

Kinderstad de start van een nieuwe toekomst

**Koersplan
2024-2028**

Voorwoord

De ontwikkeling van een nieuw koersplan start altijd met terugkijken. Ik kijk met trots terug op de afgelopen jaren. Trots op de behaalde onderwijsresultaten, trots op de grote organisatorisch en inhoudelijke veranderingen die we samen hebben ingezet. Bovenal trots op de heel fijne en constructieve manier waarop we als professionals in het onderwijs en kinderopvang hebben gewerkt aan een passende speel- en leeromgeving waar kinderen zich optimaal kunnen ontwikkelen. Met hoge ambities, maar vooral met passie en bevologenheid om samen het beste uit kinderen te halen.

Na het aflopen van het vorige koersplan 2020-2024 maken we nu opnieuw onze positie en strategie voor de toekomst. **Dit koersplan kenmerkt de start van een nieuwe toekomst van Kinderstad.** Hierin bepalen we onze koers die richting geeft aan alles wat we samen de komende vier jaar oppakken. Het biedt ook de ruimte om de koers op school- en locatieniveau verder in te kleuren. Dit doen we met elkaar en altijd in verbinding met onze directe omgeving. Alleen door het samen te doen halen we het beste uit iedere dag, maar ook uit onszelf en alle kinderen. Daar gaan we voor.

Om tot een nieuwe koers te komen, hebben we veel onderzoek gedaan. Daarbij hebben we niet alleen gekeken naar onze eigen organisatie, maar ook naar de wereld om ons heen. Want daar gebeurt en verandert veel. Neem alleen al de samenwerking op het gebied van onderwijs en kinderopvang. Denk aan de krappe arbeidsmarkt, de landelijk teruglopende leerresultaten en de ontwikkelingen rondom het aanbieden van gratis kinderopvang. Het nu -en in de toekomst- kunnen inspelen op alle ontwikkelingen vraagt om vooruit denken, dat doen we in dit koersplan.

Sinds eind 2023 bouwen we als Kinderstad samen verder op de behaalde resultaten en bundelen daarbij onze krachten om samen nieuwe toegevoegde waarde te realiseren voor kinderen, ouders, medewerkers en onze maatschappelijke partners. Dit zetten we de komende jaren voort vanuit één organisatie met maatschappelijk en openbaar karakter waar de ontwikkeling van kinderen wordt vormgegeven vanuit één strategische agenda. Daarbij is uitstekend onderwijs en kinderopvang onze ambitie. Iedere dag weer.

Annemie Martens
College van Bestuur Kinderstad

Opgesteld met alle betrokkene	Schooljaar 2023-2024	Ondertekening
Instemming GMR	01.07.2024	
Goedkeuring RvT	01.07.2024	
Vastgesteld CvB	01.07.2024	

Inhoud

Voorwoord	1
Dit zijn wij.....	3
Onze werkwaarden	4
1 Aanpak koersplan	5
2 Besturingsfilosofie	6
3 De strategie van Kinderstad.....	8
3.1 Strategische pijlers Kinderstad kinderopvang en onderwijs.....	10
3.2 Visiekwadrant voor onderwijs	13
3.3 Visiekwadrant voor kinderopvang	18
4 Monitoren van het koersplan	20
5 Financiële paragraaf	21
6 Ambities voor Kinderstad 2024-2028	22
7 Ambitie voor Kinderstad Onderwijs 2024-2028	27
Bijlagen.....	29
Bijlage 1a Literatuur & inspiratiebronnen onderwijs.....	30
Bijlage 1b Literatuur & inspiratiebronnen kinderopvang	31
Bijlage 1c Afkortingenlijst.....	31
Bijlage 2.1 Ambitiekaart Kinderstad samen ontwikkelen	32
Bijlage 2.2 Ambitiekaart Kinderstad samen organiseren	37
Bijlage 2.3 Ambitiekaart Kinderstad samen met partners	40
Bijlage 2.4 Ambitiekaart Kinderstad samen voor kinderen.....	44
Bijlage 2.5 Ambitiekaart Kinderstad onderwijs focus op lesgeven en gedrag	51
Bijlage 2.6 Ambitiekaart Kinderstad onderwijs werken met een Gegarandeerd Kennisrijk Curriculum	58
Bijlage 3 Overzicht samenwerkingspartners	61

Dit zijn wij

Waar we voor staan

Kinderstad is een maatschappelijke organisatie voor kinderopvang en openbaar onderwijs voor kinderen van 0 tot 13 jaar in Tilburg en omstreken.

Wij geven gezamenlijk vorm aan de ontwikkeling van kinderen en geven alle kinderen zo een stevige basis.

We zijn er altijd, overal en voor alle kinderen.

