



DYNAMISCH KOERSPLAN
SKOWF
'GLINSTERENDE
OGEN'

ROALD DAHL

'Durf de wereld rondom je met glinsterende ogen te bekijken, want de grootste en mooiste geheimen liggen misschien wel verborgen op de meest onwaarschijnlijke plaatsen of in de meest onwaarschijnlijke ontmoetingen...Zij die niet geloven in magie zullen ze nooit vinden! Blijf dicht bij de kinderen, ga mee naar de onwaarschijnlijke plaatsen en ontmoetingen'.

Leo Wijker

November 2019

Inhoud

Woord vooraf, leeswijzer		2
Inleiding	Een dynamisch koersplan	3
	- Positie van het koersplan	4
	De school in transitie	4
	De bedoeling, basismodel, denkrichting	6
Deel A: de bedoeling (het waartoe)		9
	De bedoeling, missie, visie, kernwaarden	9
	Leidende principes	10
	Een onderwijs pedagogisch kader	11
	- Kwalificeren, socialiseren, subjectivering	11
	- Het concept adaptief onderwijs	12
Deel B: De leef-, en systeemwereld		16
	Onderwijs	16
	- Identiteit	16
	- Onderwijs vormgeven	17
	Samenspel	23
	De leraar	28
	De leerling	31
	De leider	34
	Passend organiseren, passende omgeving	36
	- De school	36
	- Binnen met buiten	36
	- Bestuurlijk	37
	- Personeel	38
	- Financiën	40
	- Huisvesting	41
	Strategie	43
	- Cultuur van verantwoordelijkheid	43
	- Het verschil maken	43
	- Denken in dynamieken	44
	- Denk groot, begin klein	44
Bronnen		48

Woord vooraf

Glinsterende ogen die verbinden, verbreden en verdiepen.

Halverwege schooljaar 18/19 ontstond het ritme van de drie v's. Verbinden, verbreden en verdiepen werd als taal, als leidraad gebruikt om grip te krijgen op een nieuwe dynamiek in het directieberaad.

Het helpt om taal te gebruiken die iets oproept, een beeld een verhaal, een gevoel. Zo is het ook met glinsterende ogen. Als je het zegt heeft iedereen er een beeld bij. Allemaal andere beelden maar dat doet er niet toe. De twee woorden geven een beeld met daarachter een betekenis. Het mooie is dat je glinsterende ogen op iedereen van toepassing kan laten zijn, een kind, een leraar, ouder, controller etc. Zie je glinsterende ogen dan kan je er van uitgaan dat die persoon goed in zijn vel zit het naar de zin heeft. Bezigt met iets wat lukt en wat ertoe doet, van betekenis is.

Mensen met glinsterende ogen staan open voor ontmoeting, ze zeggen ik zie je. Door een ander te zien, nodig je uit tot gesprek. In gesprek deel je wat je bezighoudt, wat je van plan bent, ben je nieuwsgierig naar de ander, er ontstaat interactie. Interactie is het sleutelwoord, het handelen wat leidt tot verbondenheid, vertrouwen in elkaar maar ook in de taak die je onderhanden hebt of neemt. Hoe mooi is het om vanuit deze interactie samen te denken en te bepalen hoe eenieder gaat handelen, een vorm van samenspel.

In het onderwijs zie je dit samenspel op veel plekken gebeuren. Binnen teams, groepjes leerlingen en ook tussen leraar en leerling. Gebeurt het voldoende? De leerstof en het gericht zijn op opbrengsten staat het samenspel in de weg, dat vraagt om in ieder geval een herbezinning een andere focus. Wat is de bedoeling van het onderwijs?

Als we ons onderwijshart laten spreken komen we snel uit bij de bedoeling, het kind begeleiden bij haar/zijn ontwikkeling. Het wordt dus zaak om het gesprek te voeren over 'Eerst het kind en dan de leerling'.

Hoe mooi is het als we de uitkomsten van de gesprekken, vragen en acties in het hier en nu, delen met elkaar?

Bij een andere focus gaan nieuwe dynamieken ontstaan. Bij het omgaan met de nieuwe dynamieken is het van belang om slim om te gaan met de systemen die we hebben, minder werken volgens de letter, meer volgens de geest, denken en handelen niet scheiden. Op deze manier werken geeft vrijheid, ruimte, autonomie dus eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor iedereen.

Onderwijs dat door alle professionals, leerlingen, ouders en overige betrokkenen vormgegeven wordt vanuit de bedoeling gaat voor glinsterende ogen zorgen, daar zijn wij van overtuigd.

Leeswijzer

Het dynamische Koersplan bestaat uit een Inleiding en een A en B deel. De inleiding geeft het waarom en positie van het Koersplan, het waarom en hoe van een school in transitie, weer. Daarnaast staat het model van 'De bedoeling' beschreven. Deel A staat in het teken van de bedoeling, missie en visie. Het legt de basis onder de rest van het Koersplan. Deel B beschrijft de leef- en systeemwereld. Bij veel onderdelen wordt het format: algemeen, richting, ambitie, toelichting en focuspunten gebruikt. Bij de actoren(leraar, leerling, leider) wordt ook de indeling ontmoeten en leren gebruikt. Deel B start met hoe en vanuit welk perspectief om te gaan met de identiteit van SKOWF en de afzonderlijke scholen. Vervolgens worden onderwerpen aangereikt waar bij het onderwijs vormgeven aan gedacht kan of moet worden. Denk hierbij aan onderwerpen als Maakonderwijs,

persoonlijk leren maar ook het kader voor de basiskwaliteit. Dan volgt het stuk over de actoren binnen het primaire proces. Na het deel over samenspel (hierbij ook een deel over ouders) volgen achtereenvolgens de leraar, de leerling, de leider. Passend organiseren en passende omgeving gaat over het organiseren van de school, binnen en buiten, bestuur, personeel, financiën en huisvesting. Het Koersplan sluit met het onderdeel Strategie. In dit onderdeel gaat het over de cultuur van verantwoordelijkheid, het verschil maken, denken in dynamieken, met een format om positie te bepalen bij het kiezen tussen behouden, ontwikkelen, verbeteren en vernieuwen.

Inleiding

Een dynamisch Koersplan

Als je een Koersplan schrijft, wil je niet alleen door een kader de richting aangeven, maar ook inspireren tot gewenste actie. Bij een kader stellen moet je koesteren wat goed gaat. Daarnaast moet de richting en ambities nieuwsgierig maken, energie geven om te ontdekken, te experimenteren en te vernieuwen. Waar we naar streven is hoogwaardig, betekenisvol onderwijs. Dat kunnen we alleen tot stand brengen als we gevoed blijven door de bedoeling met de daarbij behorende leidende principes en kernwaarden, de juiste focus aanbrengen, en als we voldoende gemotiveerd en bevlogen zijn om dat te realiseren. Het vraagt om het creëren van een verbindend perspectief, het hebben van vertrouwen en het ondersteunen van de gewenste beweging. Het realiseren van de bedoeling en ambities vraagt om intensieve samenwerking op alle niveaus, met al het personeel maar ook met partners van buiten de organisatie.

Gezien de enorme dynamiek en snelheid van maatschappelijke ontwikkelingen, willen we ons onderwijs beter aan laten sluiten bij de wereld van morgen en de omgeving waarin kinderen opgroeien. Waar we ons sterk voor willen maken, is onderwijs waarbij het eigenaarschap voor leren en ontwikkelen bij de leerlingen en leraren ligt. Elke school en de omgeving waar de school staat is anders. Deze variëteit vraagt om dynamiek, maatwerk, een lerende en onderzoekende houding om te ontdekken en ontwerpen wat passend is.

De richting in dit koersplan is tot stand gekomen door te observeren, luisteren, analyseren wat de professionals, leerlingen en ouders op de scholen nu bezighoudt. Maar ook door op zoek te gaan wat er elders al bedacht en beschreven is, ook hier zijn in gesprek keuzes gemaakt. Het Koersplan biedt dus een ontwikkelrichting, het schrijft niet de route voor, maar geeft een verbindend perspectief, gebaseerd op onze waarden, maatschappelijke ontwikkelingen, aanwezige kwaliteiten en gedeelde ambities. De ambities en focuspunten zijn breed geformuleerd, dat biedt voldoende kansen om aan te sluiten bij diverse schoolontwikkelingen.

Het wil echter niet zeggen dat de richting, ambities, focuspunten voor jaren vastliggen. Eerder is al aangegeven dat de dynamiek en snelheid in de samenleving flink is toegenomen. Een dynamisch Koersplan sluit daarbij aan. Enerzijds koers houden, dicht bij het waartoe blijven, anderzijds meebewegen indien blijkt dat het een duidelijke toegevoegde waarde heeft. Voorwaarde is het blijvend agenderen van en in gesprek gaan met het personeel, ouders, kinderen en overige betrokkenen over de onderwerpen die ertoe doen, en de hernieuwde inzichten vastleggen en delen. De richting en de ambities geven in ieder geval een meerjarenperspectief aan, zeker als we beseffen dat duurzame, wezenlijke verandering een tijdsbestek van minimaal vijf jaar vraagt.

Het gaat er uiteindelijk om wat we in de scholen tot stand brengen, om wat we voor onze leerlingen kunnen bereiken. De scholen en de teams krijgen daarvoor de ruimte die nodig is. Vanuit eigenaarschap sluiten we aan op de onderwijsbehoeften en verwachtingen van de kinderen, hun ouders en de maatschappelijke omgeving. De school ontwikkelt daarbij de eigen visie op het realiseren van hoogwaardig betekenisvol onderwijs. De stem van het kind, de leraar en de schoolleider, de ouders en partners in de omgeving zijn richtinggevend voor de ontwikkeling van de school.

De ontwikkeling op de school leggen we vast in de vorm van een dynamisch schoolplan. Het dynamische komt ook hier voort uit het aansluiten bij de eigen ontwikkeling en die van de omgeving. Het Schoolplan bestaat uit een A en B deel. In het A deel wordt m.n. het waartoe, de strategie verwoord, in het B deel de uitgewerkte focuspunten, het hoe en wat voor dat betreffende schooljaar. Beide delen vormen een geheel.

Positie van het koersplan

Dit Koersplan is een vervolg op het meerjarig strategisch beleidsplan 2015-2018 van SKOWF, dat in die periode op alle niveaus in de organisatie is uitgewerkt in concrete school- en schoolontwikkelplannen. Op stichtingsniveau hebben we ieder jaar via onze jaarverslagen verantwoording afgelegd over de opbrengsten en de voortgang van dit meerjarig strategisch beleid. In 2016 is er een stevige, interventie, koerswijziging op stichtings- en schoolniveau geweest. De wijziging beoogde bewustwording, betere leraar vaardigheden m.n. op het gebied van instructie en betere onderwijsresultaten. Deze hernieuwde focus heeft ervoor gezorgd dat delen van het strategisch beleidsplan 15-18 niet of deels uitgevoerd zijn. Wat blijft staan is **'Samen inspirerend lerend de toekomst in'**.

De school in transitie

Verbroken verbinding

Onderwijs zit al een tijdje in een spagaat door een volhardend probleem in het onderwijs; de continue vernieuwing van lesmethodiek, bureaucratisering en schaalvergroting, controle en beheersing, uniformering en standaardisering, efficiency, instellingen die concurreren, volle klassen, unieke van de leerling niet erkend, 'CITOdruk', kwaliteit en kwantiteit leraren staat onder druk.

De professionals werken steeds harder, maar de resultaten vallen tegen. Het gevolg is dat er meer werkdruk wordt ervaren, nog meer opbrengstgericht gewerkt wordt, en dus minder tijd waar het om zou moeten gaan, de totale ontwikkeling van het kind. Het plezier, de bevlogenheid, het welbevinden van de professional, maar ook van de leerling staat onder druk.

Hieronder staat de opdracht van het onderwijs en een aantal bevindingen over de onderwijspraktijk beschreven. Zoals de omgeving van de school, de minder geslaagde maatregelen om de effectiviteit van het onderwijs te verhogen waardoor prestaties tegenvallen. Daarnaast is een beweging, een transitie in de samenleving merkbaar, wat betekent dit voor het onderwijs?

De opdracht van het onderwijs

De maatschappelijk opdracht van het onderwijs is tweeledig; het maximaal ondersteunen van het leren en de ontwikkeling van het kind, en de positionering van de school in de gemeenschap.

Deel van de omgeving, binnen buiten, halen en brengen

We verwachten van de scholen dat ze steeds meer afstemmen met de omgeving. Daar waar de school nog niet eens zo heel lang geleden als een zelfstandige eenheid functioneerde (de automatische toeloop van leerlingen uit het vaak afgebakende voedingsgebied, het leerstofaanbod, de aanpak van de school), is de school nu veel meer een onderdeel van een dynamische omgeving, en die omgeving verwacht ook steeds meer van de school. Een kans ontstaat als de verwachting ook vanuit de school naar de omgeving geuit wordt. Welke expertise is aanwezig ter verrijking, ondersteuning van het onderwijs, om hoogwaardig en betekenisvol onderwijs vorm te geven? In een uitwerking kan duidelijk worden hoe scholen hun externe oriëntatie vormgeven.

Hoogwaardig, betekenisvol onderwijs heeft enerzijds te maken met de inhoud en de vorm van het onderwijs. Scholen zullen moeten afwegen wat leerlingen aan kennis, vaardigheden en vorming nodig hebben in de samenleving van nu en straks. Anderzijds heeft hoogwaardig, betekenisvol onderwijs te maken met zaken die veel verder reiken dan de verantwoordelijkheid en capaciteiten van de school. Denk hierbij aan de thuissituatie, ontwikkelingsproblemen, zorgvraagstukken, gezondheidsissues en de ontwikkelingen in de wijk, het dorp waar de leerlingen opgroeien. Op dit laatste punt is er een afhankelijkheidsrelatie en hebben scholen de neiging om zich volgzzaam op te stellen en zich te laten leiden door het systeem, een externe autoriteit, zoals de gemeente of het rijk, die bepalend zijn in welke behoeften, investeringen en arrangementen ertoe doen.

Door maatschappelijk ondernemerschap, pro activiteit en samenwerking ontstaan mogelijkheden de sociale problemen en behoeften die leven in onze maatschappij aan te pakken. Er wordt maatschappelijke meerwaarde gecreëerd. Voorwaarden om dit maatschappelijk ondernemerschap aan te gaan zijn; afwegingen

en het maken van strategische keuzes ten aanzien van maatschappelijke behoeften, balans vinden in de primaire en taak overstijgende dienstverlening, benoemen van de win-win in samenwerking.

Effectiviteit van het onderwijs

Effectiviteit van het onderwijs is al lange tijd onderwerp van onderzoek. Een aanpak die voor het ene kind succesvol kan zijn, levert bij een ander kind geen resultaat op. Een belangrijk aspect van effectief onderwijs is dus de mate waarin de school erin slaagt om deze verschillen te (h)erkennen, en er wat mee te doen.

Het effectiever maken van het onderwijs heeft de afgelopen decennia vooral vorm gekregen door veranderingen aan te brengen die te maken hebben met de leerstof en/of met de didactiek. Opvallend is de forse toename van de hoeveelheid leerstof die aangeboden moet worden. Meer en betere leerstof aangeboden krijgen, is effectiever onderwijs!? Binnen alle vakgebieden is sprake van didactische vernieuwing, waardoor kinderen zich de leerstof beter eigen maken dan voorheen het geval was, bijvoorbeeld de instructie.

De verbetering van het onderwijs heeft vooral buiten de leerling gelegen. Wat er zich in de leerling afspeelt, in de zin van hoe kijkt zij/hij tegen leren op school aan, was daarbij nauwelijks relevant. En juist dat is nu precies het aangrijpingspunt voor effectief onderwijs vanuit de onderwijs pedagogische benadering, de gedachtegang van adaptief onderwijzen.

Tegenvallende prestaties

In de staat van het onderwijs trekt de inspectie de volgende algemene conclusies:

- Kwalificatie; dalende resultaten; leerprestaties op rekenen en lezen maar ook bewegingsonderwijs, cultuureducatie en natuur en techniek dalen. Het laag aantal leerlingen dat op een hoog en geavanceerd niveau presteert. Het verschil tussen de sterkste leerling en zwakste is relatief klein, het gemiddelde kind, te weinig excellentie. Worden leerlingen voldoende aangesproken op hun diverse talenten en vaardigheden?
- Wisselende kwaliteit didactisch handelen, duidelijke uitleg, taakgerichte sfeer, betrokkenheid van leerlingen.
- Socialisatie: scholen hebben weinig zicht op wat leerlingen op dit terrein leren daardoor stagnerende ontwikkeling van sociale en maatschappelijke competenties.
- Invloed van opleidingsniveau ouders op schooladvies.
- Niet alle leerlingen hebben gelijk kansen.
- Maatschappelijk opdracht: mede zorgdragen voor sociale samenhang, algemeen welzijn, economische groei, welvaart (gaat om individuele en publieke belang).
- Diversiteit aan initiatieven en vage sturing, het achterblijven van randvoorwaarden.
- We benutten te weinig de autonomie, duidelijke kaders waarbinnen onderwijs wordt gegeven. Focus aanbrengen door schoolleiders en bestuur.

Ondanks dat het algemene conclusies zijn, zetten deze aan tot denken. Welke conclusie geldt voor welke SKOWF-school? Het is onze maatschappelijk opdracht en plicht om indien nodig actie te ondernemen. In ieder geval moeten we opmerkzaam zijn en in gesprek thema's verkennen.

De transitie binnen de huidige samenleving;

van	naar
systeemwereld	menswereld
doelmatig	aandacht/tijd
efficiency	vertrouwen en ruimte
controle/beheersing	keuzevrijheid
Regels, kosten/baten	kwaliteit

Waarbij het nieuwe normaal wordt;

- niet disciplineren maar stimuleren
- voorbereiden op continue verandering
- experimenteren en fouten mogen maken
- wendbaarheid en veerkracht
- exponentieel leren; al doende leren en al lerende doen

Vanuit het nieuwe normaal en de beweging in de samenleving betekent dit voor de transitie van het onderwijs, met vertrouwen als basis;

van	naar
standaard	diversiteit, meer persoonlijk leren
bureaucratisch	flexibel, leraar en leerling centraal
rendement	kwaliteit
ongelijkheid	gelijke kansen

Variëteit/diversiteit

De maatschappij vraagt om een systeem waarbij verschillen zichtbaar zijn. Voornamelijk omdat de samenleving vraagt om mensen met verschillende vaardigheden. Daarnaast moet het onderwijs aansluiten bij de diversiteit van mensen om onderwijskansen te bieden. Het gaat hier om mensen die goed zijn met de handen en mensen met een groot denk-, leervermogen.

De bedoeling, het basismodel en denkrichting.

Paradigmashift

Binnen het onderwijs is nu hoofdzakelijk een regulatief- functionalistisch paradigma (oorzakelijk, onderzoek, protocol, methode) dat leidt tot weinig concrete verandering. Een sociaal-interpretatief paradigma (actualiteit, betekenis geven, waarnemen, ontmoeten) leidt tot begrijpen van mensen met daarbij de onderlinge verschillen. De werkelijkheid van een school is sociaal geconstrueerd door o.a. aandacht, gesprek en dialoog, interactie en reflectie en feedback. De paradigmashift is, van de maakbaarheidsgedachte en afrekencultuur, van een instrumentele rationaliteit, naar een context van reflectie, zelfevaluatie en verantwoording. Een verschuiving naar levende kwaliteitsbeleving: samen de eigen kwaliteit bepalen en verbeteren, rekening houdend met de wettelijke kaders en maatschappelijke opdracht.

