



Dat wat  
iemand raakt,  
zet hem in  
beweging.

**strategisch  
beleidsplan**  
2019-2023

**Inhoudelijke samenstelling:** Adriaan Mellema,  
Miriam Stallaert, Hans van Zoggel en  
Karin van Zutphen (regiegroep)  
**Redactie:** Sietske Mol  
**Fotografie:** Nick Luypen  
**Praatplaat:** Jan Beijers  
**Ontwerp:** De Code  
**Drukwerk:** Drukwerkdeal

A large, solid yellow shape that is a quarter of a circle, positioned in the lower-left quadrant of the page. It has a curved left edge and a straight right edge.

Dat wat  
iemand raakt,  
zet hem in  
beweging.

**strategisch  
beleidsplan**  
2019-2023

# Inhoud

- Colofon **2**
- Inhoud **4**
- Inleiding **6**
- Missie, visie en kernwaarden **10**
- Impactgebieden en ambities 2019-2023 **12**



## Impactgebied 1 **Ontwikkeling van kinderen**

- 1: Hoe bieden wij ieder kind een passende ontwikkelomgeving in de wijk? **16**
- 2: Hoe zorgen wij dat ieder kind tot optimale leerwinst komt? **16**
- 3: Onderzoekend, Ontwerpend en Ondernemend leren.  
Hoe ontwerpen wij een 'eigen zinnig' onderwijsconcept met een breed curriculum dat kinderen het leven leert leven? **17**
- 4: Hoe maken wij de ontwikkeling van kinderen zichtbaar? **17**



## Impactgebied 2 Ontwikkeling van personeel

- 5: Hoe benutten wij professioneel potentieel optimaal ten behoeve van de ontwikkeling van kinderen en de organisatie? **21**
- 6: Hoe kunnen wij door een lerende cultuur onze bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen verder versterken? **21**

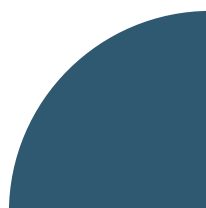
# 26 Realisatie

- 1. Bedrijfsvoering **28**
- 2. Financieel management **29**
- 3. Personeelsbeleid **30**
- 4. Kwaliteitsbeleid **31**
- 5. Innovatiebeleid **32**
- 6. Huisvestingsbeleid **33**
- 7. Digitaliseringsbeleid **33**



## Impactgebied 3 Samenwerking

- 7: Hoe krijgt samenwerking vorm als we gaan werken vanuit 'de bedoeling'? **25**
- 8: In hoeverre lukt het om van (maatschappelijke) meerwaarde te zijn? **25**
- 9: Hoe krijgt samenwerking met ouders optimaal vorm? **25**



Bronnen en verwijzingen **34**

## Katern: Rubrics

# Inleiding



De reis naar het Signum strategisch beleidsplan 2019-2023 beleefde zijn kick-off op donderdag 30 augustus 2018 en begon, als de dag van een kind, met ontdekkingszin. Wij hebben de wereld iets bijzonders te bieden, laten we onderzoeken wat precies! We gingen op zoek naar de bedoeling, naar onze gedeelde waarden en onze uitdagingen, in een wereld die voortdurend in beweging is en die veel van ons vraagt. We maakten de reis niet alleen, maar spraken met samenwerkingspartners, belanghebbenden, ouders en niet te vergeten de kinderen. We vroegen hen hoe zij denken over het onderwijs van nu en de toekomst. De gesprekken inspireerden en leidden tot waardevolle inzichten.

## **Signum als waardengemeenschap**

De uitkomst van onze zoektocht, dit strategisch beleidsplan, is geen revolutie, maar een volgende stap in onze evolutie.

De ontwikkeling die we in de voorgaande beleidsperiode doormaakten, vormt een stevige basis voor een meer waardengedreven vervolg. De kernwaarden die we hebben geformuleerd geven richting aan ons professioneel handelen. De christelijke waarden die van oudsher een grote rol spelen in ons onderwijs, zoals gemeenschapszin, solidariteit en rechtvaardigheid, geven kleur en betekenis aan dat handelen. Wij willen werken vanuit ontmoeting en dialoog en zoeken de nuance.

“Dat wat iemand raakt, zet hem in beweging.”

### De blik vooruit

Toegenomen maatschappelijke druk en veranderend toezicht vragen om transparante en verantwoorde keuzes in ons onderwijsbeleid, bewuste keuzes waarmee we onze eigen context inkleuren. We kijken daarbij naar mogelijke toekomstscenario's en de trends die daarop van invloed zijn. Het vak van onderwijsprofessional wordt complexer en dynamischer. Met de arbeidsmarktcrisp neemt ook het belang van goed werkgeverschap toe. We zien ook de bereidheid tot samenwerken en mogelijkheden om actuele vraagstukken interprofessioneel en interdisciplinair te benaderen.

### Ontwikkeling van kinderen, personeel en samenwerking

Dit strategisch beleidsplan gaat over ontwikkeling: van de kinderen, van ons personeel en van de samenwerking met elkaar en onze partners. Bij elk van deze thema's hebben we een aantal centrale vragen gesteld, kwesties waar we als onderwijsorganisatie dagelijks mee te maken hebben en die direct raken aan onze verantwoordelijkheid. Daarbij hebben we concrete doelstellingen geformuleerd die we periodiek met elkaar zullen evalueren. Omdat we op deze drie gebieden meet- en merkbaar vooruitgang willen boeken, hebben we ze impactgebieden genoemd.

### De beweging

Voorop staat de beweging die de kindcentra maken in de drie impactgebieden. Voorwaarde hiervoor is dat we ook als organisatie groeien. We willen flexibel kunnen inspelen op ontwikkelingen, het primaire proces optimaal kunnen ondersteunen, kunnen vernieuwen, veranderen en verbeteren. Vanuit dit beleidsplan willen we verbetering en verandering richten, onze interne organisatie verbeteren en het eigenaarschap in de lijn versterken.

### Evaluatie

Eind schooljaar 2017-2018 zijn we gaan terugblikken op de voorgaande beleidsperiode: wat is de impact van het beleid geweest in de kindcentra en welke uitgangspunten nemen we mee? Het resulteerde in een rapport van bevindingen dat een breed palet aan opbrengsten laat zien, maar ook grote verschillen tussen de scholen. We concludeerden dat we met sommige ontwikkelingen die in gang zijn gezet, nog niet klaar zijn. Ook willen de scholen eigen verbeterpunten meenemen in de schoolplanontwikkeling voor de komende jaren. In het rapport zijn diverse aanbevelingen gedaan, zoals:

- 'Professionele leergemeenschap' blijft een thema om verder uit te bouwen, te monitoren en meetbaar te maken.
- Het is belangrijk om waardengestuurd, gestaafd en onderbouwd vanuit visie leiding te geven aan een kindcentrum.
- Neem ketenpartners vanaf het begin mee in de strategische thema's en betrek hen, om het eigenaarschap te vergroten, bij het nieuwe strategisch beleidsplan.
- Het thema 'educatief partnerschap' mag worden uitgebouwd naar de kinderopvang en de wijk.
- Good practices mogen meer worden gedeeld.
- Breng de gewenste ontwikkeling in beeld door middel van rubrics.

