwikkelingscurriculum is daarbij uniek en kan in verschillende fases richting IKC-vorming ook veranderen naarmate er steeds meer partners aansluiten waardoor het curriculum in de breedte en/of de lengte kan worden vergroot.



Opnieuw het wiel uitvinden is echter niet nodig; er bestaan reeds veel ideeën en materialen, concreet materiaal, uitwerkingen van leerlijnen en overzichten van inhoud en context die van pas kunnen komen bij het ontwerpen van een ontwikkelingscurriculum. Ook bestaande curricula die een integraal aanbod aanreiken dan wel een breed aanbod benaderen, kunnen als voorbeeld dienen. Ter inspiratie is informatie over het integrale curriculummodel van de OESO opgenomen in bijlage 3. Stichting Leerplanontwikkeling Nederland (SLO) onderschrijft dit model. Deze bijlage is overgenomen uit: Integrale Kindcentra, Handboek voor directeuren en bestuurders van het Landelijk expertisepunt Kindcentra.

Bij het ontwerpen van het ontwikkelingscurriculum is het goed dat het IKC-team zichzelf een aantal dingen afvraagt:

- Is het leerstofjaarklassensysteem als organisatiemodel nog passend voor onze locatie of moeten er andere modellen voor de organisatie ontwikkeld worden?
- Welke 'schoolse' kennis en vaardigheden kunnen ook aan bod komen tijdens het informele leren? En welke private activiteiten, zoals vrij spelen en veel bewegen kunnen een plek krijgen binnen het gehele dagprogramma wanneer een kind het nodig heeft om bv. regelmatig te spelen en te bewegen?

Een IKC met een lokaal (integraal) ontwikkelingscurriculum gebaseerd op fundament 1 en 2 biedt **integraal, toekomstgericht en kwalitatief onderwijs en opvang voor kinderen**. Dit omarmen wij als onze **collectieve ambitie** binnen de holding, onze belofte wat onze professionals motiveert.

Een ambitie die alleen tot stand kan komen, wanneer we binnen de holding op alle lagen en tussen alle lagen van de organisatie intensief samenwerken (het 8 model). Een ambitie die de synergie, de meerwaarde van onze holding voor elk kind beschrijft, omdat onze dochters individueel niet of in mindere mate in staat zijn om deze ambitie te bereiken. Een ambitie die een transitie van ons onderwijs en de opvang in gang zet, waarbij we een antwoord geven op de ontwikkelingen beschreven onder het kopje 'context' hierboven.

Tijdspad

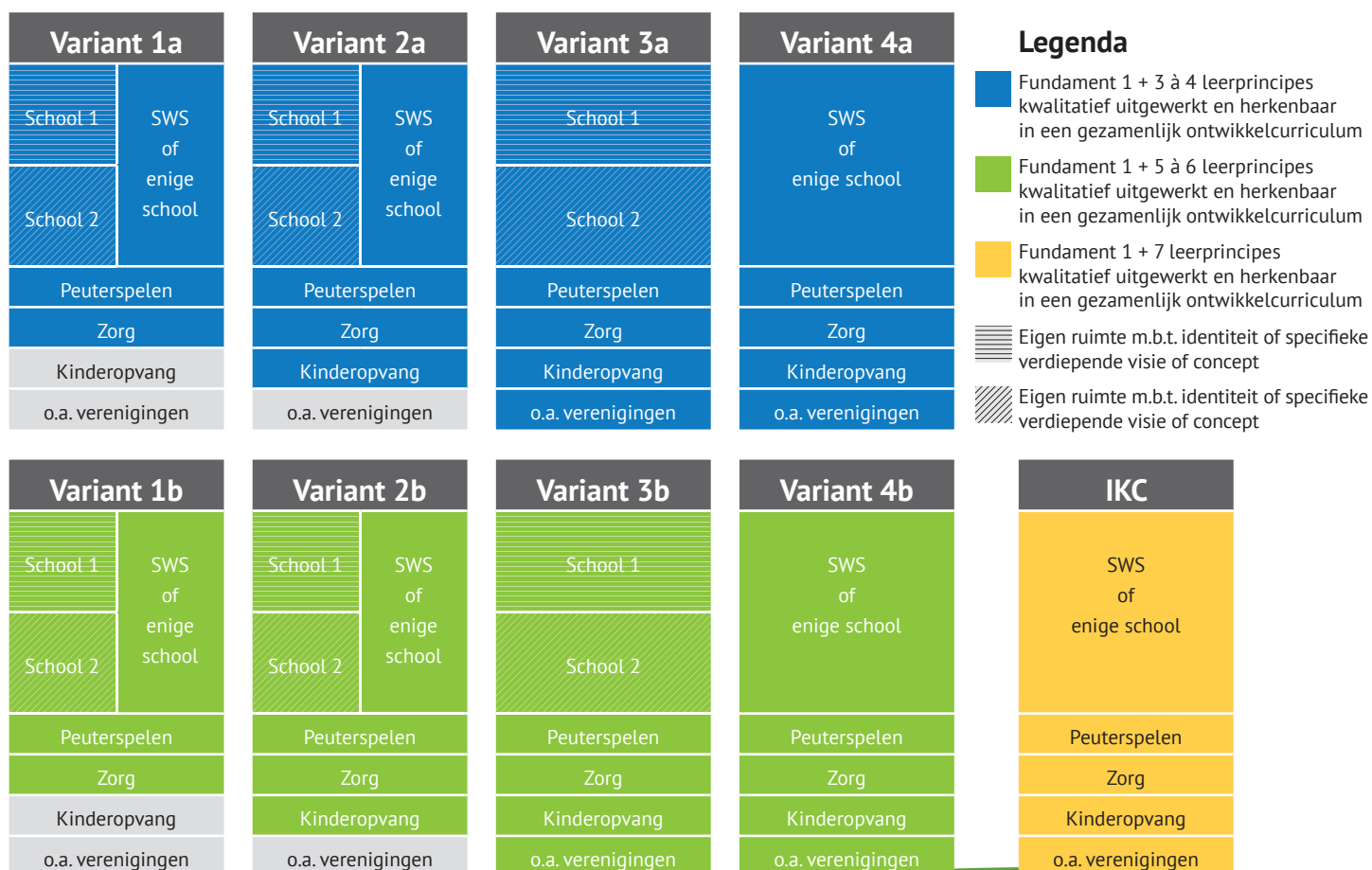
We zien deze transitie naar toekomstbestendig onderwijs als een expeditie. Elke locatie heeft binnen zijn eigen context een eigen expeditie te doorlopen. Daarom geven we hieronder alleen een tijdsplanning op hoofdlijnen.

