



**STRATEGISCH BELEID**

**2015 – 2020**

**STICHTING KINDANTE**

## KERN VAN DE MISSIE VAN KINDANTE EN HAAR SCHOLEN

*Het kind staat centraal in zijn 'leren leren' en 'leren leven'. Dat doen wij door het ontwikkelen, samenbrengen, inzetten en benutten van talenten!*

## KERN VAN DE VISIE VAN KINDANTE EN HAAR SCHOLEN

*Wij geven richting en bieden ruimte!*

### STRATEGISCHE SPEERPUNTEN ONDERWIJS

- We maken onderwijs op **een eigentijdse, toekomstgerichte en herkenbare manier passend** op de onderwijs- en ontwikkelbehoeften van kinderen en we gaan daarbij uit van erkende ongelijkheid.
- We gaan **verbindingen** aan met partners om onze missie te verwezenlijken.
- We maken **een duurzame en kwalitatief hoogwaardige infrastructuur** van voorzieningen waardoor kinderen zich kunnen ontwikkelen tot waardevolle burgers.
- We **leren** binnen en buiten de grenzen van onze eigen organisatiebasis op een kwalitatief hoogwaardige wijze.

### STRATEGISCHE NOTITIES T.A.V. DE ONDERSTEUNENDE PROCESSEN

- **We ontwikkelen het stafbureau tot een integraal ondersteuningsbureau** met de nadruk op ondersteuning en advies, naast de vertaling van interne en externe regelgeving en afspraken in handzame en praktische teksten en de naleving hierop, passend binnen de cultuur en structuur van Kindante.
- **We organiseren ons op een flexibele en weerbare wijze** gericht op het realiseren van onze doelstellingen in een wereld waar snel in- en vooruit spelen op maatschappelijke ontwikkelingen noodzakelijk is.
- **We nemen onze verantwoordelijkheid en leggen verantwoording af** in het perspectief van het gezamenlijke en de samenwerking.
- We besluiten altijd conform **de BOB-cyclus**.
- **We eigenen ons het Kindante-DNA toe** en vertalen daarmee onze gezamenlijkheid naar het individuele niveau.

### VERDER

- Waar we **geen invloed** op hebben, daar maken we ons niet druk over en steken we **geen energie** in, tenzij we **een kans zien** een verbond te sluiten of een verbinding aan te gaan of aan te sluiten bij een bestaande 'beweging'.
- Waar we **last van hebben**, daar gaan we **tegenin**, tenzij we met anderen **een constructieve wending** kunnen maken.

Zo hebben we als Kindante in najaar 2014 onze strategische agenda geformuleerd en vastgelegd.<sup>1</sup> Hierop bouwen we voort met het Strategisch Beleidsplan 2015-2020, waarbij de kern van "het kind voorop" als volgt is verwoord: **het kind voorop, het belang van het kind gaat boven het stichtingsbelang en boven het schoolbelang. Centraal staat: het onderwijs passend maken op talenten en behoeften van kinderen.**

<sup>1</sup> In vergelijking met de strategische agenda 2015/16 – 2018/19, vastgesteld op 5-11-2014 en definitief bevonden op 23-02-2015, is een aantal woorden toegevoegd / gewijzigd om de kracht van de agenda sterker te maken.

## Strategisch Beleid

De strategische agenda is de basis voor het Strategisch Beleid voor de komende planperiode. Het is een voortzetting van het eerste Strategisch Plan van Kindante voor de periode 2012-2015, van een organisatie die het aangedurfd heeft zichzelf de maat te nemen door kritisch te kijken naar de structuur van de organisatie, maar vooral naar de manier van werken en het aangeleerde gedrag in deze (organisatiecultuuraspecten).

Kijken naar en praten over is niet voldoende om het anders te gaan doen. Het 'Strategisch Beleid' heeft naast het centrale thema 'talentontwikkeling in een sterk aan veranderingen onderhevige wereld', een functie in het omvormen van Kindante in een weerbare en flexibele organisatie. Daar horen een ander gedrag en andere manieren van werken bij dan we tot nu toe ingezet hebben. Niet omdat het fout was, maar omdat de wereld verandert. Wij als organisatie Kindante zijn zelf in de afgelopen planperiode verder gekomen in het nastreven van onze doelstellingen, mede op basis van het feit dat we ons zelf de maat genomen hebben.

We leiden kinderen op voor een wereld die we niet kennen, waar grote technologische veranderingen impact hebben op onze manier van leven en waarbij de verhoudingen in de wereld minder stabiel zullen zijn dan we nu wellicht hopen. Omgaan met onzekerheid is een competentie die een ieder hard nodig heeft om zich te kunnen en durven ontwikkelen. Structuren blijven nodig, die veel meer dan tot op heden aan veranderingen onderhevig zijn en die moeten bijdragen aan de gewenste cultuur. We hebben daarbij nadrukkelijk gekozen voor begrippen als eigenaarschap, commitment aan de strategie en individuele verantwoordelijkheid, maar ook voor 'samen' leren en doen.