### Kick-off

Eind augustus 2018 luidde toekomstpsycholoog Tom Kniesmeijer<sup>1</sup> met een lezing de inspiratiefase voor het nieuwe strategisch beleid in. Dat de wereld niet stilstaat, weten we. Belangrijker is de vraag hoe we met deze veranderingen willen omgaan. Hoe stemmen we af op wat er om ons heen gebeurt, terwijl we tegelijk trouw blijven aan onszelf en onze waarden? Het verhaal van Kniesmeijer heeft ons taal opgeleverd. We maakten kennis met 'de school als bindweefsel van de samenleving', werden bevestigd in onze overtuiging dat 'goed onderwijs, gelijkheid en democratie ons

blijer maken'. We leerden dat we na een tijd van systeempijn 'meer geluk willen met minder regels' en dat we teruggaan naar de bedoeling, de zogenaamde 'waardenwending'. Geïnspireerd werden we ook door de voorspelling dat we gaan 'van mijn betere ik naar ons betere wij, van ecologie naar ecologie!'. Na afloop lieten we ballonnen op met de woorden die ons bijbleven, zoals *technologie, verbinding, ontmoeten, van betekenis zijn, systeempijn, relatie, identiteit, wij*.

Aan de hand van een praatplaat gingen de teams van de Signumscholen in gesprek met elkaar, ouders, kinderen en kindcentrumpartners. De gesprekken leverden input op voor het strategisch beleidsplan en de kindcentrumplannen.





# Missie, visie en kernwaarden

Iedere dag opnieuw – van bestuurskantoor tot groepsruimte – laten wij ons inspireren door onze kernwaarden. Samen met onze missie en visie maken de kernwaarden Signum tot één betekenisvol geheel.

## **Missie: waarom wij bestaan**

Signum is een organisatie voor bijzonder onderwijs, bestaande uit authentieke scholen, die vanuit waardenbewustzijn met eigenzinnig onderwijs willen bijdragen aan de ontwikkeling van zelfbewuste en initiatiefrijke kinderen.

Deze missie komt tot uiting in ons motto:

*Ondernemend in goed onderwijs.*

## **Visie: wat wij willen bereiken**

Signum wil dat ieder kind zich optimaal kan ontwikkelen, liefst in de eigen wijk. Wij bieden een eigentijdse, kansrijke ontwikkelomgeving en dragen bij aan een ondersteunend pedagogisch netwerk. Daartoe benutten we de passie en potentie van medewerkers. We leren, ontwikkelen en innoveren in professionele leergemeenschappen en werken samen met partners in en om de kindcentra.

## **Onze kernwaarden: wat wij belangrijk vinden**

De kernwaarden van signum vormen het DNA van de organisatie. Signum onderscheidt een drietal eindwaarden, die aangeven waar het ons in essentie om gaat:

*Kindcentra als oefenplaats voor het leven*

*De wijk en de wereld een beetje mooier (leren) kleuren*

*Van betekenis zijn voor jezelf, de ander en je omgeving*

De bijbehorende instrumentele waarden zijn:

*vertrouwen, verbinden en ondernemen.*

Ze helpen om onze eindwaarden te realiseren.





“Waardengedreven leiders werken in hun dagelijkse praktijk vanuit een helder moreel kompas, dat hen op koers houdt wanneer het spannend wordt en de zeeën hoog zijn.”

Johan Bouwmeester

### Tweedaagse

Om alle trends en ontwikkelingen, ideeën en ambities goed te kunnen wegen, was het belangrijk om te herijken wie wij als organisatie (willen) zijn. Wat vinden we vanuit onze eigen identiteit belangrijk, waar staan we voor? Tijdens een tweedaagse met directeuren en College van Bestuur, die niet voor niets 'De bedoeling' heette, gingen we aan de slag met onze missie, visie en kernwaarden. We traptten de tweedaagse af met videobeelden van onze inspiratieochtend met leerlingen. Op de vraag wat volgens hen de bedoeling van onderwijs is, antwoordden zij onder andere dat zij graag meer bewegen, levensecht onderwijs willen en oprechte aandacht van leraren belangrijk vinden.

We bespraken ook uitgebreid welke meerwaarde de joods-christelijke traditie voor ons heeft. Kenmerkend voor de manier waarop we daarmee omgaan, is dat we niet kiezen voor uitsluiting op basis van verschillen, maar voor eigenheid en je kunnen verhouden tot anderen ook als die een andere religieuze en/of culturele achtergrond hebben.

We onderzochten wat het betekent om waardengedreven te werken en formuleerden met elkaar streefwaarden die tot de verbeelding spreken. We ontdekten dat we ons nog steeds herkennen in onze bestaande kernwaarden en kozen een aantal ervan als instrumentele waarden. Ook vonden we nieuwe woorden voor onze missie en visie.



### Beleidsanalyse

Een uitgebreide beleidsanalyse hielp ons om onze koers te bepalen. In overleg met directeuren en College van Bestuur werd door de Regiegroep Strategisch Beleid een lange lijst met externe beleidsdocumenten opgesteld. De lijst met documenten is beschikbaar gesteld voor schoolplanontwikkeling en kan worden opgevraagd via [info@signumonderwijs.nl](mailto:info@signumonderwijs.nl).



# Impactgebieden en ambities 2019-2023

De optimale ontwikkeling van kinderen, dat is waar het ons om gaat. Daarvoor zijn professionals nodig die op de goede plek de goede dingen doen, in verbinding met elkaar, met ouders en met partners in het kindcentrum en de wijk. In deze beleidsplanperiode streven wij dan ook impact na op die drie gebieden:

- de ontwikkeling van kinderen,
- de ontwikkeling van medewerkers,
- en de ontwikkeling van de samenwerking met partners.



Actuele maatschappelijke en onderwijskundige ontwikkelingen zijn medebepalend voor onze ambities. We stelden negen wicked problems 2 vast: hardnekkige vraagstukken die ook over vier jaar nog relevant en maar ten dele opgelost zullen zijn, maar waarin we wel stappen kunnen zetten. Die voorgenomen beweging maken we meet- en merkbaar in rubrics.

### Inspiratietafels

We wilden nadrukkelijk van buiten naar binnen kijken en op de golf van de tijd een nieuwe koers uitzetten. Om erachter te komen waar onze uitdagingen lagen en om de verbinding met onze stakeholders te versterken, zijn we met hen het gesprek aangegaan tijdens vier 'inspiratietafels':

- Buiten de lijntjes leren kleuren; de tafel van 0-6;
- Als ze de (virtuele) wereld ontdekken; de tafel van 10-14;
- Onderwijs passend bij de wijk;
- Onderzoeken, opleiden en ondernemen met meer maatschappelijk impact.

De inspiratietafels bestonden uit een binnenkring van dwarsdenkers, ondernemers, wetenschappers, bestuurders en innovators. Zij dachten vanuit hun expertise en ervaring na over beloftevolle aanknopingspunten en noodzakelijke innovaties van beleid en praktijk. In de buitenkring leverden directeurs, leraren, ouders en lokale beleidsmakers als kritische vriend input vanuit hun praktijk. Veel van wat is besproken, is terug te vinden in de wicked problems en de rubrics.