2018-2019:

Opnemen expeditiegids IKC-vorming in strategisch beleid 2019-2023.

2019-2020:

Per dorp of wijk kiest men naar aanleiding van de eigen beginsituatie, een contextanalyse en op basis van ambities voor één van de volgende 9 modellen als ontwikkeldoel voor de schoolplanperiode 2020-2024. Deze 9 modellen laten allemaal een andere fase zien in de transitie naar toekomstgericht onderwijs binnen een IKC. Door het bieden van deze differentiatiemogelijkheid zijn alle locaties in transitie richting toekomstgericht onderwijs, maar ieder in de eigen zone van naaste ontwikkeling.



Bij de modellen 1a t/m 4a streeft men binnen de wijk of het dorp naar een ontwikkelcurriculum gebaseerd op fundament 1 en van fundament 2 naar keuze 3 à 4 leerprincipes. De partners in het geel maken integraal onderdeel uit van het curriculum. Met de partners in het wit is wel samenwerking mogelijk, maar deze partners maken geen onderdeel uit van het ontwikkelingscurriculum. De hoeveelheid partners in het curriculum bepaalt de breedte (aanbod), de lengte (hoeveel tijd) en de integraliteit van het curriculum. De modellen 2a t/m 4b hebben dezelfde indeling, maar zijn naast fundament 1 gebaseerd op 5 à 6 leerprincipes.

Wanneer er twee scholen betrokken zijn bij het IKC in wording, dan hebben deze scholen samen met hun partners één gezamenlijk IKC-curriculum, maar ter verfijning nog een eigen invulling op basis van identiteit en eventueel een verdiepende visie, waarmee ze zichzelf profileren. Het IKC-model (geel) is gebaseerd op fundament 1, alle leerprincipes van fundament 2 en is volledig integraal.

Naast het maken van een modelkeuze schrijven de locaties een IKC (in wording)-plan, wat gezien kan worden als een schoolplan+. Dit plan schetst welk keuzemodel men nastreeft en hoe men tot een gezamenlijk curriculum wil komen, gebaseerd op de **fundamenten 1 en 2** en een eigen meer specifieke visie. Het wordt daarom aanbevolen om met de gekozen partners in schooljaar 2019-2020 een IKC-curriculumvisie te onderzoeken en deze te beschrijven in het IKC-plan. Wanneer het in 2019-2020 helder is wat je als IKC bereikt wil hebben in 2024, dan is het makkelijker om te bedenken hoe je deze expeditie wilt doorlopen gedurende de planperiode 2020-2024.