Waar we voor gaan

Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.

Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.

Bij Kinderstad werken we vanuit onze pedagogische en didactische visie aan de ontwikkeling van kinderen. Onze professionals maken daarin het verschil door kinderen optimaal te begeleiden en alle kansen te bieden.

Wij geloven dat ieder kind alles kan leren. Door onze krachten te bundelen, maken we samen het verschil in de groei en ontwikkeling van ieder kind.

Samen halen we het beste uit iedere dag, maar ook uit onszelf en alle kinderen.

Dit doen we in samenwerking met ouders en partners in het maatschappelijke domein.

We gaan elke dag voor kwaliteit, daarvoor maken we gebruik van wetenschappelijk bewezen succesvolle werkwijzen en blijven wij onszelf continue ontwikkelen en verbeteren.

Zo creëren we een optimale speel- en leeromgeving waarin we kinderen bij Kinderstad vanuit gelijke kansen voorbereiden op de samenleving van morgen.

Onze werkwaarden

WE ZORGEN VOOR GROEI

Groei is onze grootste constante. Kinderen komen bij ons binnen als ze een paar maanden oud zijn. Wanneer ze vertrekken zijn het scholieren met een stevige basis, klaar voor de volgende stap.

Wij blijven onszelf voortdurend ontwikkelen, zowel op persoonlijk als professioneel vlak én samen als organisatie. We willen het elke dag een stukje beter doen.

Door het beste uit onszelf en anderen te halen helpen we kinderen om te ontwikkelen en de mooiste versie van zichzelf te worden.

WE DOEN HET SAMEN

Samen is het fundament van onze manier van werken.

Al onze kinderopvang- en onderwijsprofessionals werken samen om alle kinderen een waardevolle dag te bezorgen.

Op onze locaties halen we het beste uit elkaar en uit de kinderen. Dit doen we met elkaar, maar ook met ouders, met kinderen, met maatschappelijke en culturele partners, andere onderwijsinstellingen en de wijk.

*We doen het écht **samen**.*

WE STAAN VOOR KWALITEIT

Wij voelen de verantwoordelijkheid die we dragen voor de ontwikkeling van de kinderen die aan onze zorg toevertrouwd worden. Daarom streven we voortdurend naar kwaliteit in alles wat we doen, met gerichte aandacht voor het pedagogisch klimaat.

Kwaliteit op basis van onderzoek en wetenschap zie je overal bij ons terug. Of het nou gaat over de lesmethodes die we gebruiken, de inrichting van onze speel-en leeromgeving of de manier waarop we ons HR-beleid organiseren.

Door op alle onderdelen voortdurend naar kwaliteit te streven, onszelf keer op keer te blijven verbeteren, creëren we een omgeving waarin kinderen en medewerkers floreren.

1 Aanpak koersplan

Het koersplan geeft richting aan de ontwikkeling van de organisatie. Waar willen we over vier jaar staan. Om de juiste koers te bepalen, hebben we onderzoek gedaan. We hebben gesprekken gevoerd met diverse stakeholders en teruggekeken op het koersplan van de afgelopen vier jaar.

Onderzoek

Samen zijn we gestart met onderzoeken en hebben we de blik eerst naar *buiten* (macro-, meso- en organisatie omgeving) gericht. Tijdens het in kaart brengen van de macro- en meso omgeving hebben we naar de wereld om ons heen gekeken. Wat zien we allemaal gebeuren? Welke trends en ontwikkelingen (de arbeidsmarkt, politiek, branches, samenleving) zijn er en hoe beïnvloeden die onze maatschappelijke opdracht? Past ons huidige aanbod straks ook nog? Welke veranderingen verwachten we en hoe kunnen we daar nu al op inspelen?

We zijn ons eigen werkgebied in kaart gaan brengen. Op school- en locatieniveau zijn we gaan kijken naar het netwerk om ons heen, welke zaken vallen ons op? Wie zijn onze belangrijkste (lokale) samenwerkingspartners? Hoe werken we samen en wat kunnen we daarin van elkaar leren. Dit alles passend binnen de werkwijze van een High Performing Organisation. Het samen evalueren van de huidige koersplannen (2020-2024) geeft ons goed inzicht in onze eigen sterktes, zwaktes en prestaties.

Samen met stakeholders

Door middel van meerdere bijeenkomsten met diverse stakeholders; samenwerkingspartners, RvT, GMR-OR, KC-platform, leerlingen, BSO-kinderen en medewerkers zijn op vier thema's: inclusie, goed werkgeverschap, HPO en identiteit geëvalueerd en vooruitgekeken.