### Tien bepalende trends voor ontwikkeling

Maatschappelijk:

1. Oprukkende juridisering
2. De verpletterende impact van technologie (digitalisering, robotisering, IOT, etcetera)

Met betrekking tot de ontwikkeling van kinderen:

3. Pedagogisch reveil; wat is goed voor kinderen?
4. Leren is meer dan je kunt meten; formatief leren voor de test van het leven
5. Back to basics: weg met vage ontwikkeldoelen, weg met onzinnige leerstof
6. Levensecht leren en glocaliseren (think global, act local)
7. Van zittend naar bewegend leren; actieve en activerende didactiek

Met betrekking tot de ontwikkeling van personeel:

8. Carrière maken in de klas: (her)waarderen van het ambacht

Met betrekking tot de ontwikkeling van onze kindcentra:

9. Van samenwerken in vaste verbanden naar netwerkregie (tinderende organisaties)
10. Het kindcentrum als kloppend hart van een vitale samenleving

# Ontwikkeling van kinderen

Signumscholen werken met een breed curriculum dat de ontwikkeling van kinderen optimaal stimuleert. We streven naar kansrijk onderwijs voor alle kinderen. Ons onderwijs heeft een kwalificerende, socialiserende en persoonsvormende functie<sup>3</sup>. Een kind dat zich kennis, vaardigheden en houdingen eigen maakt, tradities, omgangsvormen en praktijken gewaarwordt en zijn eigenheid kan ontdekken, staat stevig in zijn schoenen. Vanuit optimisme en een positief perspectief willen we de persoonlijkheidsvorming voeden. Wij willen de wereld een beetje mooier leren kleuren.

## Inclusiviteit

We weten dat kinderen zich het beste kunnen ontwikkelen als ze samen spelen en leren met anderen, in een 'community of learners'<sup>4</sup>. In zo'n leergemeenschap is plaats voor ieder kind. Wij streven dan ook naar meer inclusief onderwijs in de wijk zoals beoogd in de stedelijke visie en het ondersteuningsplan van het Samenwerkingsverband (SWV) De Meierij. Dat betekent dat we werken aan een sterk ondersteunend pedagogisch klimaat met een passend aanbod voor ieder kind. Ieder kindcentrum biedt basisondersteuning en geeft in haar schoolondersteuningsprofiel aan wat zij kinderen en de wijk nog meer te bieden heeft.





### Van deze tijd

De maatschappij verandert en daarmee veranderen ook de kennis, vaardigheden, attitudes en het soort inzichten waarover kinderen moeten beschikken<sup>5</sup>. Vakken en domeinen vragen voortdurend om actualisering<sup>6</sup>. Kansengelijkheid, burgerschapsvorming, internationalisering, duurzaamheid en technologie zijn thema's waar we niet omheen kunnen. De sustainable development goals<sup>7</sup> zijn voor ons een belangrijke inspiratiebron bij het vormgeven van een breed en uitdagend curriculum. Ook willen wij de digitale geletterdheid van kinderen versterken, zodat zij bewust kunnen omgaan met de voortdurend veranderende mogelijkheden van technologie<sup>8</sup>. We verzorgen onderwijs in inspirerende schoolgebouwen met eigentijdse leermiddelen.

### In samenhang

In het curriculum staan vakken en leerlijnen niet op zichzelf. We zoeken naar raakvlakken en samenhang. We bieden betekenisvolle activiteiten aan waarin we een beroep doen op de kennis, vaardigheden, inzichten en attitude van kinderen. We willen kinderen meer bieden dan de basiskwaliteit; het gaat niet alleen om een optimale leerwinst in vakken als taal, lezen, rekenen en wereldoriëntatie (kwalificatie), maar ook om het aangaan van levensechte uitdagingen, burgerschapsvorming en leren participeren in de samenleving (socialisatie). Dit alles doen we vanuit het bewustzijn dat ieder kind eigen talenten en sociaal-emotionele behoeften heeft (persoonsvorming). In dit bewustzijn ligt de basis voor het onderwijskundig ondernemen in de wijk.

### Doorgaande lijn

Wij streven onverminderd naar een doorgaande ontwikkellijn van 0 tot 18 jaar en kijken vanuit een breed perspectief naar de ontwikkeling van kinderen<sup>9</sup>. We zien het als een opdracht om talent te ontdekken en gericht te ontwikkelen en willen de ontwikkeling van kinderen nog beter in beeld kunnen brengen. Signum stimuleert een diversiteit aan schoolconcepten. In het curriculum kunnen scholen zelf keuzes maken die passen bij de leerlingpopulatie, de context van de wijk en de fase van ontwikkeling van het kindcentrum.

### Onze ambitie

Met lef ontwerpen wij uitdagend, eigentijds en goed onderwijs waarin wij de echte wereld zoveel mogelijk binnenhalen, betreden en positief beïnvloeden, aansluitend bij de ontwikkelingsfase van kinderen, passend bij de actualiteit en de context van de wijk.

### Wicked problems



#### 1 Hoe bieden wij ieder kind een passende ontwikkelomgeving in de wijk?

In onze visie is meer inclusief werken een belangrijk uitgangspunt. De beweging die wij willen maken, is gericht op het versterken van die inclusiviteit in onze kindcentra.

De focus in de rubrics (zie katern) ligt op de ambitie van de school met betrekking tot de breedte van het aanbod in het schoolondersteuningsplan (SOP) en op de beroepskwaliteit van leerkrachten met betrekking tot differentiatie en handelingsgericht werken.

“We omarmen de verschillen.”

#### 2 Hoe zorgen wij dat ieder kind tot optimale leerwinst komt?

“Ieder kind kan zich optimaal ontwikkelen.”

Wij moeten ons niet alleen afvragen wat kinderen moeten leren maar ook: leren (wij) ze dat op de juiste manier? Thema's als kansengelijkheid, onze eigen kwaliteitsopvattingen en onderwijsstandaarden vragen niet alleen om een antwoord op de vraag waarop het aanbod in het curriculum is gericht. Ook de mate waarin scholen succesvol zijn in de uitvoering hiervan is van belang. Dat geldt zowel voor scholen met een traditioneel als een meer holistisch concept.

De rubrics focussen op het beredeneerd aanbod in het curriculum en de handelingsbekwaamheid van leerkrachten. Wij kijken daarbij naar de mate waarin:

- systematisch wordt gewerkt op basis van actuele leertheoretische inzichten,
- gereflecteerd wordt op leerwinst,
- de pedagogisch-didactische wendbaarheid toeneemt,
- het pedagogisch klimaat leren en ontwikkeling voldoende ondersteunt.

### 3 Onderzoekend, Ontwerpend en Ondernemend leren. Hoe ontwerpen wij een 'eigen zinnig' onderwijs- concept met een breed curriculum dat kinderen het leven leert leven?

Als het gaat om een breed curriculum hebben wij een dubbele ambitie. We werken aan inhoudelijke doelen (curriculum.nu) en zijn op zoek naar een balans tussen kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming (het kindcentrum als kansrijke oefenplaats voor het leven). Met 'wij' in het wicked problem bedoelen we alle geledingen in het kindcentrum (kinderen, team, ouders, de kinderopvang en de MR) en partners in de wijk. Met 'onderwijsconcept' bedoelen we de samenhang in betekenisvolle leer- en ontwikkelactiviteiten waarmee aan brede doelen van het curriculum wordt gewerkt.

De ontwikkeldimensies in de rubrics focussen op de mate waarin:

- er samenhang is in het curriculum,
- kinderen zelf regie voeren in en invloed hebben op het curriculum,
- er levensecht onderwijs geboden wordt en
- er verbinding is met de wijk.

Voor het speerpunt technologie is een aparte ontwikkelschaal toegevoegd.

“ Het kindcentrum als  
kansrijke oefenplaats  
voor het leven ”



“ We willen  
bijdragen aan  
de ontwikkeling  
tot zelfbewuste  
en initiatiefrijke  
kinderen. ”

### 4 Hoe maken wij de ontwikkeling van kinderen zichtbaar?

Samen met ouders hebben wij de opdracht om bij te dragen aan de ontwikkeling van kinderen. Maar hoe kijken wij naar deze ontwikkeling, en wat heeft daarin waarde? Het vinden van taal en instrumenten om de ontwikkeling zichtbaar te maken, ook voor en door kinderen zelf, is essentieel.