De IKC-curriculumvisie van een locatie kan vervolgens aangescherpt en verrijkt worden door op locatie, binnen een team, gebruik te maken van expeditie-sessies met experts vanuit verschillende invalshoeken. Tijdens deze expeditie-sessies worden de belangen van specifieke doelgroepen kinderen, specifieke onderwijsinhoudelijke invalshoeken of ontwikkelingen binnen het team gespiegeld aan de reeds opgestelde (basis)visie. Waardoor teams hun visie waar nodig en/of gewenst kunnen aanscherpen en verrijken, alvorens ze het IKC-plan definitief vaststellen. Onderwerpen van expeditie-sessies zijn bijvoorbeeld:

- Ontwikkelen van jonge kinderen, een vak apart, waaronder:
 - Het belang van spelend leren bij jonge kinderen (0-7);
 - Een goede doorgaande lijn (baby-dreumes-)peuter-kleuter-schoolkind (incl. gemeentelijke routing).
- Persoonsvorming en socialisatie, een integratie met kwalificatie;
- De 7 leerprincipes uitgelicht;
- Ontwikkelen via kernconcepten;
- Aangehaakt bij de ontwikkeling van het nieuwe landelijke onderwijscurriculum & voorbereid naar het VO, waaronder:
 - Aangehaakt en voorbereid 1: Brede (of 21e eeuwse) vaardigheden;
 - Aangehaakt en voorbereid 2: Engels;
 - Aangehaakt en voorbereid 3: ICT & digitale geletterdheid;
- Passend onderwijs, waaronder:
 - Het belang van een hoogbegaafde.

Teams kunnen naar behoefte zelf ook onderwerpen voor expeditie-sessies aandragen. Er kunnen ook expeditie-sessies voor specifieke functionarissen worden gegeven, zoals uitbreiding kennis ib'ers rondom de doelgroep jonge kind.

Nadere toelichting met betrekking tot zorg: Het is onze ambitie dat we in een IKC (in wording) in ieder geval nauw samenwerken met de GGD, de gebiedsteams en eventueel de (opvoedingsondersteuning van) Maatschappelijke Onderneming Smallerland (M.O.S.) om middels preventie (ernstige) emotionele- en gedragsproblemen bij kinderen te voorkomen door het bevorderen van competent ouderschap middels opvoedondersteuning, het signaleren van medische problemen en het bevorderen van gezond gedrag. Het belang van een intensieve samenwerking voor het welzijn van het kind is dusdanig groot, dat het evident lijkt om deze zorg in alle modellen te integreren binnen het curriculum. De expertise van de betrokken partners kan daarbij ook ingezet worden om leerkrachten of pedagogisch medewerkers te ondersteunen in het afstemmen op ondersteuningsbehoeftes. IKC's kunnen deze zorgcomponent aanvullend uitbreiden waardoor in toenemende mate gestreefd wordt naar inclusief onderwijs.

2020-2024:

Ontwerpen en uitvoeren van het ontwikkelingscurriculum op alle locaties. Het ontwerpen van een lokaal curriculumontwerp is een interessant, maar ook complexe taak. Net als in schooljaar 2019-2020 kunnen teams in deze fase gebruik maken van expeditie-sessies met experts die vanuit een bepaalde invalshoek het curriculum of een curriculumcomponent (zie bijlage 3) belichten en hierbij de benodigde ondersteuning verlenen.

Juli 2024:

IKC's (in wording) zijn gerealiseerd op alle locaties naar het gekozen model. Fundament 1 en de gekozen leerprincipes zijn kwalitatief uitgewerkt en herkenbaar in een gezamenlijk ontwikkelcurriculum.

Vanaf 2024:

Verdere ontwikkeling richting het IKC -model.