## Kindante-DNA

Er is bewust gekozen voor het Kindante-DNA, waarbij we gedragselementen gedefinieerd hebben vanuit 'ik':

Als Kindantemedewerker ben ik:

- ✓ Mensgericht – stimulerend
- ✓ Professioneel relatiegericht
- ✓ Prestatie- en taakgericht
- ✓ Gericht op zelfactualisatie

We zijn ons bewust van het feit dat veranderen (af- en aanleren) een kwestie is van volharding en durf. We weten dat mensen in stressvolle situaties terugvallen op het vertrouwde en ooit effectieve gedrag. Daarom zijn manieren van werken altijd gebaseerd op zowel realisme alsook idealisme. Waar we streven naar zelfsturende teams, 'trainen' we eerst ons allen op het nemen van verantwoordelijkheid en het afleggen van verantwoording. We moeten telkens afwegen: hoeveel richting en hoeveel ruimte bieden we of hebben we nodig. In de eerste fase van de strategische periode werken we met 'opdrachtnemers' bij iedere verandering op stichtings- of schoolniveau. Hoe verder we komen in het realiseren van onze doelen, hoe meer ruimte we kunnen bieden en hoe losser de kaders. Het gaat om eigenaarschap daar waar het effectief is, plezier geeft en recht doet aan talenten.

## WAT GAAN WE DAN DOEN OP BASIS VAN DE STRATEGISCHE AGENDA?<sup>i</sup>

- ❖ We gaan ons **onderwijskundig beleid** vernieuwen, waarbij de talenten van de kinderen centraal staan. We gaan ons inzetten voor het ontwikkelen en versterken van die talenten en voor die dingen die ieder kind nodig heeft om volwaardig burger in onze samenleving te kunnen en willen zijn (talenten als vliegwiel voor de totale ontwikkeling). Methoden, concepten en een krachtige inzet van ICT zijn geen doelen, maar middelen, waarbij we er natuurlijk wel naar streven kinderen

dat aan te reiken wat up-to-date is en telkens een glimp of meer laat zien van die onbekende wereld waar zij straks, meer dan de volwassenen van nu, vorm aan geven.

Het gaat erom het kind als vertrekpunt te nemen in relatie tot een dynamische wereld, waar steeds vaker ontdekkend en ontwerpend leren als vertrekpunt genomen wordt.

De ontwikkeling van compacte en integrale kindcentra is daarbij in het belang van een hoge kwaliteit van onderwijs bij een gelijktijdig gezond financieel-economisch beleid. We moeten ons bewust zijn dat de oplossingen van 'vandaag' mogelijk 'overmorgen' niet meer passend zijn. We kijken daarom opnieuw naar een goede spreiding van de scholen, waarbij ook het speciaal onderwijs meegewogen wordt. Mede in het licht van de Wet Passend Onderwijs, maar meer nog vanuit de overtuiging dat de expertise van de basisschool samen met die van speciaal onderwijs, kinderen dat kan bieden wat past bij hun talenten en behoeften.

Als het leren verandert, verandert mogelijk ook de plek wáár we leren. Kinderen worden zichtbaarder en treden buiten de 'fysieke' scholen. Dit is het belangrijkste speerpunt: zo leggen we de verbinding met de wereld om ons heen.

Zonder dat we het precies weten, willen we zo werken dat we flexibel en snel kunnen inspelen op wat komen gaat. We maken het mogelijk te reageren op wat we nu niet of te laat hebben gezien. We zetten ons samen met ouders en andere (kind)partners in om kinderen die voorwaarden te bieden zodat zij zich ontwikkelen en inzetten voor de versterking van onze regio.

- ❖ Als een spiegel van het onderwijskundig beleid gaan we ook het **personeelsbeleid** ontwikkelen. Hier staan de talenten van iedere medewerker centraal. Het gaat daarbij om medewerkers die zich uit vrije wil verbonden hebben aan of verbonden voelen met de missie, visie en speerpunten van Kindante vanuit een positief kritische manier zoals verwoord in het Kindante-DNA. Keuzen die we maken als medewerker en als team zijn gebaseerd op de mogelijkheden en behoeften van kinderen. Belangrijk hierbij is dat we regels, cao's en wetten zien als een hulpmiddel en niet als een doel. Waar het in het belang van kinderen is, moeten we de grenzen opzoeken. Hoe minder regels, hoe beter het is, onder de voorwaarde dat we ons wel houden aan die regels.
- ❖ We gaan onze **structuur** op de schop nemen. Hierbij staat het 'samen werken' centraal. Scholen gaan in regionale clusters werken, naast andere vormen van clustering die passen bij de opgaven waar we voor staan. Regionale clusters gaan binnen de regels en afspraken van Kindante het eigenaarschap nemen voor mobiliteit, inzet van medewerkers passend bij wensen en talenten - maar vooral passend bij de mogelijkheden en behoeften van kinderen -. Ze geven invulling aan de opgaven van het beleid op het gebied van 'Spreiding & Huisvesting' en alle andere zaken die de effectiviteit en efficiency bevorderen in het belang van de onderwijskwaliteit. Het betekent dat we de manieren van overleg aanpassen. Het College van Bestuur moet meer dan tot nu toe de bestuurlijke rol opnemen en gaat zich vooral richten op het verbeteren van de randvoorwaarden voor het onderwijs en het bewaken en voortstuwende van de nieuwe manier van werken.
- ❖ We gaan het stafbureau van nu opnieuw inrichten en ombouwen tot een **ondersteuningsbureau**. Ook daar gaan we de talenten van medewerkers beter benutten. Doel is een flexibel bureau dat zowel inspireert alsook volgt, dat anderen durft aan te spreken en aangesproken wil worden. Het ondersteuningsbureau werkt vanuit specialismen aan het versterken van de integraliteit van dienstverlening. Het ondersteuningsbureau bestaat uit een vaste kern, waaraan naar behoefte mensen toegevoegd worden voor kortere of langere tijd. Altijd passend bij behoeften en realisatie van onze doelen. Zo worden medewerkers buiten het ondersteuningsbureau, die gevraagd worden om bovenschoolse taken op zich te nemen, een onderdeel van het bureau zolang dat nodig is.