De rubrics bij deze uitdaging gaan over de ontwikkeling van onze toetsystemen en de manier waarop wij met ouders en kinderen in gesprek gaan over de ontwikkeling van kinderen.



# Ontwikkeling van personeel

Vakmensen in onderwijs en kinderopvang hebben grote impact op de ontwikkeling en het leren van kinderen. Signum richt zich dan ook op het versterken van de kwaliteit van professionals in de kindcentra. De ambities in het personeelsbeleid bouwen voort op eerder strategisch beleid.

Uit ons eigen tevredenheidsonderzoek <sup>10</sup> blijkt dat veel potentieel nog onbenut blijft. Als organisatie kunnen wij medewerkers slimmer inzetten en waarderen. Als ons dat lukt, blijven we een aantrekkelijke werkgever en kunnen we ook beter omgaan met actuele vraagstukken zoals werkdruk en lerarentekort. We focussen op werkgeluk, duurzame inzetbaarheid en het inzetten van de juiste mensen op de juiste plek. We hebben aandacht voor het on the job ontwikkelen en opleiden van professionals. We creëren tijd en ruimte om samen tot dieper leren te komen <sup>11</sup>.

Signumdirecteuren zijn in groepjes op pad gegaan naar voor hen inspirerende plaatsen. Ze onderzochten voor welk vraagstuk naar een oplossing is of wordt gezocht en namen deze beelden mee terug. Er is onder andere gekeken naar aanpakken in het bedrijfsleven (o.a. ASML, Berco), topsport (o.a. LOOT, NOC/NSF) en talentontwikkeling (o.a. Start-up Avans ondernemerscentrum).

### Werkgeluk

Personeel wordt beschouwd als de belangrijkste succesfactor van organisaties en innovaties, ook in het onderwijs<sup>12</sup>. Professionals willen het beste van zichzelf geven als zij vertrouwen krijgen, betrokken zijn bij de ontwikkeling van de organisatie, ruimte voelen om iets van hun vak te maken en bevlogen en met trots kunnen vertellen over het werk. Wij gaan aan de slag met de drie pijlers van werkgeluk: werk dat aansluit bij iemands kwaliteiten en talenten, werk dat plaatsvindt in een goede sfeer en relatie met anderen en werk waarmee je waarde toevoegt. Daarbij is 'carrière kunnen maken in de klas' voor Signum een belangrijk uitgangspunt.

### Duurzaam ontwikkelen

Scholen krijgen steeds meer beleidsruimte en staan voor grote uitdagingen als de Wet Passend Onderwijs (2015), de invoering van curriculum.nu en het actief vormgeven van het educatief partnerschap met ouders. Daardoor is het beroep van leerkracht dynamischer en veelzijdiger geworden en ontstaan er nieuwe beroepsrollen in het kindcentrum<sup>6</sup>. Leerkracht zijn is een kennisintensief beroep waarbij je actuele conceptuele kennis en vaardigheden flexibel moet kunnen toepassen in je groep. Het ontwikkelen van specialistische expertise op het gebied van handelingsgericht werken, het kunnen omgaan met externaliserend gedrag en kritische ouders, maar ook het vermogen om in interprofessionele teams in de kindcentra samen te werken, worden steeds belangrijker. Daarnaast vinden we het essentieel dat een leerkracht reflecteert op zijn professionele identiteit door zijn ontwikkeling zichtbaar te maken aan de hand van heldere standaarden.

### Een innovatieve, lerende en ondernemende organisatie

Wij willen Signum verder laten uitgroeien tot een innovatieve, lerende en ondernemende organisatie; een professionele leergemeenschap. Wanneer medewerkers in de kindcentra een onderzoekende houding hebben en van en met elkaar leren, werken zij samen aan kwaliteit van opvang en onderwijs. Zo kunnen we ons voortdurend aanpassen aan datgene wat er om ons heen gebeurt. We verbeteren daarbij iedere dag de kwaliteit van ons onderwijs en onze organisatie.

### Onze ambitie

Werkgeluk staat voorop. Daarom geven wij alle ruimte aan het potentieel van onze medewerkers, zodat zij met plezier en passie kunnen werken aan de optimale ontwikkeling van kinderen.



6 Signum benut de passie en de potentie van haar personeel optimaal. 9

5 **Hoe benutten wij professioneel potentieel optimaal ten behoeve van de ontwikkeling van kinderen en de organisatie?**

Talentvolle medewerkers die zich uitgedaagd voelen om bij te dragen aan onze ambities, daarnaar zijn we op zoek. Als organisatie zorgen we ervoor dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen, dat talenten optimaal worden benut en dat Signumscholen (nog meer) leren van elkaar. Daar wordt niet alleen het onderwijs nog beter van, ook het werkgeluk van onze medewerkers wordt erdoor vergroot.

De ontwikkeldimensie in de rubrics betreft de mate waarin wij de talenten van ons personeel benutten en toekomen aan meer en betere uitwisseling. 'Leading from the middle'<sup>13</sup> en 'the networked teacher'<sup>14</sup> zijn hierbij belangrijke inspiratiebronnen.



6 **Hoe kunnen wij door een lerende cultuur onze bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen verder versterken?**

Achterliggend concept bij dit vraagstuk is dat van de professionele leergemeenschap (PLG)<sup>15</sup>. De bedoeling van een PLG is om met en van elkaar te leren en zo het doel van de organisatie (de ontwikkeling van kinderen) nog beter te kunnen realiseren. De ontwikkeling van reflectief en innovatief vermogen is een belangrijk aspect van PLG-ontwikkeling. Daarom is het van belang dat medewerkers zich zowel in de breedte van het beroep, maar ook in de diepte als expert kunnen ontwikkelen. Via formele scholing, maar in toenemende mate ook op de werkplek en via andere vormen van professionalisering, ontwikkelen medewerkers zich verder in verschillende beroepsrollen.

In de rubrics richten wij onze aandacht op de mate waarin in teams reflectie plaatsvindt op de realisatie van de organisatiedoelen en de mate waarin het samen leren zich verder verdiept. Ook focussen we op de benutting en facilitering van het leerpotentieel van medewerkers en op de wijze waarop zij vanuit nieuwsgierigheid en onderzoekend vermogen hun professioneel handelen vormgeven.

6 Wij leren, ontwikkelen en innoveren samen in professionele leergemeenschappen. 9



# Samenwerking

Om onze ambities op het gebied van kindontwikkeling (impactgebied 1) en de ontwikkeling van medewerkers (impactgebied 2) te kunnen realiseren, is samenwerking essentieel. Wij willen meer inclusief onderwijs van hoogwaardige kwaliteit bieden, passend bij de context van de wijk. Het organiseren van partnerschappen in en rond de kindcentra is gericht op de realisatie van deze ambitie. Samenwerken krijgt daarmee een belangrijke interprofessionele component, maar vindt ook plaats in het kader van educatief partnerschap met ouders.

### Samenwerking met partners in het kindcentrum en in de wijk

Wij hebben onze partners in de kindcentra, in de wijk en in de gemeenten hard nodig. Samen willen we een ondersteunend pedagogisch netwerk vormen, waardoor ieder kind zich optimaal kan ontwikkelen. De gezamenlijk geformuleerde ambities in de Educatieve Agenda's van de gemeenten 's-Hertogenbosch en Zaltbommel en het ondersteuningsplan van SWV De Meierij geven richting aan die samenwerking. Iedere school gaat op zoek naar de juiste partners passend bij de ambities en ontwikkelingsbehoefte van het kindcentrum en investeert alleen in partnerschappen die meerwaarde hebben.