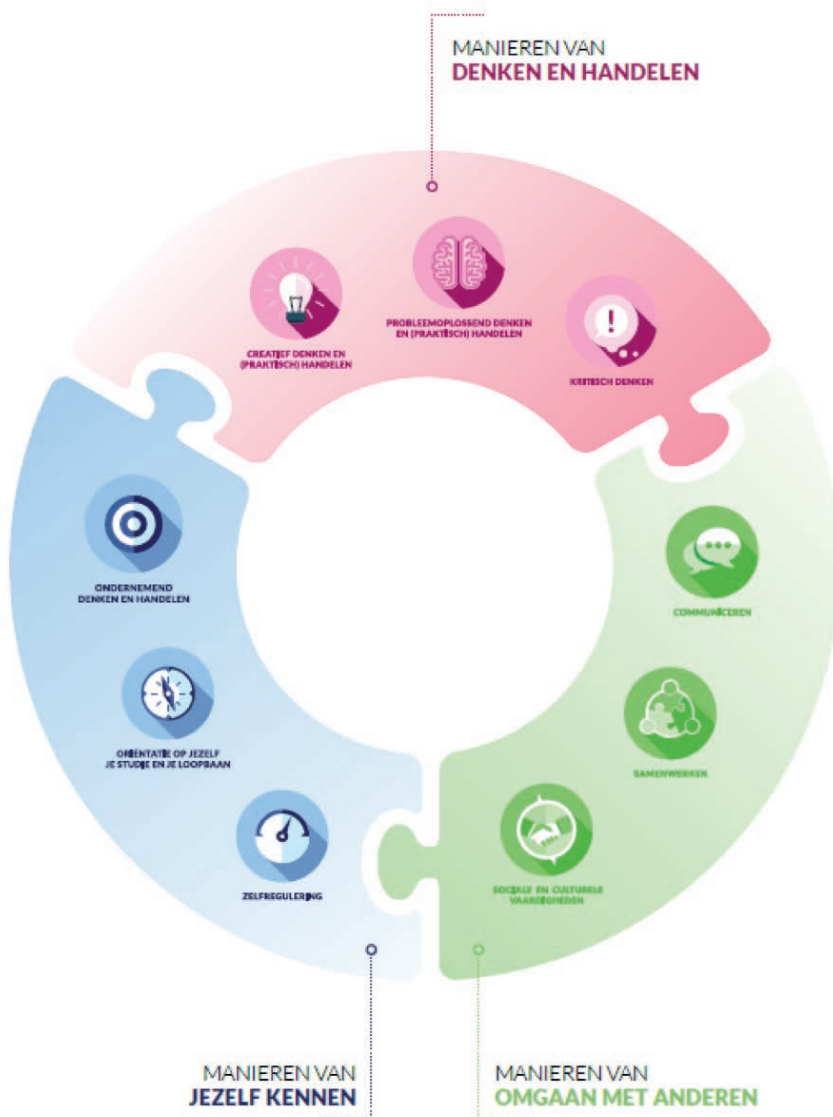
Bijlage 1. Model brede vaardigheden

Onderstaande tekst is afkomstig uit: *Handreiking brede vaardigheden, van curriculum.nu i.s.m. met SLO. Curriculum.nu ontwikkelt met het werkveld een actualisatie van de kerndoelen en eindtermen voor het funderend onderwijs.* Ze beschrijven wat leerlingen in het PO en VO moeten kennen en kunnen.

Nationaal en internationaal is er veel aandacht voor toekomstgerichte, brede vaardigheden (tegenwoordig worden dit meestal de 21e-eeuwse vaardigheden genoemd). In verschillende landen zijn 21e eeuwse vaardigheden opgenomen in het curriculum. Daarbij is steeds op basis van eigen uitgangspunten bepaald welke vaardigheden dit precies moeten zijn. Er bestaan verschillende modellen waarin relevante vaardigheden worden samengebracht. Deze modellen vertonen een behoorlijke mate van overeenstemming, maar er is niet één model dat overal gehanteerd wordt.

Binnen Curriculum.nu hanteren we een generiek model van brede vaardigheden voor alle ontwikkelteams die het curriculum ontwerpen (figuur 1). Het model kent drie groepen vaardigheden: manieren van denken en handelen, manieren van omgaan met anderen en manieren van jezelf kennen. Hierin besloten liggen de drie onderwijsdoelen: kennisontwikkeling, persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling. Oftewel de vaardigheden die passen bij de drieluik kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie.

In de handreiking zijn alle vaardigheden nader uitgewerkt.



Figuur 1: Model Brede vaardigheden Curriculum.nu

Toelichting model brede vaardigheden

Manieren van denken en handelen



Kritisch denken

Het vermogen om zelfstandig te komen tot weloverwogen en beargumenteerde oordelen en beslissingen.



Creatief denken en (praktisch) handelen

Het vermogen om nieuwe en/of ongebruikelijke maar (praktisch) toepasbare ideeën voor vraagstukken te vinden.



Probleemoplossend denken en (praktisch) handelen

Het vermogen om een probleem te (h)erkennen, tot een plan te komen en het probleem (praktisch) op te lossen.

Manieren van jezelf kennen



Zelfregulering

Het vermogen om zelfstandig te handelen en daarvoor verantwoordelijkheid te nemen in de context van een bepaalde situatie en/of omgeving, rekening houdend met de eigen capaciteiten. Daarvoor is het nodig zicht te hebben op de eigen doelen, motieven en capaciteiten.



Ondernemend denken en handelen

Het vermogen om kansen te zien en te benutten. Hierbij is het belangrijk om grenzen te verleggen, iets nieuws te scheppen en iets (duurzaam) voort te brengen dat tot de kwaliteit van leven bijdraagt.



Oriëntatie op jezelf, je studie en loopbaan

Het vermogen om eigen talenten te (h)erkennen en na te denken over school-, studie- en beroepskeuze.