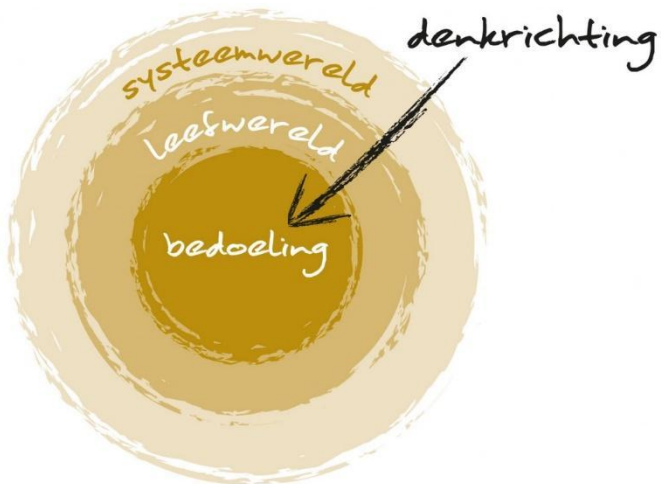
Wat was ook al weer de bedoeling van het onderwijs?

Om aan de transitie te werken, de paradigmashift mogelijk te maken is het praktisch om een model te gebruiken. Het model wat hieronder beschreven is, gaat uit van het hier en nu, de systemen die we hebben, dus sluit aan. Het model nodigt uit tot een kleine verandering in denken maar vergt in de uitvoering, het handelen de nodige inspanning.

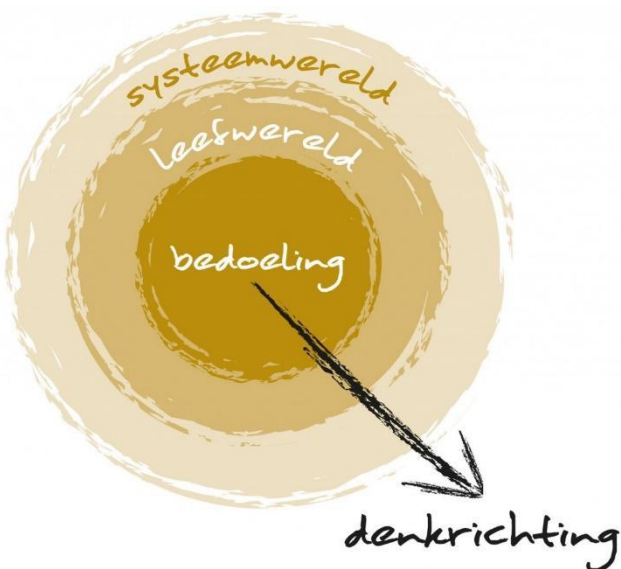
Het model

Het basismodel (zie hieronder) bestaat uit drie cirkels waarbij de eerste cirkel staat voor de leefwereld. De leefwereld is het hier en nu met alle waarneembaar gedrag. Om zaken in het hier en nu goed te regelen hebben we een systeemwereld gemaakt. Afspraken in de vorm van procedures, beleid, instructies, formats etc. maken deel uit van de buitenste cirkel. De gedachte achter de systeemwereld is dat als we de systeemwereld in onze organisatie helemaal af krijgen, in de leefwereld de goede dingen worden gedaan. Dat we dan bereiken

waarvoor we als organisatie bestaan: de bedoeling van onze organisatie, dit is de binnenste cirkel. De denkrichting is dus vanuit de systeemwereld naar de bedoeling.



De meeste succesvolle ondernemingen denken precies andersom. Bij alles wat zij doen starten zij vanuit de bedoeling. Ze zorgen dat de bedoeling veel betekenis krijgt en tot uiting komt door o.a. leidende principes. Daaromheen wordt een krachtige leefwereld gemaakt waarin medewerkers veel eigenaarschap voelen, en verantwoordelijkheid willen en aan kunnen. Een goede systeemwereld is overigens hard nodig en een draagt bij aan het succes.



De professional

Hoogwaardig en betekenisvol onderwijs ontstaat als de professional met aandacht gericht is op de leerling. De ontmoeting en het contact tussen beiden staat centraal. Een cruciaal kenmerk van de ontmoeting is de echte interesse, de ondersteuningsvraag voor de ander en de liefde van de professional voor het vak. De bedoeling voedt de bevoegdheid van de professional, die voelt zich betrokken en geïnspireerd, er is een groot gevoel van eigenaarschap. Werkt de professional uitsluitend vanuit de systeemwereld dan zal de motivatie afnemen en

bestaat de kans dat de professional alleen nog uitvoerder wordt. Het beter leren werken vanuit de pijn van binnenuit heeft een positieve impact op de persoonlijke effectiviteit.

In ons privéleven hebben we de pijn voor het overgrote deel van binnen naar buiten staan. In organisatie heerst soms een management logica van beheersbaarheid die voorbij gaat aan het boerenverstand. Het is de uitdaging voor organisaties om primair vanuit de van binnen naar buiten gerichte pijn te gaan organiseren, en zodoende veel beter te presteren tegen minder kosten. Uiteindelijk gaat het om een kleine, maar fundamentele verandering in het denken in organisaties. Een dynamiek die zich niet laat vangen in criteria of vinklijstjes en dus ook niet te kopiëren of lineair te implementeren is. Een kleine verandering in denken maar die de nodige tijd zal kosten om de organisatie anders te richten.

De bedoeling is ook te zien als een soort missie; het staat voor wat een organisatie, groep mensen of individu beweegt om te doen wat ze doen. Een ambitie of doel is altijd een afgeleide van de bedoeling. De bedoeling is een uitnodigend perspectief, het gaat ook over je onderdeel voelen van een groter geheel. Door leidende principes te formuleren wordt de bedoeling een vertrekpunt voor al het handelen.

Wat was ook al weer de bedoeling van ons onderwijs? Welke rol hebben kinderen en volwassenen daarin te vervullen? Deze WAARTOE-vraag is de afgelopen jaren te weinig gesteld en wordt door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen weer belangrijk. De wereld verandert snel. Het onderwijs, dat kinderen voorbereidt op die veranderende wereld, wil daarbij aansluiten. Scholen zoeken daarom naar nieuwe onderwijsconcepten, -vormen die beter passen bij de behoefte van kinderen. Meer maatwerk en leeromgevingen die motiverender zijn voor de leerlingen van nu. Daarnaast verschuift het accent in de samenleving van kennis naar competenties die nodig zijn in de samenleving van morgen.

De waartoe-vraag die van binnen- en buiten uit in het onderwijs gevoeld wordt, komt in ieder geval uit bij het kind. Dat betekent dat de pedagogische opdracht net zo belangrijk is als de onderwijskundige. Als je uitgaat van 'goed in je vel zitten' noodzakelijk is om te komen tot leren, gaat de ontmoeting, het gezien worden als kind, leerling altijd voor. De bedoeling van het onderwijs start op dit punt.

DEEL A: De bedoeling (het waartoe)

Missie, de bedoeling, visie, waarden en leidende principes

In het strategisch beleidsplan 2015-2018 was de missie en visie omschreven o.a. gebaseerd op eerdere beschrijvingen, waarden en uitgangspunten. Ook in dit koersplan is de gelaagdheid in de keuze van de thema's, focuspunten zichtbaar, diverse processen hebben geen gelijk start- en eindpunt.

De missie en visie van SKOWF, welke een interne en externe oriëntatie in zich heeft, geeft in algemene termen het fundament en de ontwikkelingsrichting aan. Het is aan de scholen om daar aansluitend verdere invulling aan te geven, passend bij de professionals, leerlingen, ouders en omgeving van de school.

Missie

SKOWF biedt, met als basis de katholieke normen en waarden, hoogwaardig en betekenisvol, pakkend basisonderwijs in verbinding met de ander en de omgeving.

Wij bieden een veilige, toekomstgerichte en uitdagende leeromgeving waar kinderen en volwassenen vanuit hun uniciteit talenten inzetten en ontwikkelen.

We leveren een actieve bijdrage aan het realiseren van een leefbare en duurzame wereld door:

- Respect, alle mensen zijn gelijk in al hun verschillen.
- Solidariteit, zorg hebben voor elkaar en de wereld.
- Perspectief, geloof hebben in de toekomst.

De bedoeling

Met glinsterende ogen samen betekenisvol leren.

(nieuwsgierig naar wat kinderen kunnen en wie zij willen worden)

Visie, een wenkend perspectief

De opdracht van het onderwijs is te streven naar hoogwaardig en betekenisvol onderwijs. Hoogwaardig wil zeggen dat het onderwijs gerealiseerd wordt in een goed pedagogisch klimaat, dat het unieke van ieder kind erkent, en hoge verwachtingen heeft van haar/zijn ontwikkeling. Betekenisvol verwijst naar inhouden en opdrachten die in verbinding staan met de ander en nabije omgeving, de wereld van alledag. Talentontwikkeling krijgt vorm door de integrale benadering: hands on, minds on, hearts on.

Kernwaarden

Kernwaarden zijn diep verankerde overtuigingen waardoor we zijn zoals we zijn. Ze verklaren waarom je dingen doet. Kernwaarden verschillen van kwaliteiten, kwaliteiten zeggen iets over hoe je dingen doet. Kernwaarden zijn drijfveren die het waarom, de bedoeling van je handelen verklaren.

Als je handelt vanuit je persoonlijke waarden, ervaar je iets niet als moeten maar als willen. Alle betrokkenen op alle niveaus in de organisatie zullen worden gestimuleerd om vanuit de kernwaarden te handelen en communiceren. Het eigen gedrag van iedere volwassene geldt steeds als voorbeeld voor kinderen. De kernwaarden bepalen voor een groot deel hoe anderen ons ervaren en herkennen. Het is de 'kleur' van onze organisatie als geheel en van iedere school afzonderlijk.

1. Verbondenheid

SKOWF is meer dan de som van de bijdragen van de afzonderlijke mensen, scholen en externe partijen. De meerwaarde bestaat uit het werken aan synergie, dat ontstaat door aandacht voor elkaar en verbonden zijn met elkaar en omgeving. We zien in dat de echte meerwaarde zit in de kracht van relaties, in zingeving, in persoonlijke groei, in delen. We willen ons kunnen verbinden aan een hoger doel, in het besef dat we met elkaar beschikken over een collectieve creativiteit en zo waarde kunnen toevoegen aan de samenleving. Het opbouwen van een relatie kan door interactie, ontmoeting. Verbinding op alle gekozen niveaus is essentieel om tot leren, ontwikkeling te komen zowel op individueel als collectief niveau (leerling-leraar, leer- en leefgemeenschappen etc.).

2. Vertrouwen

Vertrouwen krijg je niet vanzelf, evenmin ontwikkel je zelfvertrouwen op persoonlijke kracht. In een omgeving waarin fouten maken mag en je feedback van anderen ontvangt die oprecht en opbouwend bedoeld is, kun je zelfvertrouwen ontwikkelen. Ontwikkelen en leren doe je zelf, maar beter met een ander. We geven mensen het vertrouwen om van meet af aan zichzelf als kritisch en verantwoordelijk te zien en als eigenaar van hun ontwikkeling.

Het vertrouwen verdienen als schoolorganisatie betekent steeds alle stakeholders meenemen in je bedoelingen en hen laten zien dat je het vertrouwen waard bent. Een omgeving van vertrouwen kenmerkt zich door ontspannenheid en wordt merkbaar door een positief werkklimaat.

3. Nieuwsgierigheid en verwondering

Elk mens is van nature nieuwsgierig, wil de wereld verkennen en begrijpen. Een nieuwsgierige houding helpt ons om steeds op zoek te gaan naar uitdagingen en ontwikkeling. Heel bewust dagen we elke dag opnieuw kinderen en onszelf uit tot die nieuwsgierigheid. Dit betekent geen pasklare opdrachten of activiteiten voorschotelen, die niets aan het toeval overlaten, maar prikkelen door een vraag, opmerking, activiteit in een uitnodigende leeromgeving. Deze nieuwsgierigheid houdt het werk voor iedereen interessant en is een manier om pakkend onderwijs te bieden.

In directe relatie tot nieuwsgierigheid past verwondering. Elke dag weer verwonderd kunnen zijn, over hetgeen op ons pad komt, biedt perspectief tot ontwikkeling. Jonge kinderen zijn verbaasd of verwonderd bij allerlei dagelijkse dingen zoals nat worden van water. Het is die verwondering, die we wellicht door de waan van de dag vergeten zijn te waarderen. Hoe gaaf is het om bij elk moment dat je iets kan wat je eerder niet lukte, iets nieuws ziet, hoort of bewust beleeft, stil te staan en zo'n moment ten volle te beleven samen met anderen. Het zorgt voor glinsterende ogen!

Leidende principes.

Leidende principes geven kleur aan de manier waarop er aan de bedoeling, het vertrekpunt van al het handelen, zou moeten worden gewerkt.

Doe goed voor jezelf, doe goed voor de ander, doe goed voor de omgeving

Eerst het kind, dan de leerling

We nemen kinderen altijd serieus

Wat je doet is van betekenis (ik 'sta aan', wij 'staan aan')

Samen ontdekken waar je goed in bent

Een onderwijs pedagogisch kader

Mens zijn, kind zijn is een gave en een opgave.

De aandacht voor de 21^e -eeuwse vaardigheden is kennelijk nodig om een groot deel van onderwijsland weer in pedagogische beweging te krijgen. Wat zegt dat over de mate waarin we waarden gestuurd denken en handelen? Welk onderwijs bereidt onze kinderen zo goed mogelijk voor op hun toekomst in snel evoluerende tijden? De pedagogische dimensie is een belangrijk uitgangspunt dat de laatste jaren weggedrukt is door m.n. opbrengstgericht werken. Daardoor is het denken en werken vanuit een pedagogisch-didactisch geïntegreerde benadering niet vanzelfsprekend.

De kern van het onderwijs wordt gevormd door de pedagogische opdracht van de school: Waartoe voed je op? De pedagogische opdracht is meer dan alleen het overdragen van normen en waarden: de school is een leer- en leefgemeenschap, waarbij de ontwikkeling van het individuele kind leidend is. In deze leeromgeving moeten keuzevrijheid, zingeving en creativiteit een plaats krijgen. Ook is het belangrijk dat er ontmoetingen plaatsvinden tussen verschillende culturen, dat stimuleert de sociale en maatschappelijke betrokkenheid.

De essentie van het onderwijskundig pedagogisch handelen is waarnemen. Het gaat er dan om echt te luisteren, leren kijken, leren aanvoelen etc. Het waarnemen helpt de variatie voorbij de standaardisatie en de mens voorbij de procedure te zien.

Het richten

Kwalificatie, socialisatie en subjectivering onderwijs weer in balans

Vragen over hoogwaardig betekenisvol onderwijs staan in relatie tot de bedoeling en de leidende principes.

Wat voor mens wil ons onderwijs vormen? Hoe kan het onderwijs leiden tot een betere wereld? Wat hebben we nodig?

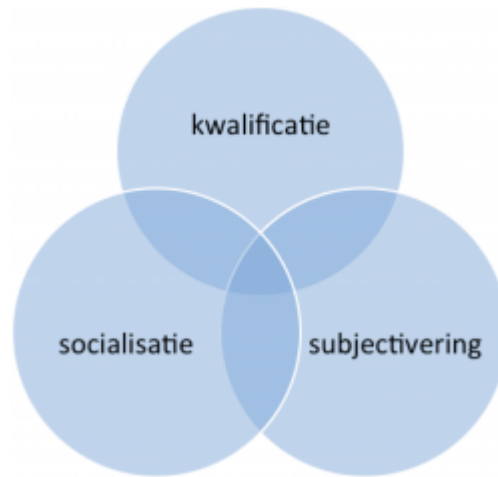
Onderwijs richt zich op zowel **kwalificatie** en **socialisatie** als op **subjectivering**.

Deze drie doeldomeinen helpen ons bij het gesprek over onderwijs. Het beperkt zich niet tot één dimensie, maar meerdere. Het betekent ook dat onderwijs zich niet alleen laat meten in opbrengsten, cognitieve output.

Een koppeling van onderwijs en pedagogiek, onderwijspedagogiek, is noodzakelijk om als leraar op het juiste moment het juiste te doen, ook in de ogen van kinderen.

De bedoeling van de onderwijspedagogiek is 'kinderen zien en leren, in balans met zichzelf en de ander, vanuit een toenemende eigen regie, actief te denken en handelen'. Het leidt tot kinderen, en straks volwassenen, die hun eigen doelen en geluk kunnen nastreven, maar daarbij de doelen van hun medemensen en het welzijn van hun eigen wijdere omgeving, de samenleving niet uit het oog verliezen.

Onderwijs is een plek waar een kind kan oefenen, leren. Hoe ga ik om met wat op mijn pad komt?



De onderwijs pedagogische processen zijn altijd werkzaam in bovenstaande drie overlappende domeinen.

Drie Doeldomeinen

De doeldomeinen geven aan wat in het hier en nu wenselijk is. Een doeldomein laat ruimte voor verschillende opvattingen, voor de dialoog. Om de doeldomeinen kwalificeren, socialiseren en subjectivering actueel, wenselijk en menselijk te houden is het belangrijk om tussen verschillende stakeholders blijvend de dialoog te voeren over de inhoud en balans van de drie doeldomeinen. De maatschappij verandert, dus de doeldomeinen ook.

Kwalificatie: het verwerven van kennis, vaardigheden en houdingen die mensen in staat stellen iets te doen, op een bepaalde manier te handelen.

Socialisatie: Socialisatie en burgerschap, een proces waarin leerlingen kennis nemen en deel uitmaken van tradities en praktijken. “Burgerschap gaat over manieren waarop individuen zich verhouden tot anderen en gemeenschappen, en daarmee over omgaan met verschillen, diversiteit, sociale cohesie en solidariteit”. Het onderwijs heeft als taak jonge mensen te leren respectvol met verschillen om te gaan en leren wat ons met elkaar verbindt.

Subjectivering: Waar het bij identiteit gaat om wie ik ben, gaat het bij subjectivering om hoe een kind is, handelt en verantwoordelijk is. Hoe gedraag ik mij ten opzichte van anderen? Naar de omgeving? Naar de wereld? Subjectivering is gericht op kinderen in relatie te brengen met hun eigen vrijheid, onafhankelijkheid, de kracht van die vrijheid te ontdekken. Het leren ‘wegen’ van wat ertoe doet, wat je wenst, gaat het helpen bij goed leven, samenleven.

Het inrichten en verrichten: het concept adaptief onderwijs

Het pedagogisch klimaat als voorwaarde

Vragen over hoogwaardig betekenisvol onderwijs staan in relatie tot de bedoeling en de leidende principes.

Wat is nu het juiste leeraanbod voor leerlingen en hoe kunnen zij het best ondersteund worden? Hoe kunnen we het onderwijs laten werken voor alle kinderen?

Deze vragen gaan over het hier en nu. Vanuit de richting en de hernieuwde balans vanuit de drie doeldomeinen kwalificatie, socialisatie en subjectivering, kan de inrichting van het onderwijs d.m.v. het concept adaptief onderwijs dat opgebouwd is uit drie basisbehoeften relatie, competentie en autonomie, vorm krijgen.

Relatie

Kinderen hebben behoefte aan relatie, zowel met hun leraren als met andere kinderen. Ze willen het gevoel hebben erbij te horen, deel uit te maken van een gemeenschap. Hoewel in een gemeenschap conflicten zijn en men rekening moet houden met elkaar, voelt men zich er in principe veilig. Kinderen en volwassenen voelen zich gezamenlijk verantwoordelijk voor een goede sfeer en als het lastig is, kan de leerling rekenen op de steun van zijn leraar. In scholen hebben volwassenen veel invloed op de kwaliteit van de relaties. Niet door op de voorgrond te treden, maar juist door vanaf de zijlijn beschikbaar te zijn. Luisteren, vertrouwen bieden, optreden als het echt nodig is, uitnodigende omstandigheden creëren, het goede voorbeeld zijn, uitdagen en ondersteunen zijn belangrijke pedagogische voorwaarden voor het ontstaan van goede relaties.