### Samenwerking met partners in aangrenzende domeinen (zorg, hoger onderwijs, etcetera)

Het is van belang om die experts en expertise in huis te hebben waarmee wij echt het verschil maken voor kinderen en medewerkers. We bieden op de juiste wijze én op het juiste moment aandacht, ondersteuning, begeleiding en uitdaging. We zetten daarvoor in op een diversiteit aan innovatietrajecten die ons helpen om ons eigen primair proces te verbeteren, te versterken en te flexibiliseren. Onze expertise en ervaringen delen wij met partners in onderwijs, kinderopvang en jeugdzorg, zodat we gezamenlijk krachtig kunnen inspelen op vragen en uitdagingen.

### Onze ambitie

Wij werken vanuit 'verbinding' samen aan een ononderbroken ontwikkeling van kinderen en het vergroten van onze eigen professionaliteit. Wij dagen kindcentra uit om van maatschappelijke meerwaarde te zijn.



# A t e l i e r

## d e

# K r u i s b o e l



## Wicked problems

### 7 Hoe krijgt samenwerking vorm als we gaan werken vanuit 'de bedoeling'?

Ook werken vanuit de bedoeling is doelgericht. De essentie van dit vraagstuk is een effectieve verbinding van wederzijdse verantwoordelijkheden. Onze relatie met de kinderopvang, het samenwerkingsverband en partners in de jeugdzorg bepaalt voor een groot deel de wijze waarop wij samenwerken in de wijk. Dit zien we terug in onze kindcentrumplannen.

De uitdaging is om elkaar bewust te vinden op maatschappelijke thema's, zoals armoede, veiligheid en verkeer, doorlopende ontwikkeling van kinderen, leefbare omgeving.

De rubrics laten een ontwikkeling zien in de mate waarin bewust vanuit (inter)professionele en morele ankers wordt samengewerkt in het kindcentrum.

Werken vanuit waardenbewustzijn

Authentieke kindcentra

### 8 In hoeverre lukt het om van (maatschappelijke) meerwaarde te zijn?

Signumscholen ontwikkelen zich tot authentieke kindcentra. Zij profileren zich met hun curriculum en ondersteuningsprofiel en de daarvoor benodigde specifieke expertise. Die profilering wordt gedragen door de eigen visie én door een netwerk van (externe) samenwerkingspartners en levert een merkbare bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen en de wijk.

De ontwikkeldimensies in de rubrics betreffen de reikwijdte van de samenwerking en het duurzame karakter ervan.

### 9 Hoe krijgt samenwerking met ouders optimaal vorm?

Betrokkenheid van ouders bij de ontwikkeling van kinderen draagt bij aan de prestaties van leerlingen. Daarnaast biedt de inzet van ouders in het kindcentrum mogelijkheden om het curriculum te versterken. Binnen educatief partnerschap speelt de afstemming van verwachtingen een cruciale rol. Pedagogisch partnerschap, waarbij school en ouders werken vanuit een gezamenlijke

verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van kinderen, vraagt voortdurend aandacht.

De beweging in de rubrics is gericht op de wijze en mate waarin de school erin slaagt om ouders te betrekken bij kindontwikkeling. Een belangrijke vraag daarbij is hoe ouders hun rol (kunnen) invullen als educatief partner.

Bijdragen aan een ondersteunend pedagogisch netwerk



# Realisatie

Om in te kunnen spelen op ontwikkelingen, om onze ambities te kunnen realiseren en het primaire proces goed te kunnen ondersteunen, zijn optimale randvoorwaarden nodig. Signum wil zich ontwikkelen tot een meer wendbare organisatie. Daarvoor zijn in deze beleidsplanperiode de volgende bewegingen voorzien:

## **Versterken van de interne organisatie**

We koesteren en voeden een cultuur van samen leren en ontwikkelen, maatschappelijk ondernemen en innoveren. We zetten stappen in het duidelijk verwoorden van onze ambities en verwachtingen, het benutten van talent, het werken aan een professionele cultuur van uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken en het doelmatiger omgaan met tijd, geld en energie.

We stellen gezamenlijk een kwaliteits- en innovatieagenda samen die is gekoppeld aan de ambities uit het strategisch beleid. Scholen kunnen hier op basis van hun eigen behoeften en in eigen tempo bij aanhaken. Daarbij werken we projectmatig.

## **Meer eigenaarschap in de lijn**

We beleggen de verantwoordelijkheid en verantwoording zo laag mogelijk in de organisatie. Hiermee beweegt de Signumorganisatie van oplossingsgericht werken vanuit faciliterende, functionele deskundigheid naar het vergroten van het oplossend vermogen binnen de organisatie als geheel. Transparantie, proactief handelen en draagvlak zijn daarbij belangrijke begrippen. Binnen het stafbureau verschuift de focus van administreren en registreren naar adviseren en ondersteunen. Voor de realisatie van onze ambities werken we met jaarplannen. In deze jaarplannen geven scholen en stafafdelingen fasegewijs vorm aan het beleid en de uitvoering van de ambities in dit strategisch beleid.

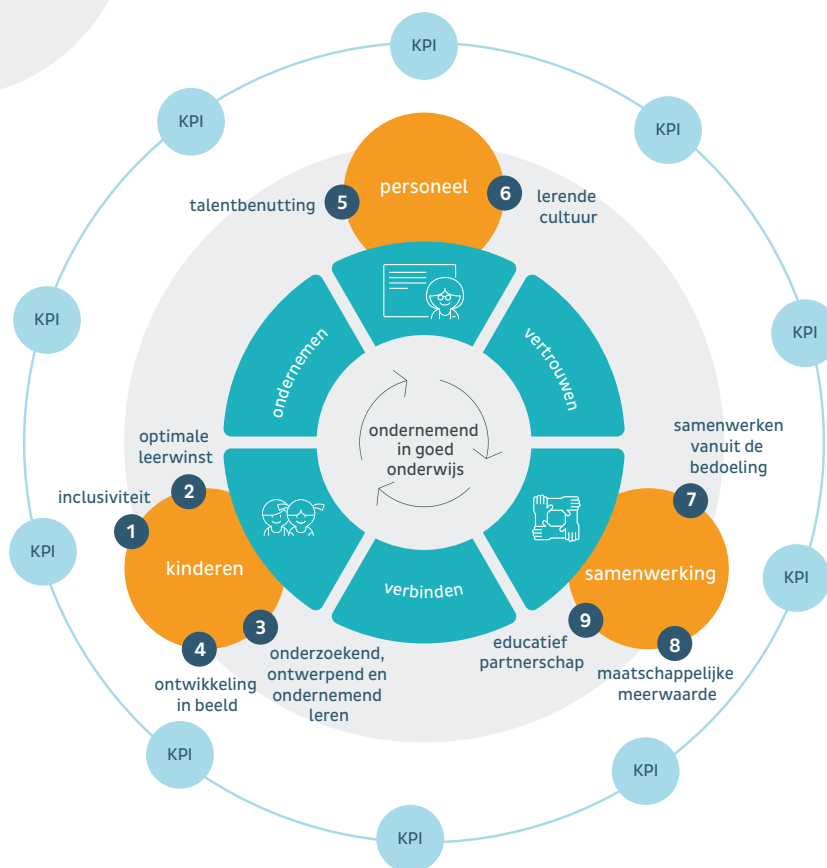
## **Op tijd bijsturen**

Met ons risicobeleid wegen we zorgvuldig af welke risico's Signum loopt en welke beheersmaatregelen wij daartegenover zetten en toetsen we de effectieve werking van deze maatregelen. Het College van Bestuur delegeert de uitvoering van het risicomanagement aan de directeuren ('eerste lijn'). De afdelingen van het bestuurskantoor ondersteunen vanuit de 'tweede lijn'. De afdeling Financiële Administratie is ook onderdeel van deze 'tweede lijn' en zorgt voor beleidskaders en de coördinatie van het risico managementproces. De Interne Auditfunctie ('derde lijn') wordt op basis van onderwerp gevormd door een multidisciplinair team van directeuren en/of stafmedewerkers. Dit team toetst onafhankelijk en rapporteert de resultaten aan het College van Bestuur. Het College van Bestuur rapporteert hierover aan de Auditcommissie van de Raad van Toezicht.