Manieren van omgaan met anderen



Sociale en culturele vaardigheden

Het vermogen om effectief te kunnen leren, werken en leven met mensen van verschillende etnische, sociale en culturele achtergronden.



Samenwerken

Het vermogen om gezamenlijk van een doel te realiseren en anderen daarbij aan te vullen en te ondersteunen.



Communiceren

Het vermogen doelgericht boodschappen over te brengen en te begrijpen.

Bijlage 2. Nadere uitwerking handvatten voor een 21e eeuwse leeromgeving

1. Stel leren centraal, stimuleer betrokkenheid en maak kinderen eigenaar van hun eigen leerontwikkeling.

Stel leren centraal, waarbij kinderen gezien worden als kerndeelnemers, die eigenaar zijn van hun eigen leerontwikkeling. De omgeving moedigt actieve betrokkenheid, eigenaarschap, metacognitieve vaardigheden en zelfregulering aan binnen een 'growth mindset'. Dit vraagt om een mix van pedagogische en didactische vaardigheden van de leerkracht of pedagogisch medewerker, waaronder begeleidende, actiegerichte, coöperatieve en onderzoeksgerichte benaderingen. Heb vertrouwen in het kind, maar grijp de dynamiek van het moment aan om het kind te helpen in de reflectie op zijn eigen leren, waarbij de kwaliteit en het juiste moment van de gegeven feedback van groot belang is.

2. Draag zorg voor samenwerkend leren.

De leeromgeving houdt rekening met de sociale aard van leren. Vanuit de neurowetenschap is bekend dat leren onder meer plaats vindt door sociale interactie. Samenwerkend leren, mits goed georganiseerd en gestructureerd, kan positief bijdragen aan leeropbrengsten en aan de persoonlijke of sociale ontwikkeling van kinderen. Vormen van samenwerkend leren zijn voor alle kinderen waardevol, omdat ieder kind ongeacht zijn intelligentie of vaardigheden resultaten boekt. Natuurlijk zijn ook persoonlijk onderzoek en zelfstudie van belang voor de ontwikkeling van een kind.

3. Wees sterk afgestemd op de motivatie van kinderen en het belang van emoties.

Leren is niet een puur cognitieve activiteit. Leerresultaten komen voort uit de dynamische interactie tussen emotie, motivatie en cognitie. Leerlingen zijn niet alleen meer gemotiveerd om harder te werken en betrokken wanneer de het onderwijs betekenisvol en interessant is, maar ze leren ook beter wanneer ze zich competent voelen en positieve emoties ervaren. Voor professionals is het daarom belangrijk dat zij onderlegd zijn in het aanvoelen van motivaties en emoties. Rekening houden met emoties moet niet als soft worden ervaren, maar maakt onderdeel uit van succesvol onderwijs. Een curriculum sluit aan bij de leefwereld van kinderen en bij hun ontwikkeling. Om de draagkracht van kinderen te verhogen is het zinvol dat kinderen zichzelf ook leren motiveren bij opdrachten die in mindere mate aansluiten bij hun persoonlijke interesses.

4. Wees uiterst gevoelig voor individuele verschillen tussen kinderen.

Kinderen verschillen op vele manieren in voorkennis, mogelijkheden, competenties, motivaties en emoties. Ze verschillen ook in hun taalvaardigheid, culturele en sociale achtergrond. Leeromgevingen moeten de capaciteit hebben om deze individuele verschillen te incorporeren op een manier die duurzaam is voor zowel het individuele kind als de gehele groep. Bij zowel convergente als divergente differentiatie zal leren steeds meer afgestemd worden op de persoonlijke (onderwijs)behoeftes van het kind om de gewenste doelen te bereiken.

5. Wees veeleisend voor elk kind, maar zonder excessieve overbelasting.

In de leeromgeving wordt content aangeboden die van ieder kind vereist dat het hard werkt en zich uitgedaagd voelt, zonder dat er excessief veel van hem/haar gevraagd wordt. Kinderen ontwikkelen zich altijd in hun zone van naaste ontwikkeling. Het moet voor kinderen mogelijk zijn om boven zichzelf uit te kunnen stijgen. Dit vraagt van leerkrachten en pedagogisch medewerkers dat zij hoge verwachting hebben van kinderen. Demotiverende leerregimes gebaseerd op angst of excessieve druk worden vermeden, niet alleen om ethische redenen, maar omdat zulke omgevingen niet consistent zijn met de huidige wetenschappelijke kennis over motivatie en cognitie bij het leren.