Competentie

Kinderen willen laten zien wat zij kunnen en zichzelf als effectief ervaren. Dat vraagt uitdaging. Dat kan alleen als het onderwijs is afgestemd op de mogelijkheden en (basis)behoefte van de leerling. Niet opletten, niet meedoen, onderpresteren, niet durven, het zijn vaak tekenen van afstemmingsproblemen. Een leraar die de ontwikkeling van haar leerlingen serieus neemt, biedt de leerling ruimte om passende leerdoelen voor zichzelf te formuleren en voor hem haalbare resultaten te boeken. Een combinatie van hoge (en reële) verwachtingen en beschikbaarheid voor hulp en ondersteuning, zijn een goede basis voor het ontwikkelen van een gevoel van competentie.

Autonomie

Autonomie verwijst naar het gevoel onafhankelijk te zijn. Kinderen willen het gevoel hebben de dingen zelf te kunnen doen. Zelf kunnen beslissen, zelf keuzes maken. Dat kan alleen in een omgeving waarin de eigenheid van het kind gerespecteerd wordt. Een kind is ervoor zichzelf, niet voor zijn ouders of voor de school. Kinderen hebben al jong behoefte zich te onderscheiden, hun eigen keuzes te maken. Het pedagogische antwoord hierop is het bieden van veiligheid, ruimte, begeleiding, soms ondersteuning, en het waarborgen van de verbondenheid met de ander. Individuele vrijheid is belangrijk en wordt gestimuleerd, maar altijd in relatie met de ander en met behoud van diens vrijheid en jouw verantwoordelijkheid daarvoor. Autonomie verwijst altijd naar relatie.

Een overzicht tussen de drie doeldomeinen en de drie basisbehoefte

	relatie	competentie	autonomie
kwalificatie		Kennis, vaardigheden, houding. In staat stellen iets te doen, te handelen. Te laten zien wat zij kunnen, zelf effectiviteit. Hoge verwachtingen, afstemming, passende leerdoelen. Uitdaging.	
socialisatie	Verhouden tot anderen. Leren wat ons met elkaar verbindt, erbij horen. Veilig.		Tradities, solidariteit, respectvol omgaan. Verantwoordelijkheid. Uitnodigen, uitdagen
subjectivering	Goed samenleven.		Verantwoordelijkheid, vrij, onafhankelijk.

Ieder mens is gebouwd om zichzelf te ontwikkelen en heeft een natuurlijke behoefte aan relatie, autonomie en competentie. Als in voldoende mate is voldaan aan deze behoeften is er welbevinden, motivatie, inzet en zin in leren. Voor de leraar die adaptief werkt, betekent dit dat hij zijn gedrag afstemt op deze basisbehoeften. Dat geldt zowel voor het didactisch en organisatorisch handelen als voor het pedagogisch optreden. Het blijkt dat leraren die bewust werken vanuit de drie basisbehoeften relatie, competentie, autonomie van de groep/leerling ook evenwichtig aandacht besteden aan de drie doeldomeinen kwalificatie, socialisatie en subjectivering.

Psychologische basisbehoeften:		Pedagogische antwoorden:
Relatie	INTERACTIE	Aanbod van (gelegenheid tot) verbondenheid door beschikbaarheid, vertrouwen en responsiviteit; aanbod van verantwoordelijkheid
Competentie		Aanbod van uitdaging en ruimte; aanbod van ondersteuning en grenzen
Autonomie		Aanbod van respect voor het kind als actor; aanbod van respect voor haar/zijn uniciteit; aanbod van het perspectief van de ander en het andere

Interactie

De basisbehoeften en de pedagogische antwoorden, worden verbonden door het woord 'interactie'. De kwaliteit van de interactie bepaalt, de kwaliteit van het pedagogische klimaat. Een goed pedagogisch klimaat in een groep of in een school is niet te waarborgen door procedures, afspraken of regels. Afstemming van het handelen op de behoefte van het moment is essentieel. De ene keer wacht je af, terwijl het de volgende keer nodig is om in te grijpen. Pedagogische Tact bepaalt de kwaliteit van de interactie. Van groot belang is dat leraren zich bewust zijn van de waarden waarvoor zij staan: hun pedagogische uitgangspunten. Deze waarden, uitgangspunten zijn verwoord in leidende principes, waar elke professional in de school naar handelt.

Pedagogische Tact

Het pedagogisch handelen is een ongrijpbare vaardigheid. Leraren hebben elke dag met wisselende en zeer complexe situaties te maken, waarin zij worden geacht adequaat, dat wil zeggen passend in de context, te reageren. Van de leraren wordt verwacht dat zij weten te handelen onder zich niet herhalende omstandigheden. Leraren ontwikkelen daarvoor verborgen kennis op basis waarvan zij met creativiteit kunnen om kunnen gaan met de onderwijssituatie. Daarvoor is intuïtie, reflectie en rationaliteit nodig. Zichtbaar en voelbaar is dat de leraar op het goede moment de goede dingen doet en zegt, ook in de ogen van de kinderen. Zo denken en handelen wordt 'Pedagogische Tact' genoemd, waarbij het niet gaat om de competenties van de leraar, maar vooral om wie hij is.

Pedagogisch verstaan

Pedagogisch tact wordt ondersteund door het pedagogisch verstaan. Pedagogisch verstaan omvat de volgende leraar vaardigheden:

Zien en feedback geven, reflecteren

Een belangrijke basis van pedagogisch handelen is observeren en reflecteren. Leraren moet leerlingen zien en in de gaten hebben welke boodschap ze afgeven. Dat vraagt om goed kijken en empathisch luisteren, een attitude waarbij de leraar ook kijkt naar zichzelf en het eigen aandeel in de relatie.

Bij reflecteren en feedback blijft de leraar geloof houden in de kwaliteiten van de leerling. De ontwikkeling van een leerling hangt sterk af van de sterkte waarin partners (leerlingen, leraren etc.) elkaar bevestigen. Feedback geven en krijgen, vooral positieve feedback leidt tot beter leren. Het bevestigen van juist gedrag, aansluiten bij de mogelijkheden, de leervoorkeuren van leerlingen zoals oefenen, ontdekken, participeren etc. zijn belangrijk, hierdoor ontstaat betekenisvol leren.

Gesprek voeren en dialoog

Gesprek is een basis voor ontwikkeling. In een open houding ontmoet je elkaar, deel je, ben je beschikbaar.

Respecteren

Leraren moeten naast hun eigen normen en waarden af en toe (h) erkennen, respecteren dat een leerling een andere normen en waarden set heeft en daar naar weten te handelen.

Deel B: De leef- en systeemwereld

Onderwijs

Identiteit, een waarden gedreven organisatie en onderwijs

Richting

Wat SKOWF en de scholen drijft is het zien van het kind en de inspiratie voor het vormgeven van hoogwaardig, betekenisvol onderwijs. SKOWF en de scholen hebben ieder een eigen gezicht, een eigen karakter, maar staan niet op zichzelf. Ze zijn onderdeel van een groter geheel. Vanuit deze verbondenheid ontwikkelen en delen we kennis, creëren we meerwaarde en maken we elkaar sterk.

SKOWF en de scholen zijn waarden gedreven organisaties.

De scholen van SKOWF zijn een afspiegeling van hun omgeving, de wereld.

Ambities

- De koers, het verhaal van de school is gebaseerd op een mix van meer traditionele, katholieke en hedendaagse uitingen, normen en waarden.
- Bestuur en scholen zoeken op actieve wijze verbinding met de ander en hun omgeving en stemmen daarop af.
- Aandacht voor het unieke van ieder mens en haar/zijn solidariteit met de wereld en de ander.
- Moreel kompas gericht door de kernwaarden verbondenheid, vertrouwen, verwondering, oprecht nieuwsgierig zijn.

Toelichting

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. Scholen merken dit onder andere aan een toenemende diversiteit qua bevolkingssamenstelling, etnische achtergrond en daarmee ook levensbeschouwelijke identiteit. Daarnaast zet de secularisatie door. De populatie van de scholen sluit in die zin niet meer aan bij “de traditionele confessionele school”. SKOWF en de scholen onderzoeken, bespreken en leggen een mix van pedagogische, levensbeschouwelijk en onderwijskundige waarden vast.

De komende jaren moet elke school zichzelf de vraag stellen hoe de verbinding tussen de christelijke waarden en de hedendaagse diversiteit tot stand komt en in ontwikkeling blijft. Daarnaast moeten de gemaakt keuzes zicht- en merkbaar zijn in gedrag en inrichting van de school. Vind je ontmoeten belangrijk dan kan dat op kleine en grote schaal, dus zie je aan de inrichting van het gebouw waar je uitgenodigd wordt te ontmoeten.

De bevolking van de school hoort een afspiegeling van de maatschappij te zijn, kinderen leren zo van meet af aan om te gaan met de wereld die hen omringt.

Focuspunten

- SKOWF en de scholen voeren een constante dialoog met zichzelf en de omgeving.
- Elke school heeft in de schoolgids en op de website de eigen koers, een eigen verhaal gepubliceerd. In het verhaal komt tot uiting waar de school voor staat, wat de bedoeling van het onderwijs is.
- Zichtbaar maken van de identiteit door gedrag en inrichting van de omgeving; we maken onze kernwaarden in de gehele organisatie zichtbaar; in de manier waarop leraren en leerlingen met elkaar omgaan, elkaar aanspreken, hoe het onderwijs en de leeromgeving wordt vormgegeven, en in de manier waarop het bestuur, directie richting geeft en faciliteert.
- Uniek zijn. Door gesprek en handelen ontdekken leerlingen, leraren wie ze zijn, willen worden en zorgen ervoor dat ze hun eigen kracht leren kennen. Deze eigen kracht, het unieke helpt bij het keuzes maken en vormt de basis voor de inrichting van ons onderwijs, het gaat uit van vertrouwen.

- Leerlingen groeien op in een multiculturele samenleving. Wij leren leerlingen de samenleving allereerst als samenleven te zien.
- Leerlingen leren op onze scholen respect te hebben voor ieders opvattingen, gewoonten en levenswijzen. Dit betekent dat wij nieuwsgierigheid naar elkaar stimuleren. Er is in ons onderwijs aantoonbaar aandacht voor diversiteit.
- Schoolleiding en leraren creëren een pedagogisch klimaat dat gebaseerd is op en bijdraagt aan de katholieke identiteit van de school.
- Iedere SKOWF-school verzorgt ,vanuit de katholieke identiteit, levensbeschouwelijk onderwijs.
- De belangrijke christelijke feesten worden samen gevierd, met aandacht voor de verhalen en waarden die daarbij vanuit de katholieke traditie centraal staan. We beschouwen die vieringen als een manier om waarden te delen en verinnerlijken.
- Daarnaast houdt dit in dat we leerlingen gevoelig maken voor symboliek door met aandacht stil te staan (bijv. ondersteund door (bijbel)verhalen, muziek, foto's, films, symbolen en rituelen) bij: dagelijkse terugkerende gewoonten en gebruiken, mooie en verdrietige momenten, bijzondere levensgebeurtenissen.

Onderwijs vormgeven

Algemeen

De kinderen worden voorbereid op een leven in een complexe en uitdagende samenleving. Gezien de snelle maatschappelijke ontwikkelingen is het belangrijk dat kinderen kennis en vaardigheden leren om succesvol te kunnen zijn in het hier en nu en in de toekomst. De scholen van SKOWF starten bij het bepalen of bestendigen van de richting van hoogwaardig, betekenisvol onderwijs met de onderwijspedagogische (in)richting een uitdagend, intensief en creatief proces.

Elk kind is uniek in zijn ontwikkeling, niet een kind doorloopt eenzelfde proces. Neem je elke unieke ontwikkeling als uitgangspunt dan heeft dat consequenties voor de inrichting van het onderwijs. Het kind ontwikkelt zichzelf maar heeft altijd een ander nodig voor bewustwording en bevestiging; dit is wederkerig. Persoonlijk leren is dus je eigen ontwikkeling onderhouden in samenwerking met anderen, co-creatie is hierbij een basis.

Richting

De basis op orde

Het beheersen van de basisvaardigheden is de kern voor het verdere leren. De referentieniveaus worden voor de basisvaardigheden taal en rekenen als uitgangspunt genomen. Hierbij wordt uitgegaan van wat de leerling maximaal kan bereiken, in plaats van wat minimaal moet.

We geven pakkend onderwijs

Kinderen op SKOWF-scholen mogen rekenen op een rijke leeromgeving met faciliteiten die ondersteunend zijn voor hun persoonlijke groei. Pakkend onderwijs begint bij de natuurlijke nieuwsgierigheid van leerlingen. Vanuit nieuwsgierigheid en verwondering worden leerlingen uitgenodigd om te willen leren en presteren. We bieden betekenisvolle leeractiviteiten aan. In verbinding met de samenleving zorgen we voor verbreden en verdiepen van rijke 'echte' ervaringsmogelijkheden. In deze waardevolle omgeving samen spelen en leren zorgt ervoor dat de leerlingen betekenis geven aan de wereld en deze leren begrijpen. De leermotivatie, het zelfbeeld en een onderzoekende houding wordt gestimuleerd.

De zaakvakken kunnen binnen een uitdagende leeromgeving vormgegeven worden vanuit het werken met thema's. Thema's waarin Wereldoriëntatie, Wetenschap en Technologie, ICT, Kunst en Cultuureducatie verweven worden. Ook andere domeinen kunnen hierin, waar mogelijk, geïntegreerd worden. Hierin kan

onderzoekend en ontwerpend leren een plaats innemen, waarin leerlingen spelenderwijs van alles uitproberen en ontdekken, of leren zelf op onderzoek uit te gaan.

Maakonderwijs

Leren door te maken is voor sommige leerlingen de beste en meest diepgaande manier van leren. Leerlingen maken iets waar nieuwe kennis voor nodig is, en op die manier leren ze precies wat nodig is. Fouten maken, experimenteren, spelen en proberen zijn kenmerken van maakonderwijs. Dit levert veel plezier, enthousiasme en intrinsieke motivatie op; het geleerde wordt tastbaar en spreekt tot de verbeelding van zowel leerlingen als leraren. Het gaat bij maakonderwijs om in het inzetten van diverse competenties bij het werken aan betekenisvolle vraagstukken. Zo'n vraagstuk kan gegeven worden door een organisatie van buiten het onderwijs.

Talentontwikkeling krijgt vorm door de integrale benadering: hands on, minds on, hearts on. In een onderwijsomgeving waar de drie elementen hands on, minds on, hearts on samengebracht worden, kunnen kinderen hun talenten optimaal ontwikkelen. Spelenderwijs handelend met diverse materialen leren omgaan, denkend door eigen vragen en voorspellingen leren te ontwikkelen en die in de praktijk te toetsen. Al handelend en denkend kunnen kinderen een diepe emotionele verbondenheid met handelen en denken opbouwen. Het zal de leerlingen motiveren en inspireren.

Persoonlijk leren

De kern van persoonlijk leren is dat het onderwijs meer wordt vormgegeven op basis van de betrokkenheid en de zelfstandigheid van de leerling, waarbij meer variëteit in leerroutes en werkvormen wordt geboden, ondersteund door ICT. Persoonlijk leren is gebaat bij een goede interactie tussen leraar en leerling

Matrix persoonlijk leren

Hoogwaardig onderwijs bestaat uit een mix van aanpakken. En dat geldt ook voor vormen waarmee tegemoet gekomen kan worden aan de wens om het leren persoonlijker te maken. In de onderstaande matrix wordt dit weergegeven.

	accent op samen leren	accent op individueel leren
lineair door de leerstof	convergent differentiëren in aanpakken	divergent differentiëren in instructiegroepen
adaptief door de leerstof	samen ontdekkend leren in projecten	individualiseren ondersteund door ICT

Individueel of samen

Bij het persoonlijker maken van het leren spelen twee dimensies een belangrijke rol. De eerste is de keuze tussen het accent leggen op samen of op individueel leren. Bij het accent op samen leren wordt veel waarde gehecht aan het bij elkaar houden van de groep in de overtuiging dat leerlingen veel van en met elkaar moeten en kunnen leren. Ligt het accent meer op individueel leren, dan is de basisgedachte dat kinderen juist effectiever leren als ze meer zelfstandig op eigen tempo kunnen werken. De groep bij elkaar houden, wordt dan gezien als onwenselijk, omdat het juist het geven van onderwijs op maat zou afremmen.

Deze keuze is geen kwestie van goed of fout, maar meer een typering van een achterliggende visie op leren en organiseren, al of niet ingegeven vanuit een onderwijsconcept of leerling kenmerken. Persoonlijk leren kan samen of individueel en is afhankelijk van de keuze lineair of adaptief door de leerstof.

Differentiëren in groepen wordt nu het meest toegepast. Het is lineair door de leerstof met een onderverdeling in drie groepen. Op leerstofonderdelen of bij een enkele leerling wordt individueel leren met (kan ook in tweetallen) een lineaire ordening toegepast. Een eigen tempo kan gevolgd worden.

Gesloten personaliseren is individueel leren met adaptief door de leerstof. Ondersteuning door ICT is een moeten. Toetsend leren doordat de persoonlijke voortgangsdata is leidend voor het vervolg van de leerroute. Het grote voordeel is feedback en directe instructie tijdens het proces.

Open personaliseren is samen leren met adaptief door de leerstof gaan.

Onderwijs gericht op persoonlijk leren is een poging om het systeem te veranderen en tegemoet te komen aan individuele verschillen tussen leerlingen die efficiënt worden georganiseerd. Dit is een didactisch perspectief, gericht op het individu. Daaraan moet een pedagogisch perspectief worden toegevoegd; het kind in zijn sociale context; om de persoon die zich ontwikkelt in een betekenisvolle en sociale context.

Kunst & cultuur (o.a. muziek), onderwijs en bewegen

Muziek activeert veel netwerken in de hersenen, kent veel positieve sociaal-culturele aspecten. Ook bewegen is van betekenis bij het leren m.n. de invloed op het korte en lange termijn geheugen.

Executieve vaardigheden

Leerlingen moeten zich voorbereiden op een (beroeps)leven waarin ze zelfstandig hun kennis op peil moeten houden, nieuwe kennis en vaardigheden moeten verwerven en verantwoordelijkheid moeten nemen voor 'een leven lang leren'. In het onderwijs is aandacht voor executieve vaardigheden daarom noodzakelijk. Leerlingen worden niet geboren met deze vaardigheden, maar wel met de potentie om deze vaardigheden te ontwikkelen. Onderwijs dat expliciet aandacht besteedt aan deze vaardigheden stimuleert leerlingen om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen en meer zelfstandig keuzes te maken en taken uit te voeren.