Prestatiemanagement krijgt vorm omdat we sturen op basis van aan onze doelstellingen gekoppelde rubrics en een beperkt aantal strategische KPI's.



- Ambities, missie visie & kernwaarden
- 3 impactgebieden
- 9 wicked problems
- Strategische KPI's
- 7 procesgebieden

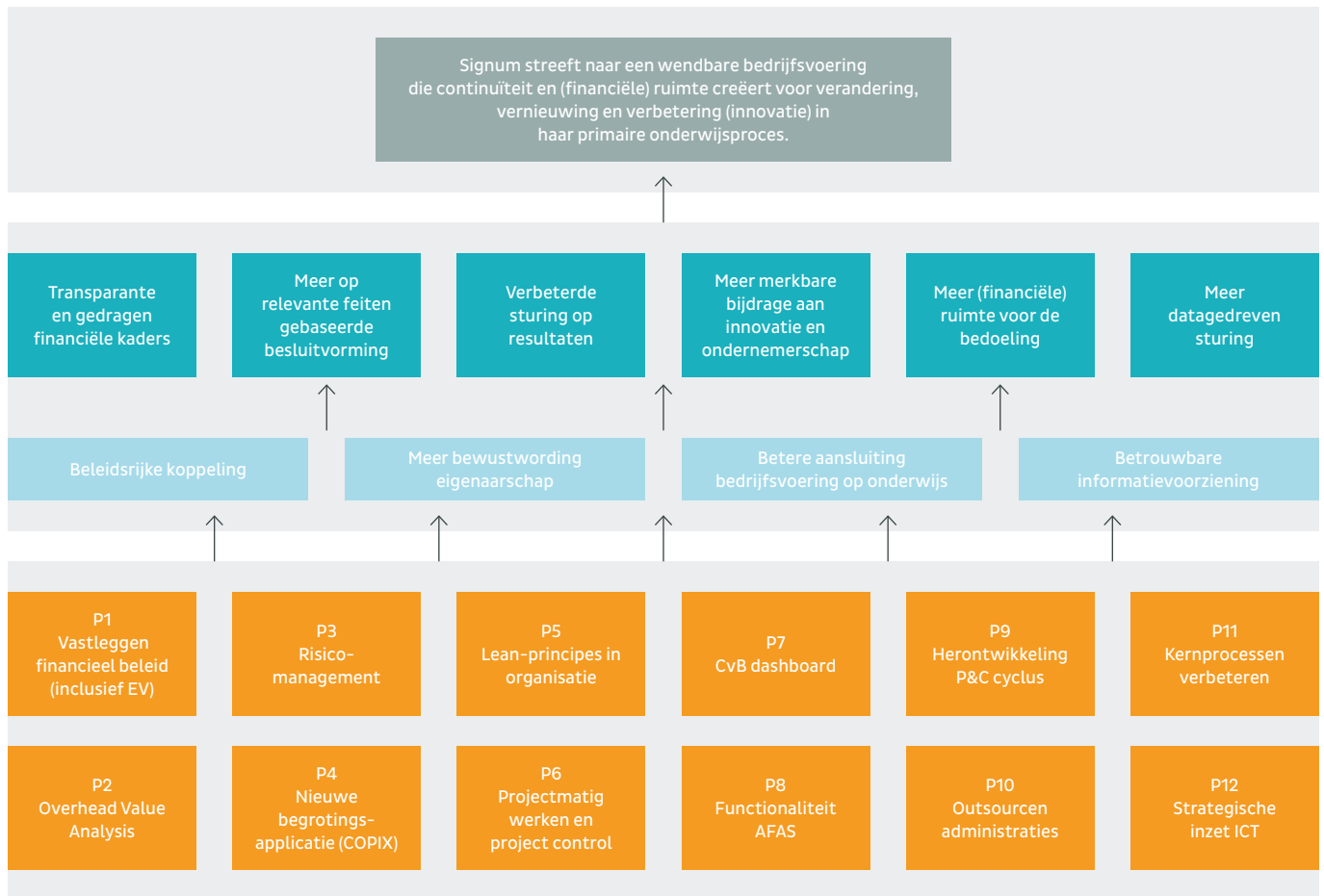


### Zeven procesgebieden

Met de hiervoor beschreven aanpak scheppen we de noodzakelijke randvoorwaarden voor de realisatie van onze ambities. In onze aanpak onderscheiden we zeven procesgebieden:

1. Bedrijfsvoering
2. Financiën
3. Personeel
4. Kwaliteit
5. Innovatie
6. Huisvesting
7. Digitalisering

Op de volgende pagina beschrijven we per procesgebied onze ambitie, de gewenste beweging en een kort beeld van wat is bereikt in 2023.



## 1. Bedrijfsvoering

### Onze ambitie

Om haar ambities en doelstellingen te realiseren, streeft Signum naar een wendbare bedrijfsvoering die continuïteit en (financiële) ruimte creëert voor verandering, vernieuwing en verbetering (innovatie) in het primaire proces. We zorgen voor een betere aansluiting van de bedrijfsvoering op het primaire proces.

### De beweging

Het programma *Focus op de Basis* geeft vorm en invulling aan deze ambitie. Focus op de Basis omvat twaalf projecten (P 1-12) die de ondersteunende processen verder versterken. We streven daarbij naar samenwerking vanuit de bedoeling zowel in als vanuit het stafbureau.

### Wat we zien in 2023

- We sturen door middel van een intelligente toepassing van data.
- We nemen besluiten op basis van relevante feiten en doorlopen bewust het proces van beeldvorming via oordeelvorming naar besluitvorming.
- We werken projectmatig samen en sturen op meet- en merkbare resultaten.
- We leveren met de richting, inrichting en verrichting van onze bedrijfsvoering een merkbare bijdrage aan innovatie en ondernemerschap.

## 2. Financieel management

### Onze ambitie

Financieel management omvat zowel financieel beheer als financieel beleid. Het is het geheel van activiteiten, processen en spelregels dat ervoor moet zorgen dat Signum de beschikbare middelen zo inzet dat ze haar doelstellingen behaalt. Dit geven we vorm door een evenwichtige combinatie van sturing (beleid), beheersing en verantwoording.

### De beweging

Het financieel management van Signum is dienstbaar aan het realiseren van onze bedoeling en is op transparante wijze gericht op de financiële continuïteit van de organisatie. We voeren een conservatief financieel beleid en zoeken naar een goede balans tussen exploratie en exploitatie.