6. Gebruik evaluaties die in overeenstemming zijn met hun doelstellingen, met sterke nadruk op formatieve evaluatie.

Kinderen hebben betekenisvolle feedback nodig op hun werk, wat van professionals vraagt dat zij zicht hebben op de ontwikkeling van het kind. Op basis van de kennis die opgedaan wordt bij de observaties en de analyse van de resultaten kan het aanbod en de didactiek afgestemd worden op de behoeftes van het kind. Het is belangrijk voor kinderen om te weten wat de leer- of ontwikkeldoelen zijn, hoe ze die kunnen behalen en waarom. En dat de beoordeling en de feedback aansluit bij deze doelen. Als dit gebeurt, versterkt dit de motivatie en zijn kinderen in staat om de individuele activiteiten in een bredere context te plaatsen. Hierdoor wordt de kans dat zij zichzelf leren reguleren groter. Het is belangrijk dat kinderen voldoende feedback krijgen, dat kinderen elkaar feedback leren geven en van elkaar feedback leren ontvangen. Het is nuttig om kinderen te bevragen in een ontwikkelingsgesprek. Het in kaart brengen van behoeftes van een kind is een essentiële bron voor de inrichting van de leeromgeving. Het begrip formatieve evaluatie wordt nader toegelicht in bijlage 4.

7. Bevorder horizontale verbondenheid tussen activiteiten en onderwerpen, zowel binnen als buiten het IKC.

Een sleutelkenmerk van leren is dat er complexe kennisstructuren worden opgebouwd door meer basale stukjes kennis op een hiërarchische of concentrische manier te structureren. Bij het aanleren van nieuwe dingen legt het brein nieuwe neuronenvbindingen aan, die samen een neuraal netwerk vormen. Nieuwe kennis staat in verbinding met kennis die al in het brein aanwezig is. Waar bij een specifiek vak de inoefening van vaardigheden centraal kan staan, wordt kennis beter niet opgedeeld in vakken. Verbinden van kennisgebieden in een context (transfer) helpt kinderen om de wereld en maatschappij beter te begrijpen. De wereld is immers niet opgedeeld in vakken. De logica en samenhang tussen concepten en situaties te doorzien, helpt om nieuwe kennis te construeren. Het werken met kernconcepten (thema's) kan hierbij nuttig zijn. Uiteraard moeten specifieke vaardigheden wel ingeoeft worden



Bijlage 3. Het integrale curriculummodel en kernconcepten.

Met de beschreven fundamenten in het achterhoofd omschrijft de OESO het zogeheten integrale curriculummodel. De SLO onderschrijft dit model en maakt zich hard voor het werken met kerndoelen.

Het integrale curriculummodel is een model dat verschillende educatieve vakgebieden met elkaar verenigt door zich niet te richten op individuele vakgebieden (zoals rekenen of taal of biologie), maar juist op concepten die de vakgebieden verenigen (zoals energie, kringloop, communicatie, of macht en regels). Dankzij zulke integratie kunnen kinderen zich bezig houden met relevante en betekenisvolle activiteiten die gericht zijn op het dagelijkse leven.

Het creëren van een integraal ontwikkelingscurriculum houdt in dat de makers nadenken over hoe zijn uitdagende, leuke en betekenisvolle taken en opdrachten aan kinderen kunnen aanbieden, waardoor kinderen uiteindelijk competenties in verschillende vakgebieden ontwikkelen. Nog een voordeel van zo'n curriculum is dat kinderen meerdere vaardigheden tegelijk trainen: in plaats van lessen die zich alleen richten op lezen of rekenen, ontvangen kinderen een aanbod in leerstrategieën die disciplines overstijgen. Doordat de aangeboden vaardigheden gedurende de dag en de week vaker worden herhaald, en ook door elkaar heen worden toegepast, wordt er in een integraal ontwikkelingscurriculum een hoger niveau van vakspecifiek en vakoverstijgend begrip en kennis bereikt.

Een ontwikkelcurriculum werkt, net als veel standaardcurricula, met kernconcepten. Dit zijn abstracte noties zoals 'tijd en ruimte', 'groei en ontwikkeling', 'kringloop', etc. Door hiermee te werken willen we bevorderen dat abstracties en complexe ideeën toegankelijk worden voor kinderen, terwijl zij leren nadenken over de leerstof op een integrale (interdisciplinaire) wijze. Op deze manier ontwikkelen kinderen kennis en vaardigheden binnen bepaalde expertisegebieden. Hierbij blijft de eenduidigheid binnen en tussen leerjaren behouden door de nadruk te leggen op gelijksoortige processen, thema's en toepassingen. De leer- en ontwikkelingsdoelen worden in een ontwikkelingscurriculum duidelijk verwoord. De meeste activiteiten en oefeningen zijn erop gericht om een specifiek probleem in de 'echte' wereld op te lossen; er wordt weinig gewerkt met bijvoorbeeld abstracte rekenopgaven of op zichzelf staande taal oefeningen. Deze probleemgerichte benadering biedt kinderen de mogelijkheid om datgene wat zij hebben geleerd ook daadwerkelijk toe te passen op situaties die zich in de echte wereld kunnen voordoen. Het integrale curriculum dat door de OESO en SLO is opgesteld kan goed als model dienen voor een IKC-curriculum.