Ambities

- Hoogwaardig onderwijs past bij alle leerlingen, dus hoogwaardig onderwijs is passend onderwijs, biedt maatwerk. De leerlingen kunnen zich zo breed mogelijk en in samenhang ontwikkelen.
- Hoogwaardig onderwijs heeft als belangrijk uitgangspunt de mogelijkheden van het kind, kent een positieve insteek.
- Hoogwaardig onderwijs betekent een ononderbroken ontwikkelingsproces voor elke leerling. Continuïteit in de ontwikkeling staat dus centraal.
- Hoogwaardig onderwijs gaat uit van de interactie tussen leraar-leerling, leerling-leerling, school-ouders.
- Hoogwaardig onderwijs werkt aan kwalificeren en competenties. Dit betekent lees-, taal-, rekenvaardigheid per leerling op het juiste ambitieniveau, daagt uit om te laten zien wat zij kunnen.
- Hoogwaardig onderwijs werkt aan socialiseren, subjectivering, relatie en autonomie. Elke leerling wordt gezien, krijgt verantwoordelijkheid, is verbonden, toont respect, is solidair en leert omgaan met haar/zijn vrijheid, onafhankelijkheid.
- Hoogwaardig onderwijs maakt gebruik van spel, kunst en cultuur, bewegen en ontwikkelt het creatieve vermogen. Creatief vermogen heb je nodig om iets nieuws of bruikbaar te bedenken, maken. Creativiteit kun je ontwikkelen en moet je onderhouden. Creativiteit is anders denken en komt tot uiting in eigen/nieuw handelen. Creatieve leerlingen en leraren zijn flexibel en zien kansen waar anderen ze laten liggen.
- Hoogwaardig onderwijs biedt ruimte aan talentontwikkeling in het bijzonder door de integrale benadering: hands on, minds on, hearts on.
- Hoogwaardig onderwijs is betekenisvol en contextrijk. Dit onderwijs behoudt het plezier, de nieuwsgierigheid, verwondering van elk kind, nodigt uit tot onderzoeken, vragen stellen. Het is belangrijk dat kinderen zelf kritisch en out of the box leren denken, leren leren. Leerlingen ontwikkelen daarvoor denkstrategieën. Vakoverstijgend werken ondersteunt deze attitude en vaardigheden.
- Hoogwaardig onderwijs maakt bewust van (on)mogelijkheden en geeft ruimte (zelfregulering). Het vraagt van de leerlingen concentratie, doorzettingsvermogen, zelfdiscipline en taak-, doelgerichtheid.
- Hoogwaardig onderwijs wordt effectief ondersteund door ICT. Digitale geletterdheid is voor leraar en leerling van belang.
- De kwaliteitszorg staat in dienst van het zichtbaar maken van de totale ontwikkeling van het kind.

Toelichting

Een school die werkt aan betekenisvol- en hoogwaardig onderwijs en welbevinden is niet meer uit op 'standaardisatie en beheersing', maar een school die zin geeft. Een school waarin de leerling geen afgeleide is van het onderwijs, maar omgekeerd, leraar en leerling actoren zijn bij de vormgeving van het onderwijs.

Deze onderwijsontwikkeling houdt een verschuiving in van denken en handelen. Het onderwijs meer benaderen vanuit degene die leert, betekent meer vraag gestuurd onderwijs en minder aanbodgericht. We hebben het goed gedaan als de leerprestaties, motivatie en de talentontwikkeling optimaal zijn. Leren dankzij school i.p.v. ondanks. Dus meer investeren in de voorwaarden voor leren en aansluiten bij de natuurlijke ontwikkeling van het kind. Waar staat het kind? In welke fase zit het?, Waar liggen zijn/haar interesses?, Welke strategieën gebruikt het? Welke feitenkennis en ervaring heeft het al opgedaan?, Wat heeft het kind nodig om zich verder te ontwikkelen?

Hersenonderzoek speelt een steeds grotere rol in het onderwijs en naar verwachting zal deze rol groter worden. We zijn allemaal anders, omdat ieder van ons een uniek brein heeft. Voor het onderwijs is dit een belangrijk gegeven, om kunnen gaan met diversiteit. Enkele resultaten van recent hersenonderzoek die van belang zijn:

- kinderen moeten zich veilig, vertrouwd voelen; dit is van grote invloed op de hersenwerking en dus ook op het leren;
- het is van belang, dat kinderen kunnen overleggen met anderen, dat ze kunnen verwoorden wat ze leren: activerende didactiek, interactief onderwijs en samenwerkend leren zijn belangrijk;
- intelligentie en kwaliteit van denken is niet slechts aangeboren, maar kan voortdurend worden ontwikkeld door het scheppen van een rijke leeromgeving;
- belangrijk is het betekenis kunnen geven aan de dingen die geleerd worden en de onderlinge samenhangen tussen de onderwerpen, de zorg voor levensecht onderwijs komt daaruit voort, denk b.v. aan de ideeën rond basisontwikkeling en leren in contexten.

ICT

Bij de vormgeving van hoogwaardig en betekenisvol onderwijs kan geprofiteerd worden van de mogelijkheden die ICT biedt. Het is van belang te zoeken naar een manier om technologie uiteindelijk op transformatieve wijze in de onderwijspraktijk te integreren. Dat wil zeggen als essentieel hulpmiddel om ander onderwijs te creëren.

Vier innovatiefasen

Vervanging (zonder veranderde didactiek), uitbreiding (ICT versterkt de didactiek), modificatie (ICT verrijkt het leerproces), transformatie (zonder ICT kan de leeropdracht niet gemaakt worden).

In de fase van transformatie worden taken en leeractiviteiten anders vormgegeven. Een toetsbare leerlijn is daarbij wel voorwaardelijk. Leraren zijn in staat een relatie te leggen tussen de inhoud, didactiek en de ICT. Daarnaast zien zij een meerwaarde van ICT in het leerrendement. Het actief leren, ook in processen van samenwerking, staat centraal en van leerlingen worden hogere denkvaardigheden gevraagd.

In de eerste twee fasen wordt er vooral gebouwd aan zelfvertrouwen om ICT technisch en didactisch in te zetten. In de laatste twee fasen leiden tot een onderwijsproces dat zonder ICT niet mogelijk is.

De ICT-onderwijsvisie kan twee richtingen, overdracht en constructie in een bepaalde verhouding bevatten. Denk bij overdracht aan instructie en gestructureerd oefenen en bij constructie aan onderzoekend en ontwerpend leren en leren denken/leren leren.

Digitale geletterdheid is nodig en niet meer weg te denken in elke omgeving. Digitale geletterdheid bestaat uit een basiskennis ICT met name voor een stuk zelfredzaamheid, en onderdeel kunnen zijn van een gedigitaliseerde en gemedialiseerde samenleving. Computational thinking; creatief denken om een probleem op te lossen, dit kan door gebruik te maken van digitale tools. Informatievaardigheden; het kunnen zoeken, vinden, beoordelen en gebruiken van informatie. Mediawijsheid; slim en verantwoord om kunnen gaan met on- en offline media (kinderen leren wat wel en niet betrouwbaar en vertrouwd is). Digitale geletterdheid is niet een apart onderdeel van het onderwijsplan. Het streven is om dit in samenhang met bestaande onderdelen van het onderwijsplan te geven.

ICT moet leerlingen de mogelijkheid bieden om zelf verder te gaan waar de lessen op school ophouden, is niet tijd en plaatsgebonden. Alleen dan voegt het iets toe aan de kwaliteit van het onderwijs.

Naast het toepassen van ICT in het primaire proces(leren) heeft ICT ook betekenis in het secundaire proces. Het geeft inzicht in het leerproces van kinderen. Ook ondersteunt ICT bij het verantwoorden van het leerproces. Daarnaast speelt ICT een belangrijke ondersteunende rol bij de interne en externe communicatie van de school.

Onderwijs en kwaliteitszorg, meer ruimte anders verantwoorden.

Centraal in de kwaliteitszorg staat: het zichtbaar maken van het totale leren. Dat kan op het niveau van de leerling, de leraar, de leidinggevende en de school. Reflectie op de ontwikkeling van het kind, het onderwijs is niet incidenteel maar vindt veelvuldig plaats, op basis van evalueerbare processen, doelen en onderwijsdata. In een op ontwikkelgerichte cultuur, gaat het niet om afvinken maar om versterken. Toetsen kunnen gereduceerd worden en staan in dienst van de ontwikkeling van het kind. Zicht op ontwikkeling zal bewegen van enkele keren per jaar een genormeerde toets naar meer formatief/summatief toetsen met behulp van adaptieve oefensystemen. Een intersubjectieve analyse kan de motivatie, betrokkenheid, het welbevinden in beeld brengen.

Het werken met onderzoeksinstrumenten is vanzelfsprekend, zo wordt er gewerkt aan een gewenste kwaliteitscultuur. Een levende kwaliteitszorg d.w.z. waarnemen, vastleggen, begrijpen en doelgericht handelen in het primaire proces is een ander element van de kwaliteitscultuur. Een goed ingericht en uitgevoerd onderwijsproces zal bijna altijd leiden tot goede resultaten. Even vanzelfsprekend is dat op transparante wijze verantwoording wordt afgelegd over de mate waarin we erin slagen om onze ambities te realiseren.

De visie op het onderwijs is in beweging. Leraren laten hun pedagogisch hart weer spreken en zij willen de leerling met zijn of haar kwaliteiten als uitgangspunt nemen van het onderwijs. Inzicht in het leerpotentieel van kinderen en hier recht aan doen, zal een rode draad zijn in de schoolontwikkeling van de komende jaren. Dit stelt eisen aan de kwaliteitszorg deze zal ook in beweging moeten zijn. Het is belangrijk dat gewoonten worden losgelaten, zodat er ruimte komt voor nieuwe werkwijzen. De kwaliteitszorg zal bewegen van curatief en standaardnormen naar preventief en ambities, eigen kwaliteitsnormen.

De onderwijsinspectie geeft in het nieuwe toetsingskader veel meer ruimte aan scholen om vanuit hun eigen visie te werken. Dit heeft gevolgen voor de kwaliteitszorg op scholen.

Basiskwaliteit en ambities

De onderwijsinspectie stelt **drie basisvragen** tijdens een inspectiebezoek:

- a) Krijgen de leerlingen goed les? – Proces
- b) Leren de leerlingen genoeg? – Potentieel
- c) Zijn de leerlingen veilig? – Klimaat

De scholen beschikken over beleid met betrekking tot de kwaliteit die we van de school mogen verwachten. Voldoen aan de basiskwaliteit (vergelijkbaar met het basisarrangement dat de inspectie hanteert) en de eigen ambities halen m.b.t. rekenen en taal, dit gerelateerd aan de referentieniveaus.

Daarnaast maakt een schoolteam beargumenteerde keuzes uit thema's of focuspunten en beschrijft deze in school- en jaarplan.

Schoolondersteuningsplan

De scholen die vallen onder het samenwerkingsverband PO De Westfriese Knoop hebben in een ondersteuningsplan per school vastgelegd hoe het onderwijs verzorgd wordt passend bij de ondersteuningsbehoeften en mogelijkheden van leerlingen en dat zo thuisnabij mogelijk. De school heeft de ontwikkelpunten en ambities beschreven als het gaat om de ondersteuningsmogelijkheden. Handelingsgericht en slim planmatig werken zijn daarbij speerpunten. Zo ook het doorontwikkelen van excellentie, specifiek voor de hoog- en meer begaafde kinderen (voltijd HB-onderwijs en bovenschoolse Plusklas) en de integratie hiervan, verbinding met werkwijzen in het 'reguliere' onderwijs.

Focuspunten

- Scholen geven vorm aan de bedoeling, kernwaarden, missie, visie en identiteit en verwoorden dit in de vorm van een eigen verhaal in hun schoolplan, jaarplannen en overige documenten. Het verhaal start vanuit het onderwijs pedagogisch handelen.
- De scholen bieden onderwijs wat gericht is op een goede, situationeel bepaalde, verhouding tussen kwalificeren, socialiseren en subjectivering. De drie basisbehoeften relatie, competentie en autonomie kunnen steun bieden bij het inrichten en verrichten.
- Scholen werken zichtbaar aan hoogwaardig (passend) onderwijs waarbij alle scholen ten minste de drie basisvragen van de inspectie met ja kunnen beantwoorden en beargumenteren, en de afspraken in het (school)ondersteuningsplan nakomen.
- Scholen stimuleren brede ontwikkeling van leerlingen en realiseren doorgaande ontwikkellijnen. In de rijke leeromgeving wordt structureel aandacht besteed aan 'wetenschap en technologie', 'kunst en cultuureducatie', digitale geletterdheid, en geven we impulsen aan de kwaliteit van ons bewegingsonderwijs, bewegend leren.
- Scholen werken vanuit de bedoeling aan ambities. De interactie van de leraar en het kind is van belang. Toetsen staan in dienst van de ontwikkeling van het kind.
- Scholen geven vorm aan hands on, minds on, hearts on, geven ruimte aan de natuurlijke nieuwsgierigheid.
- Scholen geven ruimte aan en werken specifiek aan excellentie (hoog- en meer begaafde kinderen). Daarbij is de integratie van excellentie, verbinding met werkwijzen in het 'reguliere' onderwijs een belangrijk punt.
- Scholen realiseren duurzame onderwijsverbeteringen door interne en externe verbinding. Scholen organiseren systematisch een "kritische vriend" van binnen of buiten de organisatie.
- Scholen werken (kort) cyclisch bij alle processen maar zeker binnen het primaire proces.
- Scholen werken aan een goede kwaliteitscultuur door een levende kwaliteitszorg. De jaarlijks uitgevoerde zelfevaluaties bieden voldoende input op delen of geheel van het onderwijs.
- Scholen ontwikkelen een visie op ICT en zorgen ervoor dat ICT een integrale plek krijgt binnen het curriculum. Scholen tonen aan hoe ICT de kwaliteit van het leren verbetert.
- Het onderwijs op de scholen is divers vormgegeven. Persoonlijk leren en coöperatief leren zijn aanvullend.
- Bij het inrichten van het onderwijs wordt rekening gehouden met de uitkomsten van hersenonderzoek.
- Op de scholen worden executieve vaardigheden aangeleerd.

Samenspel

Algemeen

Een andere focus op onderwijs; de interactie tussen leraar en leerling.

De betekenis van interactie is: onderlinge beïnvloeding, samenwerking, wisselwerking. Dit is precies wat er tussen direct betrokkenen in een leerproces moet gebeuren.

Bij het richten, inrichten en verrichten van het onderwijs beperken we ons vaak tot een bepaalde focus, dit kan zijn de leraar, de leerstof of de leerling, m.a.w. onderwijs wat meer leraar-, leerstof-, of kindgericht is. We weten dat deze elementen voortdurend in een bepaalde verhouding binnen het onderwijsleerproces aanwezig zijn. Je op een element concentreren veroorzaakt vroeg of laat een of meer problemen. Je aan alle drie de elementen wijden is complex. Vanuit het perspectief interactie krijgen de drie elementen aandacht en ontstaat een vorm van synergie.

Bij een goede interactie is de leraar en het kind, de leerling een actor. De interactie verloopt goed als het kind, de leerling zich veilig en vertrouwd voelt. De leraar op zijn/haar beurt daagt op een respectvolle manier de leerling uit om de voorliggende taak op zich te nemen, om het zelf te doen en te leren dat je jezelf kan vertrouwen. Het is dan wel belangrijk dat de leraar de leerling als volwaardig partner in deze interactie ziet. Er is echter altijd sprake van autonomie voor de leerling en de leraar, maar binnen het leerproces hebben ze elkaar nodig, er is sprake van relationele autonomie. Deze eigenheid maar ook wederzijdse afhankelijkheid komt het best tot zijn recht in een samenspel. Dit samenspel start met ontmoeten, het werken aan, of het hebben van een goede relatie. Het samen spreekt voor zich, het spel geeft een meer ongedwongen situatie weer. De start van een leer-, ontwikkeltaak zal met meer plezier aangegaan worden, ook al is het soms 'moeten'. Kinderen waarbij niet voldaan is aan de basisvoorwaarden relatie, competentie en autonomie, voor een actieve en gemotiveerde leerhouding, zullen moeite hebben om tot leren te komen. Niet onwil of onkunde zijn verantwoordelijk voor het uitblijven van prestaties, maar het niet zodanig lekker in je vel zitten dat je tot leren kunt komen. Wanneer je als leraar het vermoeden hebt dat dit probleem bij een kind speelt, dan heb je ook mogelijkheden om er wat mee te doen. Door het kind te ondersteunen en je eigen gedrag op hem/haar af te stemmen kun je helpen om die basisvoorwaarden te verwezenlijken. Hierdoor ontstaan nieuwe kansen om het leerproces van deze kinderen effectiever te laten verlopen.

Voor een goed samenspel is het belangrijk om aan te sluiten bij wat het kind nodig heeft, de leraar in haar/zijn kracht te zetten, en de rest van de organisatie ondersteunend te laten zijn.

Een leraar kan ervoor zorgen dat een leerling zich ontwikkelt op de gebieden socialiseren, persoonsvorming en kwalificeren door een leeromgeving te creëren waarin de leerling de ruimte krijgt om zichzelf te vormen in samenwerking met medeleerlingen en de leraar. Dit kan een leraar bijvoorbeeld doen door ruimte te maken voor gesprek. Een gesprek met de leraar, maar ook met medeleerlingen. Interactie met anderen is van belang om te ontdekken wie je bent en hoe je met anderen om wil gaan.

De leraar kan bij interactie diverse rollen vervullen. De rollen verschillen van elkaar afhankelijk van de behoefte van de leerling, en variëren van sturen, steunen door begeleiden en coachen maar zeker ook inspireren. Bij een goede interactie is het anders vasthouden van elke leerling vanzelfsprekend en noodzakelijk om tot leren te komen. Bij elke rol zijn zaken als timing, kennis, verschillende strategieën beheersen, nadruk op het stellen van open vragen en het communiceren van verwachtingen belangrijk. Het kaderen van taken door verduidelijken, grenzen aangeven, aanwijzingen geven voor de uitvoering en zelfwerkzaamheid is net zo belangrijk als inspireren en uitdagen.

Interactie tussen leerling en leraar is de sleutel tot ontwikkeling en leren maar ook de interactie tussen leerlingen onderling.

Richting

Ontmoeten

Onderwijs is meer dan leren: Onderwijs is tijd hebben voor ontmoeten en het ontdekken door aandacht hebben voor elkaar, interactie tussen leerling-leraar, leerling-leerling.

De unieke wording van elke leerling heeft te maken met groei, ontwikkeling dus met 'worden'. 'Worden' is geen autonoom proces maar wordt mede bepaald door de ander, de taal en de omgeving.

Leren en presteren

Als een kind 'aan' staat, eigenaar is van de leertaak (gemotiveerd is), leert en presteert het effectiever.

Het aanleren van executieve vaardigheden is belangrijk voor het meer eigenaar worden.

Ambities

- De leraar is als interactiepartner voor het kind, de leerling beschikbaar, verbonden en biedt deze zekerheid, uitdaging en ondersteuning.
- De leraar versterkt het eigenaarschap van leerlingen door het op een manier vast te houden die aansluit bij het kind, de leerling. De leerling versterkt haar/zijn eigenaarschap door binnen de aangeboden ruimte het eigen ontwikkel-, leer pad te volgen.

Toelichting

Het uniek zijn, worden uit zich niet alleen in persoonskenmerken, maar ook in momenten waaruit blijkt dat een individu ertoe doet in verhouding tot anderen. Iemand stelt jou een vraag en deze persoon verwacht dat het antwoord uit jou komt en niet uit iemand anders. In dit geval ben jij uniek. In een situatie waarin een leraar alleen maar aan het woord is of waarin vragen van leerlingen de kop in worden gedrukt omdat er geen tijd voor is, is de kans zeer klein dat leerlingen situaties zullen ervaren in de groep waarin uniciteit plaatsvindt.

Een leerling kan nooit alleen de regisseur en vormgever van zijn eigen leerproces zijn. Leerlingen hebben tot ongeveer hun 25^e levensjaar, door het zich nog ontwikkelende brein, problemen met planning, controleren, het maken van keuzes, reflecteren etc. Daarnaast zijn er grote verschillen per individu. Begeleiden en sturen door leraren is noodzakelijk.