- ❖ Het **secretariaat** van het College van Bestuur (CvB) wordt opnieuw ingericht, waarbij naast het faciliteren van het CvB en van de Raad van Toezicht (RvT), de procesrol in de BOB-Cyclus<sup>ii</sup> prominenter wordt. Ook daar waar het de spilfunctie betreft bij het onderhouden van externe contacten. In het eerste jaar van de planperiode wordt de medewerker communicatie bij het secretariaat ondergebracht.
- ❖ We gaan onze **cyclische processen** anders inrichten. Dit gaan we doen op een wijze waarbij het, zowel in alle lagen van onze organisatie als bij onze belangrijkste partners, erom gaat de betrokkenheid van een ieder te stimuleren en een ieder uit te dagen resultaten te behalen. We stappen af van de illusie dat we vier jaar vooruit kunnen plannen. Belangrijker is om onze doelen te formuleren voor de lange termijn en jaarlijks met elkaar (op schoolniveau en op stichtingsniveau) overeen te komen welke resultaten we waarom willen bereiken en wat we daarvan realiseren, om zo te kunnen bijsturen binnen de kaders en de mogelijkheden. Dat is iets wat we samen doen<sup>iii</sup>. Ook het regelmatig bijstellen van de doelen op basis van ontwikkelingen in de voor ons relevante omgeving gaan we samen doen. Dat is een opgave voor iedereen. Betrokkenheid betekent actief acteren en niet afwachten tot een ander begint. We zoeken naar een aanpak die gebaseerd is op het Rijnlandse gedachtegoed, gecombineerd met ingrediënten uit de Angelsaksische school: het Maaslandse model<sup>iv</sup>.

De lezer heeft hier *geen* verhalen vol beloften aangetroffen in de zin van “In 2016 hebben wij drie excellente scholen en heeft 40% van onze docenten een masteropleiding gevolgd”. Wat we *wel* zeggen, is dat alles wat we inzetten slechts om één ding gaat en dat is de opdracht die we van de maatschappij gekregen hebben: **goed onderwijs voor alle kinderen, alle kinderen waarderen om hun talenten en rekening houden met hun uiteenlopende behoeften**. Dat kunnen we niet alleen, dat doen we samen met al die mensen in onze organisatie die intentioneel vanuit een zelfde of vergelijkbare visie en missie werken. De concretisering van deze ambitie wordt zichtbaar in de uitwerking van dit beleid, waarbij van jaar tot jaar doelen en resultaten worden vastgelegd en welke hun vertaling vinden in schoolontwikkelagenda van iedere school.

Bovenstaande wil niet zeggen dat we geen resultaten nastreven; sterker nog, iedereen / ieder team moet, uitgaande van de doelen van het Strategisch Beleid, resultaten benoemen en gemotiveerd verantwoordelijk wat wel / niet is gelukt. Met de strategie voor ogen worden na evaluatie opnieuw de gewenste resultaten benoemd en vastgesteld.

---

<sup>i</sup> Voor interne lezers geldt dat op onze intranetomgeving ‘Kindante Plaza’ alle relevante documenten te vinden zijn, welke daar waar nodig meer uitleg en toelichting geven over de genoemde onderdelen. Extern geïnteresseerden kunnen via het bestuurssecretariaat documenten opvragen.

<sup>ii</sup> Drie fasen: Beeldvormend (geldt voor alle betrokkenen), Oordeelsvormend (*idem*) en Besluitvormend (geldt voor de beslissers), toepasbaar in iedere laag van de organisatie.

<sup>iii</sup> Ook hier is de BOB-cyclus voor bedoeld!

<sup>iv</sup> Dit denken krijgt bij dit onderdeel expliciet de aandacht, maar loopt als een rode draad door de ingezette verandering.

-----  
Dit document is door het CvB vastgesteld op 13 april 2015.

De Raad van Toezicht heeft op 28 mei 2015 inhoudelijk ingestemd met het document.