De curriculum-matrix

Met het bovenstaande in het achterhoofd is de volgende stap het creëren van een matrix waarin de kerndoelen van ieder ontwikkelingsgebied worden omschreven. Door een gecombineerd aanbod van traditionele en moderne vakgebieden, en door aandacht te besteden aan zowel kwalificatie (kennis en vaardigheden) als persoonsontwikkeling en socialisatie, krijgt een kind een gemengd en gevarieerd (les)aanbod waarin veel plaats is voor verschillende leer- en werkvormen. Ook het kunnen reflecteren op het eigen leren en functioneren (metacognitie) krijgt een plaats in de matrix.

Schematisch gezien zien een voorbeeld van een curriculum-matrix voor modern, 21e eeuw IKC er min of meer als volgt uit:

	Vaardigheden				Gedrag						Meta-cognitie
	Creativiteit	Kritisch denken	Communicatie	Samenwerking	Mindfulness	Nieuwsgierigheid	Moed	Veerkracht	Ethiek	Leiderschap	
Klassieke kennis											
Rekenen											
Taal											
Et cetera											
Moderne kennis											
ICT											
Ondernemerschap											
Et cetera											

De curriculum-matrix. Bron OESO

De curriculum-werkgroep binnen het IKC heeft dus als taak om in overleg met alle stakeholders deze matrix op een bottom-up manier in te vullen. Het schoolplan dient hiervoor als basis: de onderwijsinspectie stelt bepaalde eisen aan de kwaliteit van het onderwijsaanbod. Ook in het IKC moet hier (uiteraard) aan worden voldaan. Ook de GGD stelt enkele eisen, met name aan het opvangaanbod. De ingevulde matrix, die is gebaseerd op een ontwikkeltijd van 2860 uur per jaar, vormt daarmee het uitgangspunt van het integrale aanbod aan dagarrangementen binnen het IKC.



Bijlage 4. Begrippen nader uitgelegd

Curriculum: Met een curriculum, ofwel een leerplan, bevorder je de gezamenlijke doelgerichtheid in onderwijzen en leren. Een curriculum kan op verschillende niveaus worden vastgesteld, bijvoorbeeld op nationaal niveau (bijvoorbeeld kerndoelen), maar ook op locatieniveau (een school- of IKC-plan) en op groepsniveau (lesplan of methodeboek). Binnen deze expeditiegids bedoelen we het ontwerpen van een curriculum op school/IKC-niveau, wat doorwerkt op de groep en op de individuele benadering van het kind.

De kern van een curriculum betreft doorgaans de doelen en inhoud van het leren en ontwikkelen op de domeinen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Veranderingen in die kern veronderstellen meestal ook wijzigingen in veel andere kwesties met betrekking tot de leer- en ontwikkelomgeving. Een verhelderende manier om een en ander in samenhang te visualiseren is het zogenaamde curriculaire spinnenweb (Van den Akker, 2003):



De kern en de negen draden van het spinnenweb verwijzen naar tien componenten van het curriculum:

Gebaseerd op	Component	Kernvraag
Fundament 1 (Kwalificatie, socialisatie, persoonsvorming)	Visie	Waarvoor leren zij?
	Doelen	Waarheen leren zij?
	Inhoud	Wat leren zij?
Fundament 2 (de 7 principes)	Leeractiviteiten	Hoe leren zij?
	Rol professional	Hoe is de rol van bijvoorbeeld de leerkracht bij hun leren?
	Materialen en bronnen	Waarvoor leren zij?
	Groeperingsvorm	Met wie leren zij?
	Locatie	Waar leren zij?
	Tijd	Wanneer leren zij?
	Toetsing	Hoe wordt hun leren getoetst?

In het spinnenweb fungeert het onderdeel 'visie' als centrale, verbindende schakel. De overige onderdelen zijn verbonden met die visie. Idealiter zijn ze ook met elkaar verbonden, zodat er sprake is van consistentie en samenhang. De metafoer van het spinnenweb onderstreept het kwetsbare karakter van een curriculum. Spinnenwebben zijn weliswaar enigszins flexibel maar dreigen toch te scheuren als er te hard en eenzijdig aan bepaalde draden getrokken wordt zonder dat de andere draden meebewegen. Een bekende zegswijze is ook treffend van toepassing op curricula: elke keten is zo sterk als de zwakste schakel.