Executieve vaardigheden

Voor het leren zijn de zogenoemde executieve vaardigheden belangrijk. Dat wil zeggen dat kinderen zaken kunnen onthouden en reproduceren, dat ze impulsen kunnen onderdrukken, dat ze doelen kunnen bepalen, zichzelf op koers kunnen houden en hun aandacht kunnen richten en vasthouden. Kinderen die beseffen dat ze dit zelf in de hand hebben (eigenaarschap voelen), blijken effectiever in leren. Leerlingen ervaren bij voorkeur voldoende autonomie, competentie en verbinding in het onderwijsleerproces. Om nu en later volwaardig deel te nemen in de samenleving en te blijven leren, focussen we op de ontwikkeling van deze executieve vaardigheden. Deze functies zijn cruciaal voor leerlingen om te leren, eigenaarschap en regie te ervaren, verantwoordelijkheid te nemen en te onderzoeken. Het is de taak van de leraar om die functies door gerichte oefening te versterken.

Het werkt om samen met kinderen het onderwijsproces vorm te geven, en te legitimeren. Maak ze deelgenoot van jouw keuzes als leraar en nog belangrijker, van de gedachten erachter.

Kinderen ontdekken al denkend en handelend iedere dag hun toekomst. Bij dit streven past een krachtige omgeving waar spelen, leren, ontspanning en inspanning hand in hand gaan. We halen de buitenwereld naar binnen en er is ruimte voor de eigen sociale wereld van kinderen. Kinderen leren om verantwoordelijkheid te nemen voor de omgeving, niet alleen binnen de gemeenschap maar ook naar buiten. Kinderen leren altijd en kinderen leren veel van elkaar. De leraar is er om kinderen daarbij te ondersteunen, te laten reflecteren en uit te dagen een volgende stap te nemen. Het aansluiten bij datgene wat het kind kan en wil. Motivatie neemt toe met het ervaren van succes.

Ook de leraar ervaart eigenaarschap. Het gaat dan over het niveau van zelfmanagement, waarvan zelfontwikkeling een belangrijk onderdeel vormt. De leraar is hiermee als rolmodel voor de leerlingen. Je kunt kinderen niet verder brengen dan dat je zelf geweest bent. De wisselwerking tussen eigenaarschap van leraren en eigenaarschap van leerlingen is dus een belangrijk aspect voor hoogwaardig onderwijs.

Focuspunten

- Bij samenspel is aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling, het persoonlijk leren, de ambitie van ieder kind. Belangrijk is aandacht te schenken aan wat kinderen goed kunnen (talenten) en bespreken met de leerlingen wat zij nog kunnen of moeten leren.
- Het kind als actor. De mening van het kind is van groot belang, we proberen het te begrijpen, en het kind wordt in zijn of haar waarde gelaten. We proberen kinderen altijd serieus te nemen.
- Leraren houden regelmatig feedback/ reflectiegesprekken met de kinderen. Kinderen krijgen daardoor grip op de eigen ontwikkeling. Leerlingen leren n.a.v. het gesprek hun eigen werk (in een week- of dagtaak) te plannen, daarbij is ruimte voor eigen ideeën en initiatief. Het eigenaarschap wordt zo vergroot.
- Leraren kunnen feedback geven aan en ontvangen van elkaar, maar ook aan en van de leerlingen.
- Bij samenspel denken de leerlingen en leraren., leerlingen en leerlingen 'win-win'.
- Leraren en leerlingen hebben bij samenspel een vorm van verbondenheid. Samen vieren ze de successen.
- Door goed samenspel realiseert de leraar samen met de leerlingen een positief groepsklimaat.
- Door samenspel creëren de leerlingen en leraren, leerlingen en leerlingen synergie, samen kunnen we meer dan alleen.
- Door gerichte oefening leren we de leerlingen executieve vaardigheden aan, dit versterkt het leren en eigenaarschap.
- Belangrijke vaardigheden van leraren, als je meer focust op de interactie, de leerling ook als actor ziet, zijn; waarnemen, herkennen, begrijpen, activeren (pedagogische interactie), ontwerpen (didactische interactie), organiseren van zelfsturing en samenwerking.
- Leerlingen leren betekenisvoller als deze invloed heeft op wat er wordt geleerd en hoe er wordt geleerd, waardoor haar/zijn gevoel van competentie toeneemt.
- Leerlingen worden betrokken bij belangrijke thema's in de eigen leer- en leefomgeving, dit versterkt dat de autonomie en daarmee de eigenwaarde van de leerling.

Samenspel leraren

Co-teaching

Co-teaching houdt in: 'Meerdere onderwijsprofessionals werken op gestructureerde wijze samen, gedurende een langere periode, op basis van een gedeelde visie. Zij nemen daarbij gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor goed onderwijs en de ontwikkeling van alle leerlingen in de groep.'

Co-teaching kan een krachtig middel zijn bij het gedifferentieerd lesgeven aan heterogene groepen. Kleine, intensief samenwerkende teams van twee of meer co-teachers zijn in staat om duurzame onderwijsinnovatie tot stand te brengen, waarvan leerlingen en leraren kunnen profiteren. Het welbevinden van iedereen in een co-teaching groep groeit, omdat leerlingen meer aandacht krijgen en leraren hun verantwoordelijkheid kunnen delen. Dagelijks met elkaar kunnen overleggen over hoe het gaat met ieder kind is ongelofelijk effectief

Voorwaarden waaronder co-teaching goed werkt: genoeg geld, een goede schoolleider, professionalisering en focus.

Co-teaching vraagt om veel gezamenlijk overleg- en voorbereidingstijd. Gezamenlijke visie ontwikkelen, soepel samenwerken.

Samenspel met ouders

Optimale ontwikkeling vindt plaats in verbinding tussen kind, ouders en school.

Ouders en school zijn samen verantwoordelijk voor de brede ontwikkeling van kinderen. De basis daarvoor ligt in de eigenheid van ieder kind. Een goede samenwerking tussen ouders, kinderen en professionals draagt bij aan succesvol leren en bepaalt mede de kwaliteit van de school. Kinderen leren en ontwikkelen binnen en

buiten school. Ouders maken dan ook onlosmakelijk deel uit van het kennisnetwerk van de school. Vanuit een open dialoog benutten ouders en school elkaars expertise om het onderwijsleerproces van de kinderen en de ontwikkeling van de school vorm te geven.

Richting

Bij een actief ontwikkelend kind hoort een actief betrokken ouder, deze betrokkenheid is medebepalend voor het welbevinden en optimale ontwikkeling van het kind. Het werken aan verbinding tussen school en thuis kan alleen door een gelijkwaardige relatie aan te gaan.

Ouders zijn partners. We zien ouders als mede deskundigen in de begeleiding van hun kind. We nodigen ouders uit om vanuit die rol actief mee te denken over de beste aanpak van hun kind, individueel en in de groep.

We stellen ouders in staat om mee te denken, mee te doen, mee te leven en mee te beslissen op groeps-, schoolniveau. Dit is niet alleen door formele medezeggenschap, het betreft ook gebruik van bepaalde expertise. Daarbij stemmen we wederzijdse verwachtingen zorgvuldig af.

Ambities

- Ouders zijn ervaringsdeskundigen met betrekking tot hun kind. Leraren willen graag gebruik maken van deze deskundigheid en vragen er naar. Ouders worden goed geïnformeerd met betrekking tot de ontwikkeling van hun kind en onderwijsontwikkelingen op school. Wederzijdse verwachtingen moeten periodiek afgestemd worden, dit kan door diverse interactie momenten te organiseren.
- Het actief betrekken van ouders is wenselijk op het gebied van medezeggenschap of participeren vanuit een bepaalde deskundigheid, interesse. OR, MR, klankbord m.b.t. het verhaal van de school, specifieke kennis n.a.v. bijvoorbeeld een kind vraag, ondersteuning van het leerproces bij een thema, aanleren vaardigheid.
- Indien een school belangrijke thema's bijvoorbeeld schooltijden, aanbod aan wil pakken worden ouders (afvaardiging van) van het begin af aan betrokken als belanghebbend stakeholder.

Toelichting

Partnerschap tussen ouders, kind en school kan visueel weergegeven worden in een driehoek kind, ouder, leraar. Uitgangspunt bij deze driehoek is wederzijds respect en vertrouwen. De leraar respecteert de ouders in hun rol als opvoeder. De ouders respecteren het vakmanschap van de leraar. Een effectieve samenwerking en partnerschap is de verantwoordelijkheid van de school en ouders samen. Deze samenwerking heeft een helder doel de ontwikkeling van het kind, de leerling. Bewezen is dat bij het goed functioneren van de rollen binnen de driehoek de prestaties van de leerlingen verbeteren.

Ouders kunnen een positieve bijdrage aan het ontwikkelproces leveren door goede voorwaarden te scheppen (op tijd naar bed, gezonde voeding etc.), ontwikkeling ondersteunen (voorlezen, museumbezoek, helpen plannen), stimuleren van positief gedrag. Het aanmoedigen van het kind om meer zelfverantwoordelijkheid te worden, het moreel besef te vergroten is een wezenlijke ondersteuning Het gaat dus over pedagogisch en didactisch partnerschap, beide vormen zijn belangrijk.

Focuspunten

- SKOWF en de scholen ontwikkelen een visie op samenwerken met ouders. Deze maakt duidelijk hoe de aspecten meedoen, meedenken, meeleven en meebeslissen concreet vorm krijgen tijdens de schoolloopbaan van hun kind(eren).
- De driehoek school – ouder – kind is de basis. De leraar verbindt school, thuis en maatschappij. Talenten van iedereen samen ontdekken en aanspreken. Alle ouders zijn actief betrokken.
- Het actief betrekken van ouders gebeurt door gesprek en delen van zaken vanuit het primaire proces. Een digitaal portfolio is daarbij een goed middel.
- Ouders stimuleren en ondersteunen het pedagogisch en didactisch handelen vanuit partnerschap.
- De school is structureel in dialoog met ouders m.b.t. het kind maar ook over het onderwijs, de leefgemeenschap school.

- De brede ontwikkeling van kinderen krijgt vorm vanuit een gedeelde opvoedingsverantwoordelijkheid met, en daar waar mogelijk expertise inzet van, ouders.
- Leraren werken samen met ouders, relevante partners en de SKOWF-scholen om de ontwikkeling en het leren van leerlingen zo optimaal mogelijk te laten verlopen.
- Passend onderwijs; een groepsarrangement met co- teaching, daarmee kan echte, blijvende, verandering voor alle betrokkenen op gang komen.

De Leraar

Algemeen

Door de stevige aandacht voor opbrengstgericht werken en directe instructie, zijn leraren in essentie nog meer uitvoerder dan ontwerper, coach en onderzoeker. Leraar is niet alleen een uitvoerder van plannen. De leraar is een professional die denkt, handelt, voelt en die op handelingsvermogen wil worden aangesproken. Door leraren steeds meer te bevragen op hun opbrengsten, dreigen welbevinden en passie vergeten eigenschappen te worden. Wat is er nodig?

De leraar krijgt hernieuwd 'het vak' terug door ruimte (tijd) en vrijheid (autonomie), (zelf) vertrouwen (competentie) en relatie te geven.

Ruimte maken om vakbekwame leraren in te zetten op de juiste plaats en moment. De mate waarin het geheel de leraar ruimte geeft, stimuleert en ondersteunt, is bepalend voor het handelen.

Het denken en handelen van de leraar moet zo goed mogelijk gefaciliteerd worden in tijd en beslisruimte. Het eigenaar zijn van en betrokken zijn op het vak en primaire proces kan dan maximaal zijn. Het betekent wel dat de leraar de verantwoordelijkheid moet nemen voor het eigen handelen waaronder professionalisering en samenwerking.

De vrijheid of (professionele) autonomie beleving van leraren is cruciaal om intrinsiek gemotiveerd te zijn en blijven. Hierdoor heeft de leraar het gevoel zelfsturing aan zijn/haar werk te kunnen geven, gewaardeerd en gezien te worden als mens. De leraar die het gevoel heeft, ervaart betekenisvol werk te doen, leert en presteert beter.

Het vertrouwen van een persoon in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op zijn of haar omgeving is belangrijk, bijvoorbeeld door een bepaalde taak te volbrengen of een probleem op te lossen (Selfefficacy of Zelfeffectiviteit). Personen met dit vertrouwen zijn sneller gemotiveerd en gaan goed om met verschillende dynamieken.

Een leraar maakt deel uit van het team, werkt op een school. De onderlinge relatie, de ontmoeting heeft vaak een bindend effect. Professionele verbinding kan nog meer vorm krijgen. Met de toename van de complexiteit van de onderwijstaak, wordt deze verbinding bepalend voor de kwaliteit die geleverd kan worden. Een andere (in)richting van het onderwijs vraagt van de teams op scholen nieuwe competenties. De ontwikkeling als individu (individueel leren) en als team (collectief leren) is noodzaak, ruimte voor scholing dus eveneens. Van onderwijzen naar leiden en begeleiden, samenwerkend met voldoende ruimte voor eigen ik. Het functioneren in een (leer) team wordt belangrijker dan alleen voor de groep.

Bij alle bewegingen die er zijn of op ons afkomen is het ook goed om vanuit gezond verstand te redeneren, en aan te sluiten bij wat er al is. Wat leraren goed kunnen is improviseren, leren van ervaringen. De stap naar uitproberen, onderzoeken, van elkaar leren, nieuwe inzichten doorgeven, gaandeweg ontdekken wat wel/niet werkt en waarom dat zo is, is niet zo groot. Al doende wordt zo gewerkt aan een meer onderzoekende mindset.

Richting

Ontmoeten

Het onderwijsproces zodanig inrichten dat leerlingen 'de ruimte' hebben om zich te kunnen ontwikkelen en te kunnen leren veronderstelt een professioneel handelingsrepertoire van leraren. Het start bij het onderwijs pedagogische vertrekpunt dat iedere leerling binnen SKOWF-scholen mag zijn wie hij is en mag worden wie hij wil. Leraren willen ontmoeten, ruimte bieden om te groeien en kunnen beredeneerd handelen.

De leraar krijgt meer ruimte om zelf en samen te denken en handelen, betekenisvoller te werken met de daarbij behorende verantwoordelijkheid.

Leren

SKOWF wil met haar leraren, het onderwijs een krachtig effect hebben op de ontwikkeling en het leren van leerlingen. Dat doen we met bevlogen en vakbekwame leraren, die (samen)werken in een inspirerende leeromgeving en actief zoeken naar feedback van kinderen, ouders en omgeving. Leraren maken de ontwikkeling en het leren zichtbaar voor zichzelf, voor collega's en het belangrijkste voor hun leerlingen.

De leraar is deskundig kan inspireren, wakkert de nieuwsgierigheid aan, kan alle informatiekkanalen bundelen, heeft uitstekende contacten met de buitenwereld, is activerend, coachend en dienend.

Ambities

- Leraren rusten leerlingen toe met kennis en vaardigheden voor het functioneren in de toekomstige samenleving; leren omgaan met zichzelf, anderen en de wereld.
- De leerlinggerichte leraar is enthousiast over alle leerlingen die goed bezig zijn met de eigen ontwikkeling. De leraar kent van elke leerling de voortgang in het kader van de leerdoelen. De leerlinggerichte leraar geeft vertrouwen, toont empathie en onderhoudt positieve relaties met zijn of haar leerlingen; leerlingen voelen de aanmoedigen en de hoge verwachtingen en voelen en weten dat de leraar hen begrijpt. Leraren gaan de pedagogische relatie aan met leerlingen.
- Vanuit deskundigheid en eigenaarschap weten de leraren van SKOWF alle kinderen adequaat te begeleiden in hun leer- en ontwikkelproces. Zij weten wat (niet) werkt, en waarom dat zo is. Leraren weten hoe ze de leeromgeving kunnen inrichten en onderwijs kunnen ontwerpen, passend bij de leerdoelen van de leerlingen. Daarbij maken ze gebruik van gevarieerde materialen of bronnen. Via formatieve en summatieve evaluatie maken leraren samen met de leerling de ontwikkeling, vorderingen zichtbaar. De leraar is zelf verantwoordelijk om samen met collega's passende leerarrangementen te ontwikkelen voor leerlingen. Iedereen binnen SKOWF draagt zichtbaar en merkbaar bij aan deze ontwikkeling en is dienstbaar aan het primaire proces.
- Leraren van SKOWF delen hun kennis, vaardigheden, specifieke talenten met collega's en externe partners. Delen is het nieuwe hebben.

Toelichting

De houding van de leraar

Omgaan met verschillen gaat ook op voor leraren. Uniformerende en gedragsmatig gedefinieerde competenties van leraren, als het gaat om het pedagogisch handelen van de leraar, geven richting. Maar de pedagogische kwaliteit komt vooral van binnenuit, vanuit de kernkwaliteiten van de persoon, zoals bijvoorbeeld: betrokkenheid, nieuwsgierigheid, humor, creativiteit. De kernkwaliteiten maken een leraar overtuigend, doordat die zich onderscheidt door haar/zijn unieke zijn, (zelf)vertrouwen en betrokkenheid.

Om hoogwaardig onderwijs te realiseren is het zaak dat je als leraar beschikt over de vaardigheden om gewogen keuzes te maken (helikopterview) op basis van kennis en op basis van onderzoek (onderzoekende houding). Bovendien maak je het verschil voor leerlingen als je passie en energie hebt en bevlogenheid toont. Leerlingen ervaren vitaliteit en toewijding van hun leraren als een sterk positieve 'drive' om te leren. Ben je als leraren bevlogen, dan ben je vaak ook gemotiveerder en presteer je beter. Bevlogen leraren zijn trots op wat ze doen en ervaren hun baan als betekenisvol. Die bevlogenheid wordt gevoed door de aard en inhoud van het werk, de mate van autonomie, het sociale klimaat, inspirerende leidinggevend en voldoende ontwikkelmogelijkheden.

Leren op de eigen werkplek

Omdat je als medewerker het meeste leert van en in de dagelijkse praktijk, stimuleert SKOWF het leren op de werkplek. Op die manier kun je met je team experimenteren, onderzoeken, reflecteren, opgedane kennis delen en continu professionaliseren. Daarnaast kun je zo met behulp van praktijkonderzoek je eigen onderwijspraktijk systematisch verbeteren in lijn met de eigen schoolvisie.

Focuspunten

- Leraren krijgen veel ruimte voor eigen initiatieven in eerste instantie binnen de koers van de eigen school en SKOWF.
- Leraren handelen volgens het principe pedagogisch tact 'het goede doen, op het juiste moment, ook in de ogen van de leerling', is de leidraad voor een hoogwaardige relatie.
- Leraren werken aan relatie door het kind te zien: beschikbaar te zijn (begrijpen en verwachten), verbinden, vertrouwen, inspireren, talent oproepen, vanuit haar/zijn eigen persoon te werken, haar/zijn vak te verstaan.
- Leraren hebben goede communicatieve vaardigheden.
- Leraren spelen in op de ontwikkeling en het leren van leerlingen in al hun diversiteit.
- Leraren zijn nieuwsgierig, staan open voor verandering, experimenteren en creëren, wat vraagt om met vertrouwen te balanceren tussen anders vasthouden en controle.
- Leraren laten zelf een onderzoekende, ontwerpende houding zien, geven elkaar feedback en onderzoeken en verbeteren gezamenlijk de eigen onderwijspraktijk om de ontwikkeling en het leren van leerlingen te optimaliseren.
- Leraren werken vanuit de bedoeling en leidende principes, sleutelprincipes.
- Leraren zijn, worden breed geschoold waardoor zij bij het handelen kunnen kiezen tussen steunen, sturen, inspireren en motiveren.
- Leraren hebben voldoende kennis van leerlijnen.
- Leraren kennen de fasen van het leerproces en weten welke activiteiten in welke fase passend zijn.
- Leraren gebruiken de methodes in plaats van deze slaafs te volgen. Diverse bronnen worden gebruikt om keuzes te onderbouwen.
- Leraren kunnen kennis juist interpreteren en vertalen ontwikkelingen in onderwijs en samenleving in de vormgeving van hun onderwijs. Een leraar heeft een variëteit aan onderwijs (leer)strategieën. Rolwisselend onderwijzen tussen leerling, leraar, zelf een tekst samenvatten, zelf vragen construeren, samenvatten, concretiseren etc. is van belang voor de ontwikkeling van een leerling.
- Leraren geven betekenis aan de verschillende vakken in betekenisvolle situaties.
- Leraren kunnen spel- en leersituaties verrijken door tussentijdse aanpassingen.
- Leraren zijn digitaal geletterd.