Het financieel kader geeft de uitgangspunten voor financieel beleid, planning en beheer en vormt de basis voor integrale begrotingsgesprekken met de directeuren. Daarnaast wordt voor de realisering van dit strategisch beleidsplan een investeringsprogramma ontwikkeld.

### Wat we zien in 2023

- We werken met transparante en gedragen financiële kaders.
- Structurele lasten zijn in evenwicht met structurele baten.
- We creëren en benutten meer financiële ruimte voor de bedoeling.





### 3. Personeelsbeleid

#### **Onze ambitie**

In de vorige beleidsplanperiode hebben we ingezet op een ontwikkeling naar meer werkplezier. In deze planperiode streven we naar een verdieping van de ingezette weg. We bewegen van werkplezier naar werkgeluk en zoeken naar mogelijkheden om deze ambitie concreet vorm te geven.

#### **De beweging**

Naast de ambities voor teamontwikkeling in de kindcentra zoals beschreven in het impactgebied Personeel vragen ontwikkelingen op de arbeidsmarkt onze aandacht. Hierbij denken we aan de krapte op de arbeidsmarkt, de aantrekkelijkheid van beroepen in het domein kind & educatie en het terugdringen van de werkdruk. Centraal in onze werkwijze staat het thema werkgeluk. We willen ons inzicht in het werkgeluk van medewerkers vergroten en op basis daarvan komen tot doordachte formatieve keuzes, loopbaanbeleid en het Signumbreed benutten van talent.

Hoe we deze ontwikkeling vormgeven, beschrijven we in ons strategisch personeelsbeleid en onze professionaliseringsagenda. Belangrijke elementen hierin zijn de ambitie om het lerend vermogen van iedere school en het Signumnetwerk te vergroten, maar ook om het beschikbare potentieel in kaart te brengen en beter te benutten. Ook het vormgeven van ontwikkelpaden voor schoolleiders is vanuit dit perspectief van belang. Talent in de organisatie kan een belangrijke bijdrage leveren aan een Signum (E)-academy. Onderzocht wordt of deze academy te realiseren is met enkele toonaangevende besturen in het land. Ook Mevolution is een belangrijk hulpmiddel bij de ontwikkeling van medewerkers.

#### **Wat zien we in 2023**

- Medewerkers ervaren merkbaar meer werkgeluk en professionele ruimte in het werk; in benchmarkonderzoek betitelen zij hun werkplek bij Signum bovengemiddeld goed.
- Signum is een inspirerende werk- en ervaringsplek die medewerkers weet te boeien en nieuw talent aan zich weet te binden.

#### 4. Kwaliteitsbeleid

##### **Onze ambitie**

Het kwaliteitsbeleid van Signum wordt doorontwikkeld. Vanuit kwaliteitsbewustzijn worden op basis van data verbetervoorstellen gedaan en beslissingen genomen.

##### **De beweging**

De doelstellingen uit dit strategisch plan worden vertaald in ons kwaliteitsinstrumentarium, zodat de geschetste ontwikkelrichtingen meetbaar en merkbaar worden. Dit vertaalt zich onder meer in een beperkt aantal KPI's die onze basiskwaliteit en ontwikkelambities weerspiegelen. Deze KPI's zijn aanvullend op de rubrics en geven de ontwikkeling op Signumniveau weer.

Het vernieuwde onderzoekskader van de inspectie vraagt ons om onze interne kwaliteitszorg verder door te ontwikkelen. Veel aandacht gaat uit naar het laden van begrippen uit dit strategisch plan en de rubrics door het delen van 'good practices' en het ontwikkelen van intern gedragen Signumstandaarden voor goed onderwijs.

Door aandacht voor een lerende en verbeterende teamcultuur én door slimme koppelingen tussen school- en jaarplanontwikkeling, professionaliserings- en innovatiebeleid wordt de verbeter- en verandercapaciteit van Signumscholen verder vergroot.

##### **Wat we zien in 2023**

- Er is een gedeelde visie op wat we 'goed' onderwijs vinden en er worden op data gebaseerde beslissingen genomen om dit te bereiken.
- Scholen ontwikkelen eigenzinnige profielen met kwaliteitscriteria passend bij de context van de wijk.





“ Broedplaatsen waar professionals kunnen experimenteren ”

## 5. Innovatiebeleid

### Onze ambitie

Het innovatiebeleid wordt binnen onze scholen gekoppeld aan school- en jaarplanontwikkeling en vindt plaats door het ontwerpen van nieuwe praktijken. Dit gebeurt in broedplaatsen waar professionals op kleine schaal kunnen experimenteren. Zij doen dit in verbinding met experts en netwerken, gekoppeld aan de professionaliseringsagenda van Signum en de school en ondersteund door (eigen) onderzoek.

### De beweging

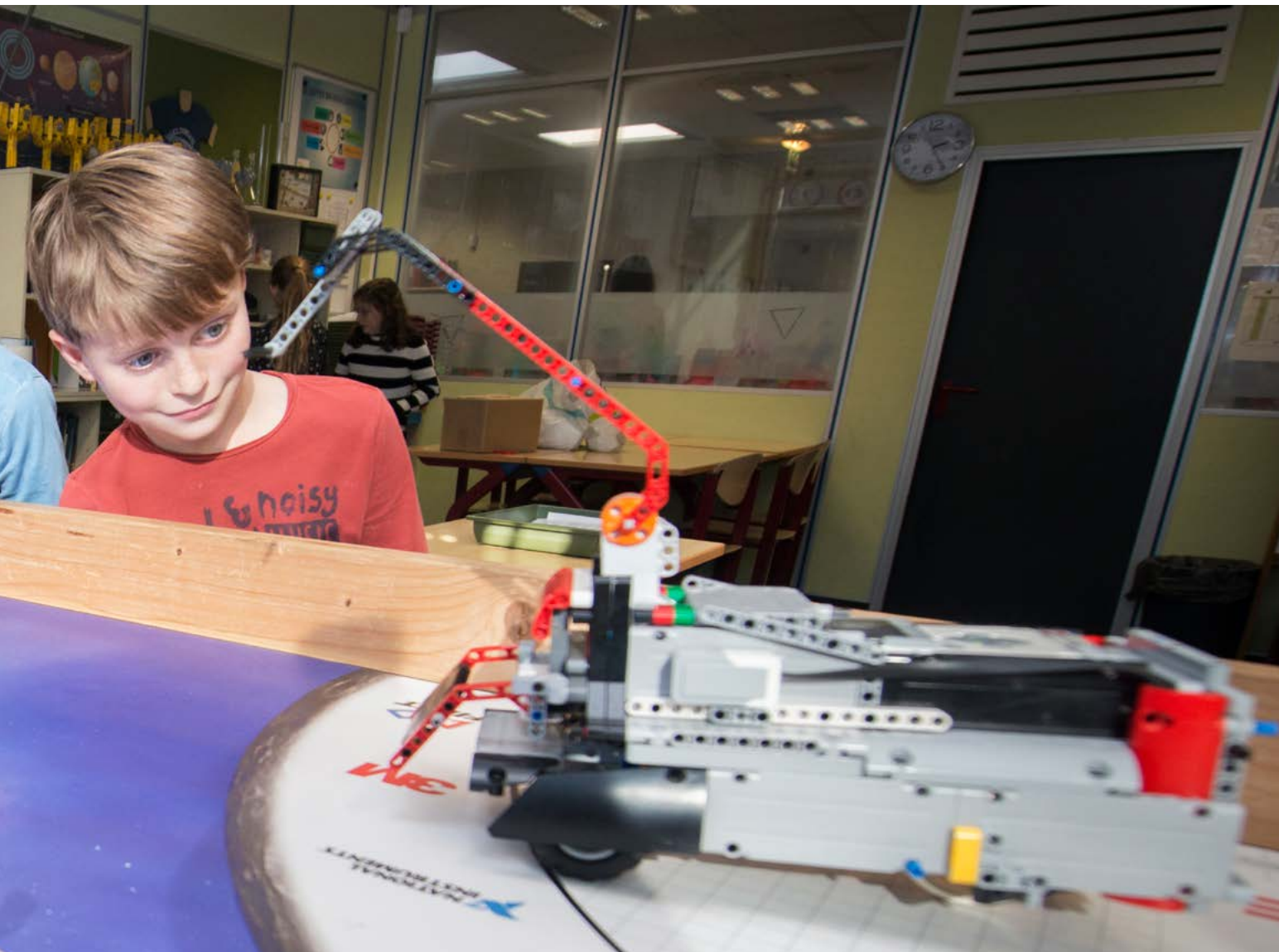
Ons innovatiebeleid richt zich op ontwikkeling in scholen die zich in fase 4 en 5 van de rubrics bevinden. We werken met een jaarlijkse aan de impactgebieden gekoppelde innovatieagenda op Signumniveau. We zetten gericht mensen en middelen in voor de realisatie van onze ambities en evalueren op gedegen wijze. Zo ontstaat in de loop van de beleidsperiode een steeds doordachter beleid met betrekking tot onze innovatie-investeringen.