Formatieve evaluatie: Alle activiteiten die kinderen en leerkrachten of pedagogisch medewerkers uitvoeren om de leer- en ontwikkelactiviteiten van kinderen in kaart te brengen, te interpreteren en te gebruiken om betere beslissingen te maken over vervolgstappen (Black & Wiliam, 1998). Formatief evalueren heeft dus als primair doel om kinderen inzicht te geven in hun eigen leerproces en onderwijs en opvang op maat te geven (onder andere Hattie & Timperley, 2007; Joosten-ten Brinke & Sluismans, 2013).

Goed inzicht hebben in het leer- en ontwikkelproces van kinderen betekent dat je als leerkracht of pedagogisch medewerker een goed beeld hebt waar het kind staat;

- helder hebt waar het kind naartoe werkt;
- het kind gerichte instructie en feedback kan geven om (nog) niet behaalde doelstellingen te bereiken.

In het kader van eigenaarschap is het van groot belang dat het kind ook zelf weet waar het staat, waar het naar toe moet en wat de volgende stap is.

Als leerkracht of pedagogisch medewerker begeleid je dus het leer- en ontwikkelproces van kinderen en integreer je feedback in iedere fase van het leer- en ontwikkelproces, waarbij kinderen de kans krijgen om te laten zien waar ze staan, ze fouten mogen maken én ze kunnen laten zien, ook aan zichzelf, hoe zij zich hebben ontwikkeld (SLO, 2018)

Bronnen

Akker, J. van den (2003). Curriculum perspectives: An introduction. In J. van den Akker, W. Kuiper, & U. Hameyer (Eds.), Curriculum landscapes and trends (pp. 1-10). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

BKK (2017). Pedagogisch curriculum voor het jonge kind in de kinderopvang, Utrecht.

Black, P., & Wiliam, D. (1998). Assessment and classroom learning. Assessment in Education: principles, policy & practice, 5(1), 7-74.

Curriculum.nu (2018). Handreiking brede vaardigheden.

<https://curriculum.nu/wp-content/uploads/2018/04/Rapport-Handreiking-brede-vaardigheden.pdf>

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. Review of educational research, 77(1), 81-112.

HCO (2013). Spel is de manier waarop de natuur leren bedoeld heeft, interview met Mark Mieras.

https://www.hco.nl/images/paginas/lerendkind/Spelend_leren/Interview_Mark_Mieras_-_Spel_is_de_manier_waarop_de_natuur_leren_bedoeld_heeft.pdf

Joosten-ten Brinke, D., & Sluijsmans, D. (2013). Toekomstbestendig toetsen: effectief gebruik van formatief beoordelen.

Landelijk Expertisepunt Kindcentra (2016), Integrale Kindcentra, handboek voor directeuren en bestuurders. AVS, Utrecht.

Loo, B. B. van (2018). Demografische krimp & sociale cohesive. Een uitdagend bestuurlijk thema voor het primair onderwijs.

Nederlands jeugdinstituut (2018), Databank effectieve jeugdinterventies.

<https://www.nji.nl/nl/Databank/Databank-Effectieve-Jeugdinterventies-Erkende-interventies-Triple-P.html>

NRC (2016). Nu blijkt ineens: taalles voor jonge kinderen werkt dus wél, interview met Paul Leseman.

<https://www.nrc.nl/nieuws/2016/06/07/nu-blijkt-ineens-taalles-voor-jonge-kinderen-werk-1626733-a1508642>

OECD (2017), The OECD Handbook for Innovative Learning Environments, OECD, Publishing, Paris.

<http://dx.doi.org/9789264277274-en>.

OECD (2017), Innovative learning environments, the importance of Innovating Learning, OECD.

http://www.oecd.org/education/cei/ILE_Brochure.pdf

Onderwijsinspectie (2017). Naar vernieuwd toezicht.

<https://www.onderwijsinspectie.nl/documenten/rapporten/2017/06/08/naar-vernieuwd-toezicht>

Onderwijsraad (2013). Een smalle kijk op onderwijskwaliteit.

<https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2013/een-smalle-kijk-op-onderwijskwaliteit/item7042>

Onderwijsraad (2016). Over de volle breedte van onderwijskwaliteit.

<https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/2016/over-de-volle-breedte-van-onderwijskwaliteit/item7399>

Platform Onderwijs2032 (2016).

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/01/23/eindadvies-platform-onderwijs2032-ons-onderwijs2032>

SLO (2018). Formatief evalueren.

<http://nederlands.slo.nl/themas/formatief-evalueren>





De Lanen 1
9204 WB Drachten

Postbus 210
9200 AE Drachten

0512 582 600
www.adenium.nl

info@adenium.nl
KvK: 73800805