De Leerling

Algemeen

Kinderen zijn allemaal gelijk, in de zin dat ze allemaal van elkaar verschillen en uniek zijn.

Wordt een kind, leerling erkend in de wijze waarop hij is of wil worden? Mag het aan zichzelf werken, mag en kan het verantwoordelijkheid dragen, krijgt het bevestiging in wat hij doet? Wat betekent dit voor een kind, leerling in het onderwijs?

Het kind is iemand. Iemand die in principe nieuwsgierig is en zich wil laten leiden door inzichten, kennis, waarden en normen. Iemand die zijn eigen ontwikkeling moet realiseren. Niemand kan dit van hem overnemen: het kind is eigenaar van, en richt haar/ zijn eigen ontwikkeling. Dit wordt realiteit als de omgeving voldoende uitdaging en ondersteuning biedt. Een leerling heeft behoefte aan erkenning van zijn eigen unieke zijn en worden, zijn ik-waardigheid.

Richting

Ontmoeten

'Eerst het kind en dan de leerling'.

De pedagogische dimensie van het onderwijs moet weer belangrijk worden, zonder de didactiek uit het oog te verliezen. De opvoeding is aan de ouders en wordt ook voor een belangrijk deel door de school verzorgd. Deze is gericht op de ontwikkeling van kinderen tot sociale en zelfstandige volwassenen. Kinderen worden op school voorbereid om als burger deel te nemen aan de maatschappij. Het werken vanuit spel met relevante vragen in betekenisvolle situaties dragen bij aan het leren denken en handelen. Hiermee krijgen kinderen meer zicht op zichzelf, wie ze worden, de relatie tot de ander en de omgeving.

Leren en presteren

Intrinsiek maar ook excentriek gemotiveerd zijn, is belangrijk om te ontwikkelen, leren. Het stimuleren of het behouden van nieuwsgierigheid, verwondering is belangrijk, een onderzoekende houding ontstaat daardoor vanzelf. Om te kunnen onderzoeken moet je ook praktisch aan de gang, dus gewoon doen, in beweging zijn. Leren en ontwikkelen is ook de verantwoordelijkheid van de leerling en komt het best tot zijn recht in samenwerking met anderen.

Onderzoeken, leren en presteren dus kennis en vaardigheden (o.a. executieve vaardigheden) eigen maken gaat niet vanzelf. Schrijven, lezen, rekenen, plannen, samenwerken etc. zijn zaken die aangeleerd en onderhouden moeten worden. De leerling stap voor stap meenemen tot samen doelen formuleren en binnen kaders leerlingen eigen keuzes laten maken. Waarnemen, vragen stellen zijn dan helpend, in principe voor elke leerling. Maatwerk kan geboden worden door rekening te houden met de begrippen ruimte, tijd en criteria. Ieder kind heeft behoefte anders vastgehouden te worden.

Ambities

- Betrokken en gemotiveerde leerlingen zijn actief en hebben plezier, zijn nieuwsgierig en staan vragend in het leven, kortom glinsterende ogen.
- Leerlingen zijn eigenaar van hun eigen ontwikkeling/leren. Ontwikkelen en leren doen kinderen niet alleen maar wel zelf,
- Leerlingen ontwikkelen hun unieke zijn; dit ben ik en ik mag er zijn. Leren omgaan met onzekerheden, fouten maken mag. Gaan een uitdaging aan op basis van vertrouwen.
- Leerlingen krijgen de kans te laten zien wat ze willen en kunnen, dit vormt een basis voor het (zelf)vertrouwen. Leren, presteren en gemotiveerd blijven kan door het opdoen van succeservaringen bij taken op eigen niveau en een nadruk op persoonlijke vooruitgang
- Leerlingen maken onderdeel uit van de gemeenschap, de bijdrage van de leerlingen doet ertoe, samen leven, samen leren, samen werken.

Toelichting

Al enkele jaren is het gebrek aan motivatie van leerlingen een landelijke trend. De dag van een leerling op school wordt nu veelal bepaald door het organiseren, denk aan het groeperen, het rooster, de leraar en de leerinhouden veelal vanuit een methode. Het systeem zet het welbevinden en het leren van de leerling onder druk. Onderwijs moet bijdragen aan zingeving; wie ben ik, wie wil ik worden, waar ga ik voor en wat wil ik bereiken? Op zoek dus naar de unieke ik en waardigheid.

Door het werken met methoden voor allerlei vakgebieden doet de leerling wat hem/haar wordt voorgeschreven. De leerling voelt zich dan overgeleverd aan, voelt zich niet erkend in zijn bestaan met al zijn kwaliteiten en gebreken. Het gevolg kan zijn een verlies aan motivatie, regie, en erger nog ik-waardigheid. Bij het gebruik van methoden oog hebben voor voldoende autonomie en ruimte voor de leerling, kan dit overgeleverd voelen tegen gaan.

Door te werken vanuit de bedoeling en leidende principes is het mogelijk om tot een andere (in)richting van het primaire proces te komen. De leerling ontmoeten, zien en ruimte, tijd en vertrouwen geven vraagt anders te organiseren, ander gebruik van middelen, de omgeving en van het handelen door de leraar. Om te komen tot leren is de sturing door de leraar, andere leerlingen en omgeving nodig. Door spel, doelgericht, onderzoekend leren, krijgen leerlingen steeds meer grip op de wereld om zich heen. Zij groeien naar meer verantwoordelijkheid toe door actief deel te nemen aan het eigen leerproces. Leerlingen durven en mogen fouten maken, vragen om feedback en ondersteuning. In de loop van de jaren zal het eigenaarschap en de motivatie van de leerling toenemen o.a. door de beheersing van de executieve vaardigheden. Betrokkenheid en welbevinden zijn uitingen van intrinsieke motivatie, maar ook de criteria voor kwaliteit, betekenisvol bewijs van betekenisvol leren.

Het contact met leeftijdsgenoten is belangrijk, omdat zij functioneren als voorbeeld en spiegel. De eigen groep is een betekenisvolle context om rollen uit te proberen en te oefenen; niet alleen beroepsrollen, maar ook rollen als burger, ouder, partner of buurtgenoot. Activiteiten zijn betekenisvol voor leerlingen als deze zijn gericht op het ontwikkelen van sociale relaties.

Focuspunten

Pedagogische doelen

Leerlingen leren:

- Samenspelen en samenwerken met medeleerlingen.
- Open en respectvol om te gaan met anderen.
- Nieuwsgierig te zijn naar ontwikkelingen in natuur, cultuur en samenleving.
- Gezamenlijke waarden te vertalen in gedragsregels en hier het eigen gedrag op aan te passen en anderen aan te spreken op gedrag.
- Zich bewust te zijn of worden van hun capaciteiten en passie en die weten in te zetten.

Levensbeschouwelijke doelen

Leerlingen leren:

- Vertrouwen in nieuwe kansen ook na teleurstellingen of tekortkomingen, in zichzelf en de ander.
- Deel uit te maken van en zich mogen verbinden aan een grotere (geloofs)gemeenschap. Het leven met anderen te vieren door met aandacht stil te staan bij mooie en verdrietige momenten.

Kennisdoelen

Leerlingen behalen:

- De kerndoelen voor Nederlands en rekenen-wiskunde op het gestelde referentieniveau, op een door de school beredeneerde wijze passend bij leerlingen van de school.

- De overige set kerndoelen (Engels, Oriëntatie op jezelf en de wereld, Kunstzinnige oriëntatie, Bewegingsonderwijs) op een door de school beredeneerde wijze passend bij leerlingen van de school.

Vaardigheidsdoelen

Leerlingen ontwikkelen executieve vaardigheden en houdingen:

- Impulsbeheersing.
- Concentratie.
- Flexibiliteit.
- Prioriteiten stellen.

- Leerlingen zijn in het denken op zichzelf en de ander gericht en leren tijdens het handelen af te stemmen.
- Leerlingen leren communiceren, waaronder het om kunnen gaan met feedback.
- Leerlingen leren onderzoeksvaardigheden aan om zowel samen als zelfstandig informatie te verwerven, te verwerken, en te presenteren.
- Leerlingen delen het geleerde, de eigen ontwikkeling, behaald resultaat door demonstratie en presentatie.
- Leerlingen ontwikkelen het creatief (o.a. probleemoplossend) vermogen door kritisch denken en doen.
- Leerlingen zijn digitaal geletterd: ICT-basisvaardigheden, informatievaardigheden, mediawijsheid computational thinking.
- Leerlingen kunnen functioneren in of met een leerlingenraad. Werken mee, leveren een bijdrage aan een goede leer-, leefgemeenschap.

De Leider

Algemeen

Evenals de leraar doet de schoolleider ertoe in de school. Ook schoolleiders maken, hoewel meer indirect, het verschil voor kinderen. Onderzoek laat zien dat schoolleiders grote invloed hebben op de kwaliteit van de brede opbrengsten als zij nadrukkelijk visiegericht, onderwijskundig leiderschap tonen. Voor SKOWF geldt dat we focussen op twee dimensies van onderwijskundig leiderschap;

- Stimuleren van de betrokkenheid, eigenaarschap en professionele ontwikkeling van het team.
- Samen met de leraren werken aan het optimaliseren van het onderwijs in de groepen.

Richting

Leidinggevend ontwerpen een inspirerende leeromgeving waarin leraren en leerlingen zich uitgedaagd voelen, het beste uit zichzelf te halen. Zij staan rolmodel voor het handelen vanuit de kernwaarden verbondenheid, vertrouwen, nieuwsgierigheid/verwondering. Zij zijn visiegericht en brengen focus aan in schoolontwikkeling. Leidinggevend werken aan de eigen bevoegdheid en vakbekwaamheid en sturen met succes op het vergroten van bevoegdheid en vakbekwaamheid van teamleden en het functioneren in een team. Zij bereiken dat teamleden zich eigenaar weten van schoolontwikkeling. Zij zijn leider/coach en manager, cultuurbouwer en organisator.

Elke school heeft een eindverantwoordelijke directeur. Deze formele positie kent een integrale taakhouding om zo de vormgeving van het team, nabijheid, het schoolprofiel vanuit ondernemerschap goed tot zijn recht te laten komen. De directeur wordt in haar/zijn leidinggeven ondersteund door gedeeld/gespreid leiderschap. Dit kan (in)formeel door de functie adjunct-directeur maar ook door teacher leadership, een leraar met specifieke expertise. In focusgroepen werken een aantal directieleden samen, ook het begeleiden van een team behoort tot de mogelijkheden.

Ambities

- De schoolleider gaat met alle mogelijk betrokkenen, partners in dialoog om de identiteit en visie van de school vast te kunnen stellen.
- De schoolleider bewaakt de balans tussen kwalificeren, socialiseren en subjectivering.
- Vanuit onderwijskundig leiderschap is het primaire proces leidend m.n. het denken en handelen van leerlingen en leraren. De onderwijs pedagogische opdracht van de school staat hierbij centraal.
- Afhankelijk van de ontwikkelthema's worden voor kortere of langere tijd een of meer talenten/experts gevraagd, om vanuit gespreid leiderschap, deze specifieke taak op zich te nemen.
- Verantwoordelijkheid en eigenaarschap wordt vanuit vertrouwen zoveel mogelijk aan leraren en leerlingen gegeven. Kaders stellen en dus ruimte creëren, coachend leiderschap, inspireren zijn belangrijke activiteiten.
- We investeren in de kwaliteit van de samenwerking binnen de school tussen leraren onderling maar ook tussen schoolleiding en leraren. Daarnaast in samenwerking school overstijgend, de schoolleiding is hierin een sleutelfiguur, ambassadeur.

Toelichting

Een leef-, schoolgemeenschap is gebaat bij leiding. Leiding die goed beheert en organiseert maar ook het juiste leiderschap bij de schoolcontext toont. Dit leiderschap is zichtbaar, je staat ergens voor, je hebt een onderwijsverhaal dat de nabije toekomst schetst. Wat drijft je? Welke koers, visie heb jij als leider? Wat zijn je ambities?

Bij het goed organiseren onderscheiden we drie rollen.

De coach van het team. In welke mate ziet de leider de talenten binnen een team of onderkent zij/hij de behoefte aan verschillende rollen binnen het team en stuurt daarop?

De faciliteerder van leren. Vanuit vertrouwen geeft de leider vrijheid om te leren zowel voor het individu als voor (leer)teams.

De investeerder. Het beschikbaar stellen van tijd, geld, deskundigheid etc. om het eigenaarschap zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. Het handig verkrijgen van middelen gaat natuurlijk vooraf aan het beschikbaar stellen.

Bij integraal leiderschap hoort ook het management, het beheer. Het beheer op orde hebben is een voorwaarde om aan bovenstaande rollen toe te komen.

Gespreid leiderschap is alleen mogelijk als de leider bovenstaande rollen merkbaar toont. Daardoor zie je de inhoudelijke talenten in de omgeving en geef je die de voor kortere of langere tijd leiderschap. Wederzijdse afhankelijkheid, sociaal leren, vergroten van het sociaal kapitaal neemt door deze manier van werken toe.

Verder wordt de directeur en het schoolteam ondersteund door het team van specialisten van het bestuurskantoor. Ook kunnen deskundigen, specialisten van andere SKOWF scholen een bijdrage leveren

Focuspunten

- De schoolleider versterkt en onderhoudt de kwaliteit van het vak door (in) leren. Zij/hij toont dit aan door het beheersen van de vijf schoolleider basiscompetenties en het doorlopen van minimaal drie professionalisering thema's in vier jaar zoals beschreven in het schoolleidersregister. De richting van de professionalisering thema's wordt bepaald door leiderschap vanuit visie, teamcoach, faciliteerder, investeerder.
- Een schoolleider functioneert integraal, metacognitie is een absolute voorwaarde om goed te kunnen functioneren.
- De schoolleider is eerst mens-, en daarna onderwijs- en organisatiegericht.
- De schoolleider organiseert op diverse niveaus en situaties elk jaar feedback m.b.t. haar/zijn wijze van communiceren (intern en extern).
- De schoolleider bewaakt het proces van ambitieuze doelen stellen en het kort cyclisch werken.
- De schoolleider bevordert het slim werken, vermindert bureaucratie.
- Elke leider heeft met team, leerlingen en ouders een eigen onderwijsverhaal geformuleerd en vastgesteld met als kern de bedoeling van het onderwijs aan die specifieke school. In dit verhaal wordt de koers helder uiteengezet. Dit verhaal scheidt duidelijke kaders en voedt ambitieuze doelen.
- Leidinggevende maken beargumenteerde keuzes voor de koers, schoolontwikkeling. Elk schooljaar wordt maximaal aan twee hoofdthema's, focuspunten gewerkt.
- De schoolleider initieert minimaal tweemaal per schooljaar een zelfevaluatie, eventueel gevolgd door collegiale consultatie.
- Alle te onderscheiden rollen zijn bij de leidinggevende en/of teams zoals MT, leerteam, het directiebestuur vertegenwoordigd om zodoende vanuit een brede oriëntatie meer flexibel en aanvullend te kunnen opereren zodra een situatie daar om vraagt.
- Een schoolleider is nieuwsgierig en bevlogen en kan daardoor model staan en inspireren.
- Alle schoolleiders staan ingeschreven in het schoolleidersregister.
- Het professionaliseren van schoolleiders kent verschillende vormen met een sterke praktijk, theorie koppeling.

Passend organiseren, passende omgeving

Richting

SKOWF is nauw verbonden met West-Friesland. Scholen staan in de diverse gemeenten van West-Friesland en hebben een (in)directe invloed op de omgeving. SKOWF heeft een goede samenwerkingsrelatie met de gemeenten in West-Friesland, met andere schoolbesturen, maatschappelijke instellingen en de profit sector binnen en buiten West-Friesland.

De samenleving wordt steeds vloeibaarder. Vaste patronen bieden nog wel houvast maar niet meer voor altijd. Het voortdurend alert zijn op kansen, mogelijkheden in de omgeving is noodzakelijk om met een of meer zorgvuldig uitgekozen partners mee te bewegen om aan zelf gestelde of gevraagde ambities, doelen te voldoen.

Organiseren is een menselijke activiteit, dus begint bij mensen. Een diversiteit aan teams en leerlingen geeft al aan dat een vorm van organiseren niet meer passend is. Zelfs binnen een organisatie moeten meerdere organisatievormen aanwezig zijn om aan te kunnen sluiten bij de ontwikkelingsbehoeften van de leerlingen, leraren of te bereiken ambities, doelen.

Ambities

- Bij een organisatievraagstuk is van belang te kijken naar de mogelijkheid tot interactie, ontmoeten, afstemming, ruimte bieden, verantwoordelijkheid en te behalen doel/resultaat. De bedoeling, de leefwereld en het systeem zijn op elkaar afgestemd.
- Wij gaan uit van een diversiteit aan organisaties en organisatievormen als antwoord op de variëteit aan ontwikkelbehoeften.
- SKOWF en de scholen vindt interne en externe verbondenheid en samenwerking belangrijk en maakt bewust deel uit van allianties.
- SKOWF is omgevingsgericht zowel naar binnen als naar buiten, fysiek en virtueel.

Toelichting

De school

Een school is een onderwijsgemeenschap, een leer- en leefgemeenschap. De 'stamgroep' is de belangrijkste uitwerking bij het organiseren van de diverse functies binnen een onderwijsgemeenschap.

Vele organisatievormen zijn mogelijk bij adaptief onderwijs

Het concept 'adaptief onderwijs' doet geen uitspraak over een organisatievorm, want er zijn vele vormen denkbaar. Niet de organisatievorm staat namelijk centraal, maar het creëren van een situatie waarin je recht kunt doen aan verschillen in onderwijsbehoeften van kinderen. Er zijn dus veel vormen van meer of minder adaptief onderwijs denkbaar en de specifieke schoolsituatie zal uitmaken wat noodzakelijk, wenselijk en haalbaar is.

Groter passend organiseren, binnen met buiten

Binnen de regio Noord-Holland bevinden zich interessante partners waarmee voor kortere of langere tijd een alliantie/samenwerking wordt aangegaan. Bedrijven, sport, Kinderopvang, PO, VO, MBO, HBO, WO instellingen, het samenwerkingsverband en maatschappelijke dienstverlening. De sterkste allianties worden gevormd als er een gemeenschappelijk noemer is. Nog belangrijker is de fysieke ontmoeting, nabijheid. Elkaar geregeld zien en spreken, voldoende interactie hebben zorgt voor een stevige verbinding en bouwt aan vertrouwen. Noodzakelijke interventies zijn dan makkelijker te maken om het gewenste effect, resultaat te behalen.

We betrekken partners actief bij het onderwijs. Om maximaal resultaat te kunnen realiseren, werken onze scholen intensief samen met ouders en diverse partners waaronder maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven. Door bedrijven en instellingen uit de directe leefomgeving uit te nodigen om bij te dragen aan het onderwijs wordt leren betekenisvoller en de motivatie van leerlingen neemt toe. Dit contact met buiten helpt bij het werken aan de functies 'kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming', en wordt merkbaar wat we bedoelen met 'leren leren, leren leven en leren samenleven'.