Binnen Signum wordt op meerdere plaatsen gericht gewerkt aan innovatie met regionale of nationale uitstraling. Een belangrijke doelstelling in het innovatiebeleid is niet alleen impact in de innoverende school zelf, maar ook het genereren van spin-off in andere scholen. Signum initieert of haakt aan bij externe projecten die kindcentra helpen in hun beweging (10-14, Mevolution). Een aandachtspunt hierbij is het vinden van (nieuwe) externe financieringsmogelijkheden.

We richten ons op duurzame strategische partnerschappen met een beperkt aantal partijen en op aansluiting bij de landelijke netwerken en voorhoede op het gebied van kindcentrumontwikkeling, onderwijs & ICT en arbeidsmarktontwikkelingen. Dit kan bijvoorbeeld door te participeren in onderzoek en/of het verwerven van additionele fondsen.

### Wat we zien in 2023

- Er is een doordacht innovatiebeleid.
- Innovatieprojecten hebben een merkbare spin-off in andere scholen binnen Signum.



## 6. Huisvestingsbeleid

### Onze ambitie

Onze gebouwen ontwikkelen zich in relatie tot veranderingen in het onderwijs en de wijk. We streven een zo hoogwaardig mogelijk kwaliteitsniveau na.

### De beweging

Het onderwijs vraagt om fysieke omgevingen – inclusief technische voorzieningen – waarmee nieuwe ontwikkelingen ingezet en ondersteund kunnen worden. Daarnaast zien we een toenemende wens om naast traditioneel meubilair huiselijke elementen in de leeromgeving en buitenruimtes toe te passen. Het huisvestingsbeleid is daarmee van directe toegevoegde waarde voor de strategische, tactische en operationele doelstellingen van het onderwijs.

De komende jaren staan in het teken van verdere verduurzaming van onze schoolgebouwen. Het huisvestingsbeleid wordt uitgevoerd op basis van afspraken vastgelegd in een Service Level Agreement.

### Wat we zien in 2023

- Huisvesting draagt merkbaar bij aan een inspirerende leeromgeving.
- Investerings in huisvesting en onderhoud zijn gericht op het vergroten van duurzaamheid.

## 7. Digitaliseringsbeleid

### Onze ambitie

We ontwikkelen een eigen visie op digitalisering gekoppeld aan onze ambities en strategie.

### De beweging

Het Ministerie van OCW werkt de komende jaren aan de ontwikkeling van een digitaliseringsagenda. Signum sluit aan bij deze digitaliseringsagenda. De vijf speerpunten uit deze agenda zijn:

- Leraren, schoolleiders en bestuurders innoveren door samen en met anderen te leren.
- Leerlingen en leraren zijn digitaal geletterd.
- Digitale leermiddelen werken voor de gebruiker.
- De digitale infrastructuur is veilig, betrouwbaar en toekomst-vast.
- Ethiek van digitalisering in het onderwijs heeft structurele aandacht.

### Wat we zien in 2023

- Signum heeft een heldere visie op digitalisering en geeft een eigen kleur aan de digitaliseringsagenda van OCW.
- Signum heeft in lijn met de digitaliseringsagenda en haar strategische ambities een strategisch ICT-beleidsplan geformuleerd en een projectenkalender gedefinieerd en (deels) geïmplementeerd.

# Bronnen en verwijzingen

1. Tom Kniesmeijer is coauteur van de Trendrede: trendrede.nl.
2. R. Buchanan (1992) spreekt over 'Wicked problems in design thinking'; complexe, unieke en lastig te definiëren vraagstukken van 'social design'. Een Nederlands equivalent zijn de 'adaptieve uitdagingen' van R. Heifetz (2003). Zie: Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 8 (2), p. 5-21 of Heifetz, R. A. (2003). Adaptive work. *Demos Collection*, p. 68-78.
3. Biesta, G. (2015). Goed onderwijs, functioneel of disfunctioneel? Over de school als oefenplaats voor volwassenheid. *De Echte Dingen. Essays over de kwaliteit van het onderwijs*. Amsterdam, The Netherlands: Gopher BV.
4. Brown, A. L., & Campione, J. C. (1994). Guided discovery in a community of learners. In K. McGilly (Ed.), *Classroom lessons: Integrating cognitive theory and classroom practice* (p. 229-270). Cambridge, MA, US: The MIT Press. of recenter: Katz, J. (2017). Toward a Vision of Inclusive Learning Communities: It Takes the Village', Working with Families for Inclusive Education. *International Perspectives on Inclusive Education*, Volume 10.
5. A. Ros, M. Lieskamp, & H. Heldens (2017), *Leren voor morgen. Uitdagingen voor het onderwijs*. Huizen: Uitgeverij Pica.
6. curriculum.nu/waarom
7. [www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals](http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals) of download de Nederlandstalige versie van de resolutie op [www.sdg nederland.nl/rapporten-documenten](http://www.sdg nederland.nl/rapporten-documenten).
8. Wijnen, F. M., van der Molen, J. H. W., & Voogt, J. (2018). Wanneer zetten basisschoolleerkrachten technologie in om hogere-orde denken te bevorderen? In *Onderwijs Researchdagen 2018: Ondersteboven van onderwijs*.
9. Jolles, J. (2017). Over ontplooiing en Bildung vanuit neuropsychologisch perspectief *Van Twaalf tot Achttien*, p. 32-36.
10. Signum peilt iedere 2 jaar via de Kindcentrummonitor de behoeften en tevredenheid van ouders, kinderen en medewerkers.
11. Fullan, M. (2014). *Teacher development and educational change*. Routledge.
12. Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers: Maximizing impact on learning*. Routledge.
13. Fullan, M. (2015). Leadership from the Middle. *Education Canada*, 55(4), p. 22-26.
14. Baker-Doyle, K. J. (2011). *The networked teacher: How new teachers build social networks for professional support*. Teachers College Press.
15. Verbiest, E. (2016). *Professionele leergemeenschappen. Een inleiding*. Maklu.





[www.signumonderwijs.nl](http://www.signumonderwijs.nl)