Optimale leer- en ontwikkelomgeving voor 0-14 jaar

Samen met ketenpartners, zoals Kindopvang, VO, doet SKOWF er alles aan om te zorgen voor een optimale leer- en ontwikkelomgeving voor jonge kinderen, optimaal afgestemd op hun behoeften. Samen ontwikkelen we (zo mogelijk) een integrale visie op de ontwikkeling van jonge kinderen en werken we samen op het vlak van organiseren en informatie- en kennisuitwisseling. Dit uit zich onder andere in de vorm van educatieve omgevingen zoals een Integrale Kind Centra (IKC's), maar ook in samenwerkingen met andere partners zoals gemeenten, verenigingen, culturele instellingen. Het (inhoudelijk) verbeteren van de overgang van primair naar voortgezet onderwijs en het realiseren van een doorlopende leer- en ontwikkellijnen van 0 tot 14 jaar is een streven.

In beweging blijven, aansluiten en verdiepen

Samen hebben we de opdracht om het onderwijs zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de behoeften en verwachtingen van de kinderen, hun ouders en de veranderende samenleving. In de veranderende samenleving is het noodzakelijk om continu mogelijkheden te onderzoeken om het onderwijs te vernieuwen. Dat betekent andere vragen stellen, leren en experimenteren, feedback vragen en nieuwe initiatieven opzetten met partners van buiten.

Om de gewenste ontwikkeling te versterken en om meer wetenschappelijk onderbouwd te werk te gaan, hechten we aan een duurzame relatie met kennisinstellingen zoals hogescholen en universiteiten. SKOWF stelt een onderzoeksagenda op en probeert die te verbinden met HBO en WO instellingen en regionale en landelijke partners.

Om in onze regio duurzaam hoogwaardig onderwijs te kunnen blijven realiseren, hebben we de taak om slim en efficiënt te organiseren. Daarvoor zoeken we intensieve samenwerking met collega- besturen, -organisaties die dezelfde uitdagingen hebben.

Passend bestuurlijk organiseren

SKOWF heeft in 2010 gekozen voor het Raad van Toezicht – College van Bestuur model. Voortdurende aandacht voor een adequate uitvoering daarvan blijft noodzaak. Nieuwe en veranderende inzichten zijn aanleiding om blijvend aandacht te geven aan de vraag of aan de diverse "rollen" op een juiste manier invulling gegeven wordt en op welke wijze de informatievoorziening adequaat kan worden gerealiseerd. Ook in de komende planperiode geven we hier gezamenlijk verder vorm aan.

De bestuurlijke taak; wat een bestuur minimaal te doen staat, het bestuurlijk vermogen; wat een bestuur daarvoor moet kunnen en weten en wat de organisatie in huis moet hebben, de bestuurlijk opgave; de huidige en toekomstige positie van de organisatie en de daarbij behorende prioriteiten mede bepaald door de specifieke context.

Het bestuurlijk vermogen is de optelsom van alle expertise, rollen op diverse niveaus om de bestuurlijke taak goed te vervullen.

Binnen SKOWF wordt op een goede manier samengewerkt met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (deel van het bestuurlijk vermogen).

Constructief samenwerken met behoud van de eigen verantwoordelijkheden levert duidelijk meerwaarde op.

Er ontwikkelt zich zowel op school- als SKOWF-niveau een ruimere kijk op leidinggeven los van de formele functie. Gespreid leiderschap komt in beeld vanuit het uitgangspunt talent, expertise, 'Wie het weet, mag het zeggen'.

Passend organiseren, personeel

Effectieve scholen, lerende organisaties

Uit onderzoek blijkt dat de meest effectieve scholen lerende organisaties zijn. Personeelsleden in een lerende organisatie zijn gemotiveerder, energiever en durven meer. Daarnaast beschikken deze personeelsleden over grotere reflectieve vaardigheden, waardoor ze beter in staat zijn kritisch en opbouwend naar hun lespraktijk te kijken en te onderzoeken wat ze kunnen verbeteren. Om permanente ontwikkeling te realiseren neemt het personeel actief deel aan kennisnetwerken. Cruciaal in een leercultuur is het vermogen en de bereidheid van het personeel om feedback te geven en te ontvangen.

In een lerende school zijn ook leerlingen meer betrokken, ze tonen meer verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces en ze voelen zich echt gehoord. De leerlingen kunnen in deze scholen actief meedenken en zien leraren nieuwe dingen uitproberen om de lessen aantrekkelijker en meer betekenisvol te maken. Dat werkt positief op hun motivatie en taakhouding.

Verbinden en stimuleren

Alleen door het op peil houden en versterken van ons professioneel kapitaal kunnen we onderwijs van goede kwaliteit blijven realiseren. Vanuit het kantoor van SKOWF ondersteunen we het primaire proces door middel van goede faciliteiten en voorzieningen. De toegevoegde waarde is het verbinden van de deskundigheid en talenten van het personeel. We stimuleren individueel en collectief leren, we richten leernetwerken in, en nodigen het personeel uit tot experimenteren en het ontwerpen van pakkend onderwijs. Wij dagen uit om op bezoek te gaan bij andere scholen als een bron van inspiratie. Kijken, vragen stellen, nieuwsgierig zijn, verwonderen, leren. Een kijkje in de keuken bij collega's verruimt en verrijkt het blikveld, het referentiekader. Daarnaast levert het praktische feedback op voor m.n. het ontvangende team en geeft een stimulans voor het verder ontwikkelen van de eigen onderwijskwaliteit.

De West-Friesland academie en een virtueel leerplein

Vanuit onze ambitie om continu leren en ontwikkelen te stimuleren, nodigen we personeelsleden uit om hun kennis, ervaringen en inzichten te delen. Het aanbieden van jouw expertise al dan niet samen met een expert van buiten, het organiseren van een focusgroep n.a.v. een vraag, kan onder de paraplu van de West-Friesland academie.

De ontmoeting kan ook op een online leerplein. Dit leerplein maakt inzichtelijk wie met wat bezig is. Biedt een helder aanbod, ruimte voor vragen en brengt talenten met elkaar in contact. Het is een omgeving waarin professionals de ruimte krijgen om te experimenteren en met elkaar vernieuwend onderwijs te ontwerpen. Het voordeel is dat het helpt bij het plaats en tijdonafhankelijk kunnen werken.

Gelaagde aanpak

Ontmoeten en leren het liefst op alle lagen, niveaus van SKOWF: tussen de leraren en leerlingen, leraren onderling van een school, tussen scholen onderling, op organisatieniveau, in netwerken, in projecten en in specialistengroepen. Hiermee leggen we een stevige basis voor continue ontmoeting, ontwikkeling en leren.

Mobiliteit

SKOWF bevordert actief het tot stand komen van interne mobiliteit, het liefst doorlopend rekening houdend met continuïteit. Op een enkele school komt mobiliteit tot stand als gevolg van de effecten van leerlingenkrimp (het behoud van werk boven het behoud van de werkplek) vrijwillige mobiliteit blijft dan de insteek. Belangrijk is dat door mobiliteit ook kennis en ervaring voor de school beschikbaar komt, een nieuwe dynamiek. Belemmeringen voor interne mobiliteit nemen we daar waar mogelijk weg. Voor (alle) personeelsleden zal de vanzelfsprekendheid van het langdurig werkzaam zijn op dezelfde school minder worden.

Binden en boeien

We gaan bepalen welke cruciale functies op de langere termijn nodig zijn, welke talenten je daarvoor nodig hebt en welke (interne) opleidingen we hiervoor dienen te starten. Vanaf 2016 ontstaat er een tekort aan

leraren en dat loopt in 2023 mogelijk op tot 30 leraar voltijdsbanen voor SKOWF. Daarnaast ontstaat er ook ten aanzien van andere functies een krapte op de arbeidsmarkt. Het binden en boeien van personeel is de komende periode belangrijk. Begeleiden we nieuwe medewerkers en talentvolle invallers structureel en in alle fasen: start- basis- en vakbekwaam en excellent. We zorgen daarbij voor een grotere diversiteit en nodigen meer mannen uit om te solliciteren, evenals meer bèta's, meer ondernemende types, meer personen die extra uitdaging zoeken, zoals jongeren met een universitaire opleiding of een master. Binnen onze organisatie blijven we op zoek gaan naar leidinggevende talenten.

Opleidingsscholen

SKOWF voelt zich medeverantwoordelijk voor de opleiding van nieuwe leraren. Dat vindt plaats in opleidingsscholen. De school is de plek voor opleiden, leren en werken. Niet alleen de student leert op die manier aantoonbaar, maar ook de teamleden en de schoolleider. In opleidingsscholen wordt intensief samengewerkt met de opleidingen. Daarbij vindt ook uitwisseling van deskundigheid plaats, evenals gezamenlijk praktijkonderzoek.

Focuspunten

- Het organiseren van het onderwijs is een afgeleide van de visie op onderwijs en de keuzes binnen het onderwijsproces en is dienend aan de ontwikkeling van de leerling en leraar.
- De organisatie van een school wordt opgedeeld in functionele groepen die begeleid worden door deelteams.
- Een groep scholen wisselt op thema of expertise maximaal uit. De groepssamenstelling kan wisselen afhankelijk van het thema, opdracht.
- Overstijgende schoolthema's worden door breed samengestelde groepen aangepakt, uitgangspunt is diversiteit aan tafel. Bij een vraagstuk wordt altijd de vraag gesteld of een samenwerking met andere partners zinvol, van toegevoegde waarde is.
- In het proces van schoolontwikkeling fungeert SKOWF als lerende, faciliterende, ontdekkende, verbindende organisatie.
- Slim werken op groeps-, school- en bestuursniveau wordt uitprobeerd en onderzocht met als resultaat meer tijd en aandacht voor het primaire proces.
- Een virtueel platform ondersteunt het zichtbaar maken van de diverse expertise en nodigt uit tot ontmoeten, delen, onderzoeken en professionaliseren.
- De komende periode realiseren we (waar mogelijk) op SKOWF-scholen een samenwerking met kinderopvang organisaties. Nauwe samenwerking tussen kinderopvang partijen (tussen- en naschools) en de school moet leiden tot een doorgaande, kwalitatief goede ontwikkelingslijn voor kinderen.

Personeel

- Het personeelsbestand is evenwichtig van opbouw, denk aan leeftijd, deskundigheid, potentie.
- De Strategische Personeels Planning is leidend bij professionalisering, mobiliteit en formatie.
- We hebben inzicht in welke talenten we in huis hebben.
- We benutten structureel de talenten in de groep, op school en op SKOWF-niveau.
- Er is bepaald welke functies en talenten cruciaal zijn op de langere termijn.
- Er zijn (interne) opleidingsprogramma's voor cruciale functies.
- Het ziekteverzuim laat in twee jaar tijd een structurele verlaging zien. Het ziekteverzuim ligt 1,5% onder het landelijk PO-gemiddelde. ERD-middelen die overblijven worden ingezet voor het welzijn van het personeel.
- De instrumenten zoals mobiliteit, professionaliseren, gesprekscyclus worden voortdurend op elkaar afgestemd om maximale ruimte en tijd voor ontwikkeling te genereren.
- Elke leraar heeft een portfolio waarin haar/zijn professionele ontwikkeling zichtbaar is, wordt.
- Scholing, daar waar mogelijk samen gerealiseerd, kan op diverse manieren vormgegeven worden, de volgende vormen staan daarbij voorop:

- Binnen teams leren van elkaar co-teaching, leerteams, werkgroepen

- Binnen netwerken (directeuren, intern begeleider, ICT) leren van elkaar.
 - Scholen/ deelteams/ individuen leren van elkaar.
 - Stichting brede inzet van intern aanwezige deskundigheid.
 - Gerichte, bij de vraag passende inzet van externe deskundigheid.
- Twee scholen worden opleidingsschool, opleiden, begeleiden, onderzoeken voor aankomend en zittend personeel.
 - E-learning/blended learning om tegemoet te komen aan de variëteit aan scholingswensen en het kenbaar maken en benutten van expertise intern en extern.
 - Een deel van de leraren en/of specialisten is bereid om haar/zijn kwaliteiten/talenten voor kortere of langere tijd op een of meerdere scholen in te zetten (verbreden en verdiepen).
 - Het meer functioneren in deelteams is noodzakelijk om te voldoen aan de gevraagde variëteit en verdieping.
 - SKOWF heeft een personeelsbestand dat op een goede wijze zijn vakmanschap ontplooit en inzet en daar waar mogelijk deelt.
 - SKOWF zal naast vrijwillige mobiliteit ook gevraagde mobiliteit stimuleren. Ook bij teamleden uitgaan van verschillen, deze (h)erkennen en benutten.
 - Er is een beleidskader 'Talent' ontwikkeld en in werking.
 - Medewerkers zijn zich bewust van hun talenten.
 - Er is een grotere diversiteit te zien bij leraren en leidinggevenden.
 - SKOWF begeleidt nieuwe medewerkers structureel in hun ontwikkeling.
 - SKOWF bindt talentvolle invallers door hen te begeleiden en gebruik te laten maken van de West-Friesland Academie.
 - De planlast voor leraar en schoolleider is onderzocht en meer in balans.
 - De West-Friesland Academie is geëvolueerd tot een fysiek en virtueel interactieve leerplein waar medewerkers kennis uitwisselen, leren en elkaar ontmoeten. Verbinden, verbreden en verdiepen.

Bestuur

- Vertrouwen is de basis die leidt tot een goede verhouding tussen Raad van Toezicht en College van Bestuur. De bestuurlijke opdracht wordt jaarlijks besproken en vastgelegd.
- Een intensivering van de samenwerking en communicatie tussen MR, GMR en directie, College van Bestuur bevordert de medezeggenschap en dus de kracht van de organisatie.
- Bovenschools is kwalitatief, effectief en efficiënt georganiseerd. Bij grotere vraagstukken wordt de expertise tijdelijk aangevuld met interne of externe expertise. Ook het samenwerken met een of meerdere besturen kan uitkomst bieden.
- SKOWF neemt alleen deel aan die allianties die het primaire proces op de scholen versterken. Allianties rond de thema's Kunst en Cultuur, Wetenschap & Technologie, bewegen en onderwijs, personeel waaronder opleiden/professionaliseren zijn, worden voor meerdere jaren vormgegeven.

Passend organiseren, financiën

We borgen financiële continuïteit

SKOWF voert een verantwoord en solide financieel beleid, waarbij we middelen optimaal inzetten voor het verhogen van de onderwijskwaliteit en tegelijkertijd de risico's in de organisatie voldoende afdekken. We koppelen voldoende middelen aan bestemmingsreserves om aan de doelstellingen van dit Koersplan te kunnen voldoen. De koers van het financieel beleid zal voor een periode van vijf jaar opnieuw worden vormgegeven. Gezonde financiën worden voornamelijk bepaald door het borgen van de financiële continuïteit. Het goed inschatten van risico's door opmerkzaamheid, goede financiële competenties, discipline op de diverse niveaus, de periodieke checks and balances zijn daarvoor nodig. Om de richtingen in het Koersplan te borgen, moeten de scholen de middelen die zij ontvangen, inzetten in lijn met het Koers-, schoolplan. Solidariteit tussen scholen met betrekking tot de wijze waarop de middelen worden verdeeld is bij SKOWF vanzelfsprekend.

Ambities

- SKOWF is en blijft een financieel gezonde organisatie waardoor continu innoveren mogelijk blijft.
- Het personeelsbestand past qua omvang bij de structurele middelen die we ontvangen.
- De bekostiging van focuspunten wordt als investeren gezien. Op overige punten wordt strak begroot.
- SKOWF blijft een financieel solide organisatie. De organisatie kent een landelijk norm- gebonden liquiditeitspositie en eigen vermogenspositie.
- We investeren in de financiële vaardigheden, het ondernemerschap en een gedisciplineerde attitude van het personeel.

Focuspunten

- De spreiding van de liquide middelen blijft een punt van aandacht.
- De jaarbegroting blijft taakstellend.
- Het tot nu toe ontwikkelde handelen voor de financiële bedrijfsvoering wordt gebundeld tot financieel beleid.

Passende omgeving, huisvesting

Gebouw, plein

Richting

Geborgenheid en ruimte bieden vergt het goed overdenken, ontwikkelen en inrichten van leer- werkomgevingen. Het minder tijd- en plaatsgebonden leren en werken, het kunnen leren en werken in verschillende groepssamenstellingen maar ook individueel zijn bij het goed overdenken leidende principes.

Schoolgebouwen en –pleinen moeten bij de herinrichting als geheel gezien worden, zo ook het fysiek en virtueel leren en werken.

Gebouw en plein, directe omgeving worden als 1 gezien bij de doorontwikkeling. Het principe van binnen, buiten toepassen.

SKOWF zoekt een verbondenheid met een ‘huisvestingspartner’ om zo adequater en kwalitatief hoogwaardig met dagelijks klachtenonderhoud en projecten, binnen de beschikbare middelen, om te kunnen gaan.

Ambities

- Ruimtes in een schoolgebouw zijn optimaal met elkaar verbonden met veel zichtlijnen. Hierdoor is het mogelijk om groepsdoorbrekend en in verschillende groepssamenstellingen te werken. Leraren kunnen afzonderlijk maar ook als deelteam werken.
- Ruimtes/gebieden in een schoolgebouw worden zo ingericht dat het voor eenieder duidelijk is wat voor activiteiten daar plaatsvinden en dus welk gedrag vertoont dient te worden.
- Ruimtes/gebieden bieden goede mogelijkheden om aan de ontwikkelbehoeften van alle kinderen tegemoet te komen.
- De zes nieuwe schoolgebouwen worden op een goed peil onderhouden. T.a.v. van de overige zeventien, in 2020 ouder dan 40 jaar, zal in samenwerking met gemeenten onderzocht worden of deze in aanmerking komen voor vervangende nieuwbouw of verduurzaming.
- SKOWF zet de investeringshorizon, afhankelijk van de strategie op vijf, tien of twintig jaar. De investeringen zullen bestaan uit een mix van meerjarenonderhoud en per gebied functioneel aanpassen, dit laatste in dienst van toekomstig onderwijs.

Toelichting

Het leerstofjaarklassensysteem toont steeds vaker tekortkomingen. Het systeem zet de gemiddelde leerling, de leerstof, de groep centraal. Het biedt zeker geen antwoord op de gevraagde/gewenste variëteit van kind ontwikkeling, beperkt de interactie en staat de verdere samenwerking binnen teams in de weg. Zodra er per leerjaar te veel of te weinig kinderen zijn is veelal een combinatieklas de oplossing. Deze organisatorische oplossing is inhoudelijk echter bijna een onuitvoerbaar taak (bijv. 6 instructiemomenten per vak). Het leerstofjaarklassensysteem is, geredeneerd vanuit de verhouding kosten baten, effectief maar of het voldoende waarde aan het proces en de ontwikkeling van een kind toevoegt, is maar de vraag.

De ruimtes in en buiten een gebouw moeten meer vanuit de bedoeling van onderwijs ingericht worden, het activeren, uitdagen, inspireren, motiveren van kinderen om zelf of begeleidt te leren en werken aan de eigen ontwikkeling.

Focuspunten

- Elke leer-, leefgemeenschap, school heeft een doordacht plan om de leer- werkomgeving zowel virtueel als fysiek in te richten of te verbeteren.
- Elke school ontwikkelt een visie op de inrichting van de leeromgeving met het oog op geborgenheid, ontmoeting, het bevorderen van leren, en de ontwikkeling van de brede vaardigheden. De ontwikkelomgeving is uitdagend, geeft ruimte voor ontdekking, is divers, koppelt binnen aan het buiten.
- Pilots worden uitgevoerd om de leeromgeving te verrijken. Flexibele wanden, leerplein, aangepast meubilair etc.
- De directe omgeving van de school, waaronder het plein, wordt betrokken bij het denken, ontwikkelen van de werk-, leeromgeving.
- In samenwerking met andere partijen wordt de leeromgeving ingericht vanuit de ontwikkelbehoeften van de leerlingen.
- SKOWF heeft een 'huisvestingspartner' en bouwt aan een duurzame relatie in belang van de kwaliteit van de scholen en omgeving.
- Onze schoolgebouwen zijn duurzaam en uitnodigend
- De schoolgebouwen van SKOWF vormen het visitekaartje voor (potentiële) ouders en leerlingen. Onze gebouwen zijn steeds meer ingericht voor toekomstig onderwijs en veilig. De inrichting en de uitstraling wijzen op kwaliteit en geborgenheid. Dat geldt ook voor het schoolplein en de omgeving van de school. Schoolgebouwen zijn zoveel mogelijk aangepast aan de eisen van de toekomst met goede leer- en werkomstandigheden en sluiten zo optimaal mogelijk aan bij de onderwijskundige visie van onze scholen.
- In samenwerking met een externe partij worden schoolgebouwen duurzaam verbeterd.
- SKOWF werkt blijvend aan veilige, flexibel en goed ingerichte schoolgebouwen.
- Leegstand in scholen 'bestrijden' we, bij voorkeur door herbezetting met 'onderwijs gerelateerde' partijen.

Strategie

Een cultuur van verantwoordelijkheid

Het werken vanuit de bedoeling vraagt om een cultuur van verantwoordelijkheid en zal hier ook tegelijkertijd toe leiden. Het hebben van een bepaalde mate van vrijheid, autonomie kan leiden tot meer gemotiveerd zijn, beter presteren. Bij het verkrijgen van ruimte, vrijheid hoort ook het nemen van verantwoordelijkheid. Steunstructuren vanuit de systeemwereld kunnen de verantwoordelijkheid wegnemen. Als je mensen laat werken naar de geest van de steunstructuren is de kans groot dat de verantwoordelijkheid wel gepakt wordt. Belangrijk is dat de ondersteuning zo ingericht wordt dat het antwoord geeft op de vragen: wat heb je nodig om je verantwoordelijkheid te kunnen nemen? Wat heb ik nodig om mijn verantwoordelijkheid te kunnen nemen? Natuurlijk is het ook belangrijk om te weten in welke mate mensen verantwoording willen nemen, dit heeft alles met de motivatie van de persoon te maken. De motivatie wordt gevoed door de autonomie, het werken vanuit de bedoeling en meesterschap (de uitdaging ergens goed in te willen worden). Het principe van de ander, naast de ander, met de ander kan helpen. Het probleem blijft bij de persoon, maar je kijkt mee wat er nodig is en wie wat gaat doen. Als je ja, ja (2x dus) krijgt van jou en de ander zal het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid op de goede plek komen. Hier is wel een mate van stevigheid voor nodig, het ongemak van het laten en aanspreken. Feitelijk voor je het echte gesprek. Hier worden de hardnekkige thema's vanuit het hier en nu, de dingen die dichtbij komen besproken. Het gaat over soft controls zoals kernwaarden, aanspreekcultuur etc., die zijn vaak spannender dan de abstracte cijfers. Het gaat dus over stevigheid die benadrukt waar de organisatie voor staat en gaat.

Verantwoording

De kwaliteit laten zien.

Kwaliteit van onderwijs hangt af van de bevoegenheid, bekwaamheid en betrokkenheid van de mensen op onze scholen. We zijn voortdurend met elkaar in gesprek over wat die kwaliteit inhoudt. Daarbij betrekken we ook ouders, kinderen en andere belanghebbenden. We leggen op alle niveaus verantwoording af over onze bereikte doelen en kwaliteit. Niet om afgerekend te worden, maar om met trots de effecten van het onderwijs te laten zien. Het gaat dan om de brede opbrengsten bij kinderen, de tevredenheid van ouders, kinderen en andere belanghebbenden, maar ook de kwaliteit van ons professioneel handelen en de kwaliteit van organiseren.

Wat we in het Koersplan en de school- jaarplannen afspreken over ambities, gewenste proces kwaliteit en te bereiken doelen, komt aan bod in managementrapportage gesprekken tussen het College van Bestuur en de schoolleiders (+ Interne Begeleiders). De reflectie en feedback wordt vastgelegd in het jaarplan als basis voor het jaarverslag. De School-, jaarplannen bespreken wij met de schoolleiders, waarmee we de verbinding tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau vormgeven. Het College van Bestuur informeert over de processen en verantwoordt gedurende het jaar en jaarlijks de bereikte ambities, doelen aan de Raad van Toezicht. Om de kwaliteit meetbaar en merkbaar te maken, verrichten wij onderzoek door schoolbezoeken en met behulp van betrouwbare meetinstrumenten. Het gaat dan o.a. om tevredenheidsmetingen en kwaliteitskaarten primair onderwijs, Vensters PO. In de vorm van het Bestuursverslag en jaarverslag leggen we (publieke) verantwoording af aan Raad van Toezicht en aan onze maatschappelijk belanghebbenden.

Het verschil maken

Het hebben van plannen op diverse niveaus is noodzakelijk, die geven een kader, structuur maar ook blinde vlekken. Plannen worden papieren tijgers zodra ze klaar en bekend gemaakt zijn. Om de blinde vlekken en papieren tijgers te voorkomen moeten zij voortdurend ingezet worden als gespreksleidraad. Daarbij is het de 'kunst' om op een natuurlijke wijze de verbondenheid tussen de verschillende plannen te bespreken, de strategie en de uitvoering op elkaar aan te laten sluiten en te combineren. Het strategische plan geeft de randen aan die langere tijd gelden, de jaar-, weekplannen focussen op een paar zaken die maximale aandacht krijgen. De resultaten van de uitvoering voeden het gesprek en beïnvloeden de strategische kaders, -plannen. Dit proces verloopt als in een lemniscaat. Belangrijk daarbij is dat de grotere opgave, de waarden gekoppeld worden aan de focuspunten. Feitelijk ligt het beginpunt in het hier en nu, bij het kleine, daar wordt waarde

gecreëerd. Deze werkwijze vergroot het onderling vertrouwen, het eigenaarschap, een collectief 'meesterschap' kan ontstaan'.

Het is verstandig 'trage dagen' te plannen. Los van de waan van de dag, het moeten, uitvoeren. Alleen dan zal de aandacht op het geheel en deel en wordt de verbinding gezien, gevoeld, wordt het betekenisvol.

Denken in dynamieken

Welke besturing is er nodig om de kans te vergroten dat steeds meer mensen vanuit de bedoeling gaan werken, en dat steeds minder mensen hierdoor de systeemwereld benaderen als een doel? Wat maakt dat mensen meer verantwoordelijkheid willen nemen? Het leren denken in dynamieken i.p.v. statisch denken kan helpen. Statisch denken is bijvoorbeeld extra regelgeving voor iedereen naar aanleiding van een incident, kopiëren van een goed werkende vorm, een norm als ondergrens definiëren. Neem je de werkelijke situatie als vertrekpunt is direct zichtbaar dat maatwerk nodig is. Overigens een standaard kan als basis heel efficiënt zijn. Maatwerk zorgt voor dynamiek, als je de basis voor de prestatieontwikkeling, de uitdaging voor een professional, de school definieert ten opzichte van zichzelf de eigen situatie, ontstaan er andere perspectieven. De basis van een verandering is het vinden van een ontwikkelrichting en mensen vervolgens uitnodigen zich te verbinden met die richting. Het gaat erom een soort magneet te introduceren waar iedereen vanuit de eigen plek naar toe kan bewegen op haar/zijn manier met niet een centrale norm. De professional, het team kan een norm definiëren waarin ze de eigen betekenis kunnen vinden, de eigen focus en passende doelstellingen aan kunnen verbinden. Iedereen wordt uitgenodigd op het eigen niveau te verbeteren.

Naast de ontwikkelrichting is het grondspel in de organisatie van belang. Het grondspel nodigt uit tot bepaald gedrag. Welk grondspel geeft de meest waarschijnlijke uitkomst van gedrag? Hoe kunnen we daar bewust sturing aan geven? Elk grondspel heeft zijn eigen dynamiek, goed ingezet maakt het dat gewenst gedrag vanzelf ontstaat.

Strategische uitgangspunten voor de ontwikkeling van ander onderwijs

Vijf uitgangspunten die van waarde zijn voor een effectieve aanpak van een ontwikkelingsproces dat kan leiden tot een onderwijsvernieuwing:

- Het ontwikkelen en expliciet maken van een toekomstperspectief/kindbeeld als basis voor inspiratie en creatie.
- Het stellen van de vragen: 'Wie ben ik, als leraar?' en 'Wie is de leerling?' 'Wie ben ik als leider?' 'Wat voor mensen zijn we en willen we worden?'
- Versterking van het handelingsvermogen van leraren en schoolleiders: zij kunnen veel richting geven aan ontwikkelingen.
- Het analyseren van de dynamiek van veranderingen, de normen, de opvattingen, de inzichten etc.
- Het diagnosticeren van de betrokkenheid en verbondenheid van leraren: hun persoonlijke betekenisgeving.

Denk groot, begin klein

Leer- en veranderstrategie: ontwikkelen, behouden, verbeteren en vernieuwen

We zoeken naar andere manieren van vernieuwen. Veranderingen die gaan over gedrag, interacties en vernieuwing starten met een inspirerend perspectief en personeel dat zin heeft om mee te bouwen. Vanuit het grotere perspectief bedenken we kleine acties. Het gaat om het creëren van mogelijkheden, experimenteren en leren. We willen zorgen voor duurzame ontwikkeling, verbetering en vernieuwing, gebaseerd op:

- experimenteren op basis van veronderstellingen, verwachtingen
- in vroeg stadium vragen om feedback en tips
- in kleine stapjes ontwerpen van vernieuwend onderwijs in continue interactie met de omgeving.

De aanpak loopt langs de lijn freeze-rebalance-unfreeze.

Het aanpakken van een gezamenlijke leer- en veranderopgave vraagt om eigenaarschap bij alle betrokkenen. Het eigenaarschap ontstaat wanneer alle betrokkenen betekenis aan de opgave kunnen geven of de urgentie ervaren om hun denken en handelen zodanig aan te passen dat zij de beoogde ambities, doelen ook willen realiseren. Soms door meer te doen waar ze goed in zijn maar soms ook door nieuw handelen. De leer- en veranderstrategieën zijn op te delen in: ontwikkelen, behouden, verbeteren en vernieuwen.



Ontwikkelen van bekwaamheid

Als de denk- en handel ruimte van betrokkenen groot is, en de omgeving kansen biedt, kun je inzetten op de autonome ontwikkelkracht van betrokkenen bevorderen via scholing en (in)formele netwerken. Deze ontwikkeling hoeft slechts ondersteund, gefaciliteerd te worden.

Behouden van goede praktijken

Als de denk- en handel ruimte van betrokkenen groot is, maar de vraag vanuit de omgeving een groter beroep op hen doet, kun je inzetten en sturen op, het vastleggen van, bewezen succesvolle werkprocessen. Daarmee blijf je goed doen wat je al goed deed, en creëer je tijd om de omgevingsvragen op te pakken.

Verbeteren van processen

Als de denk- en handel ruimte van betrokkenen onder druk staat, en de omgeving kansen biedt, kun je inzetten op het inventariseren, onderzoeken en in praktijk brengen van een meer effectieve werkaanpak. Daarmee gebruik je de kansen in de omgeving om beter te worden in wat je doet.

Vernieuwen van processen

Als de denk- en handel ruimte van betrokkenen onder druk staat, en tegelijkertijd de vraag uit de omgeving een groter beroep op hen doet, kun je niet meer op dezelfde voet verder werken. Je moet dan zowel effectiever als efficiënter gaan werken bij terugkerende vraagstukken.

Door het personeel te activeren en experimenteeruimte te bieden voor een fundamenteel andere werkaanpak, kunnen vernieuwende inrichtingen van werkprocessen uitprobeer worden.

Het is aan de schoolteams om onderbouwde keuzes te maken, en in het school- jaarplan vast te leggen welke ambities zij met welke leer- en veranderstrategie gaan realiseren:

De keuzes die de afzonderlijke scholen maken zijn passend bij de specifieke eigenschappen van de leerlingengroep, de ouderpopulatie, het betreffende schoolteam en externe partners.

	Behouden	Ontwikkelen	Verbeteren	Vernieuwen
	vastleggen van en sturen op bewezen succesvolle werkprocessen.	autonome groei­kracht van betrokkenen bevorderen via scholing en (in)formele netwerken.	inventariseren, onderzoeken en in praktijk brengen van een meer effectieve werkaanpak.	Activeren van en experimenteren in ruimtebieden aan een fundamenteel andere werkaanpak
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				

De keuzes die de afzonderlijke scholen maken zijn passend bij de specifieke eigenschappen van de leerlingengroep, de ouderpopulatie, het betreffende schoolteam en externe partners.

Focuspunten

- Alle leer- en veranderstrategie inspanningen zijn gericht op het kind, de leerling binnen het primaire proces op een school.
- We werken aan een cultuur van verantwoordelijkheid door het echte gesprek te voeren.
- Een blijvende professionele ontwikkeling van de teamleden en team is noodzakelijk voor een leer- en veranderstrategie. Ondersteunen en faciliteren zijn daarbij belangrijk (creëren van tijd en ruimte, trage dagen).
- Uitwerking van de SKOWF koers vindt plaats op schoolniveau, teams kiezen zelf de focus en werken deze ambitieus en doelgericht uit. Er is maximale verbinding tussen de plannen, tussen het deel en geheel.
- De teams voeren de dialoog over de bedoeling van het onderwijs en de nodige veranderingen in het systeem en hier en nu.
- Verschillende thema's werken we in onderling overleg/ samenhang uit. Themawerk-, focusgroepen, PLG 's zoeken daarbij actief samenwerking met elkaar.
- Samenwerking en verbinding met een ander bestuur en Hogeschool levert de gevraagde kwaliteit, kwantiteit en flexibiliteit.

Bronnenlijst

- Ardon, A., Ontketen vernieuwing, 2015
- Branden, K. van der, Duurzaam onderwijs voor de 21ste eeuw,
- Berg, R. van den, Vandenberghe, R., Succesvol leidinggeven aan onderwijsinnovaties investeren in mensen, 2011.
- Berg, D. van den, Herstel van de pedagogische dimensie, 2015
- Berg, D., van den, Met andere ogen naar onderwijs en opvoeding kijken, essay 'geestbreinonderzoek', 2016
- Berg, D. van den, Utopia naar ander onderwijs, 2018
- Biesta, G., Het prachtige risico van onderwijs,
- Biesta, G. Tijd voor pedagogiek, over de pedagogische paragraaf in onderwijs, opleiding en vorming, rede UVH, april 2018
- Blijswijk, R. van, The essential schools in de VS, Scholen die leren wie je bent!,
- Boonstra, J., Caluwé, L. de , Intervenieren en veranderen, themanummer 3/14, mei/augustus 2006
- Boonstra, J., Veranderen als Samenspel, 2018
- Derkse, W., Een levensregel voor beginners, we kunnen blijven groeien, 2003
- Dijkstra, J., Feld, P. Gedeeld leiderschap, 2012
- Dirkson, G., Breindidactiek, 2014
- Egmond, F., De Noordwijkse school, creatieve inslag
- Gunster, B., Lastige kinderen? Heb jij even geluk. (omdenken in opvoeding en onderwijs), 2016.
- Harmsen, C., Teamgericht timemanagement, 2008
- Hart, W., Buiting, M., Verdraaide organisaties terug naar de bedoeling, 2013
- Hart, W., Buiting M., Anders vasthouden, 2017
- Hoeven, A. van der, Wals, A., Blanken, H., De akoestiek van sociaal leren, 2006/2007.
- Hopkins, D., Elke school een TOPschool, 2008
- Hooge, E., 'Bestuurlijk handelen en sociaal kapitaal bij sturen op onderwijskwaliteit',
- Huizinga, J., Damstra, G., Doorstroom van kleuters, is het klaar voor groep 3 of is groep 3 klaar voor het kind?, OCW, Oberon, ITS, OCW, Inspectie, Po raad, Kohnstamm, juni 2016.
- Jolles, J., Ellis en het verbreinen over hersenen , gedrag en educatie, 2011.
- Kaals, Opheij, Lenzen op samenwerking, samenvatting van het boek Leren samenwerken tussen organisaties, Common Eye, 2011
- Kessels, J., leiderschapspraktijken in een professionele ruimte, Open Universiteit, 2012
- Klaster, E., Beleefde bureaucratie en professionaliteit onder leraren, B en A B.V., juli 2012

Klifman, H., 'Op zoek naar een identiteit', verschenen in *Narthex, tijdschrift voor levensbeschouwing en educatie*, jaargang 13, nr 2, pagina 48-52, juni 2013.

Kirschner, P., Claessens, L., Raaijmakers, S., *Op de schouders van reuzen*, 2018

Koenen, E., *De atomiumorganisatie*, 2011

Kramer, J., Braun, D. *Building Tribes reisgids voor organisaties*, miniboek, 2018

Meurs, P., *Van regeldruk naar passende regels, vertrouwen, veerkracht, verantwoordelijkheid, vrijheid*, essay, juni 2014.

Nistelrooy, A., Vermeer, H., 'Het model van Burrell & Morgan' (paradigma's), 2011.

Pels, T. *De pedagogische functie van het onderwijs*, essay, Verwey Jonker instituut, 2011.

Pink, D., *Drive, de verrassende waarheid over wat ons motiveert*, 2010

Rotmans, J. *Verandering van tijdperk, Nederland kantelt*, 2015.

Schuit, H. Vrieze, I. de, Slegers, P., *Leerlingen motiveren: een onderzoek naar de rol van leraren*, Ruud de Moor centrum, OU, 2011.

Simons, P. *Mindshifting, (Hoe) kunnen we mindsets veranderen?*, afscheidsrede Universiteit Utrecht, 19 december 2013.

Simons, P., *Successful Partnerships & Strategic Alliances*, CSAP, 2015

Smid, G., Boonstra, J., *Vertrouwen: een gelaagd fenomeen, M&A*, nr.6, nov/dec. 2010.

Staes, J., *Mijn organisatie is een oerwoud*, Scriptum, oktober 2007.

Staes, J., *Mijn manager is een held*, Scriptum, mei 2009.

Staes, J., *Ik was een schaap*, Scriptum, september 2011.

Stevens, L., 'Ieder mens is gebouwd om zichzelf te ontwikkelen en heeft een natuurlijke behoefte aan relatie, autonomie, competentie', Driebergen, NIVOZ, 2012

Stevens, L., 'Het is eigenaar van zijn ontwikkeling en is daarvoor competent',

Verbiest, E., *Samenwijs*, 2004

Verdonschots, S., Spruyt, M. Dresen, M., *Nieuwsgierigheid, Wanneer stelde jij jezelf voor het laatst een vraag? (Hoe leraren nieuwsgierigheid kunnen benutten voor onderzoek en beweging op school)*, Ruud de Moor Centrum, OU, 2011.

Vermeulen, M., Vink, R., Roman, B., 'Ruimte voor vertrouwen', essay over professionele ruimte, 2012.

Vroemen, M., Wagenaar, S. Dresen, M., *Samen leren in onderwijsteams*, RMC, Open Universiteit, 2011.

Weijers, S., *Monitor 10-14 onderwijs, eerste tussenrapportage*, Oberon, oktober 2018.

Wierdsma, A., *Vrij-moedig positie kiezen: moreel leiderschap in vitale netwerken*, emiritaatsrede, Nyenrode, juni 2014.

Curriculum. nu, <https://curriculum.nu/>

Staat van het onderwijs, <https://www.onderwijsinspectie.nl/onderwerpen/staat-van-het-onderwijs>

Strategisch beleidsplan SKOWF 2015-2018