1 Opzet studiedagen visievormers

De analyse van de onderzoeksfase is vastgelegd in het document "Onderzoeksfase koersplan '24-'28" en op te vragen bij het secretariaat via info@bijkinderstad.nl

2 Besturingsfilosofie

Onze besturingsfilosofie komt voort uit onze visie en werkwaarden. We zijn uitgegaan van een zo breed mogelijk draagvlak, een zo groot mogelijk eigenaarschap en besluitvorming zo laag mogelijk in de organisatie. In de praktijk herkennen we dit als volgt:

De mens bij Kinderstad

- Kinderstad is voor iedereen toegankelijk: voor alle ouders, kinderen en medewerkers. Iedereen is welkom.
- Bij Kinderstad wordt iedereen gehoord en heeft iedereen gelijke kansen; wij herkennen, erkennen, waarderen, benutten en ondersteunen de diversiteit in onze organisatie.
- Wij stimuleren het kritisch denken en zorgen ervoor dat dat in onze manier van organiseren is gewaarborgd.

De professional bij Kinderstad

- De (pedagogisch/didactisch) professional is de belangrijkste sleutel in het succes van de organisatie.
- Onze professionals tonen persoonlijk leiderschap. We definiëren persoonlijk leiderschap als gedrag dat individuele prestaties verbetert en zorgt voor het maximaliseren van de organisatiedoelstellingen.
- We hanteren de beroepscode en gedragscode. Reflectie wordt gezien als de basis voor het ontwikkelen.
- Kinderstad faciliteert de professional in zijn/haar ontwikkeling. We organiseren dwarsverbanden tussen professionals en leren van en met elkaar.

De leider bij Kinderstad

- Een leider bij Kinderstad is mensgericht en resultaatgericht, betrokken en werkt op basis van vertrouwen. Voor hem/haar staan het kind, de professional, de ouder en de samenwerkingspartners centraal. Vanuit deze visie ontmoet, stuurt en coacht hij/zij.
- Een leider bij Kinderstad werkt vanuit de waarden van de organisatie en draagt deze uit. Het resultaat van de organisatie en haar betrokkenen staat bij hem/haar altijd voorop.
- Een leider bij Kinderstad is te allen tijde in staat te helikopteren, zowel op de doelen van de organisatie als op het eigen functioneren: hij/zij stuurt vanuit visie en beleid.
- Een leider bij Kinderstad werkt binnen de kaders die voor de gezamenlijke organisatie zijn gesteld. Daarbinnen toont hij/zij ondernemerschap.

Sturing bij Kinderstad

- De lange termijnvisie en doelen zijn ons uitgangspunt bij het sturen naar een gezonde organisatie (-onderdelen) om te komen tot uitstekend onderwijs en kinderopvang.
- De te behalen resultaten zijn kwalitatief en kwantitatief uitgewerkt in ambitiekaarten en kwaliteitskaarten met de Enigma kwaliteitsaanpak.
- Monitoring, sturing en verantwoording worden ondersteund door (geobjectiveerde) kwantitatieve en kwalitatieve data, KPI's op alle terreinen.

Vervolg sturing bij Kinderstad:

Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.

Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.

- De sturing is erop gericht om Kinderstad voortdurend te verbeteren.
- De communicatie hierover is open en actiegericht; we leren samen met elkaar.

Ontwikkelen en leren bij Kinderstad

- Kinderstad vormt een professionele leergemeenschap, waarbij ieder het recht en de plicht heeft zich te ontwikkelen.
- In het organiseren van het leren en ontwikkelen vormen de organisatiedoelen het uitgangspunt; waarbij we centraal organiseren wat kan en maatwerk leveren als het nodig is.
- De ontwikkeling van didactische en pedagogische professionals vindt plaats vanuit gezamenlijke sturing en de afgeleide processen worden zo uniform mogelijk georganiseerd en geborgd.
- Het leren kennen van elkaar en elkaars werk wordt door Kinderstad en de leidinggevenden gefaciliteerd.

Veranderen bij Kinderstad

- Voor Kinderstad zijn betrokkenheid, draagvlak en vertrouwen kernbegrippen in veranderingsprocessen.
- Kinderstad is enerzijds gericht op kwaliteitsverbetering: er wordt ruimte gegeven aan pilots en vernieuwing, maar anderzijds is zij gericht op duurzaamheid: de PDCA-cyclus wordt in verandertrajecten gevolgd.
- We formuleren heldere doelen, werken evidence-informed en data geïnformeerd en gestuurd. We zorgen voor duidelijke kaders over verantwoordelijkheid, middelen en planning.
- Voor veranderingen op langere termijn kiezen wij voor een 'bottom up' aanpak. Daar waar snelheid en wendbaarheid noodzakelijk is kiezen we voor een gefundeerde 'top down' aanpak.

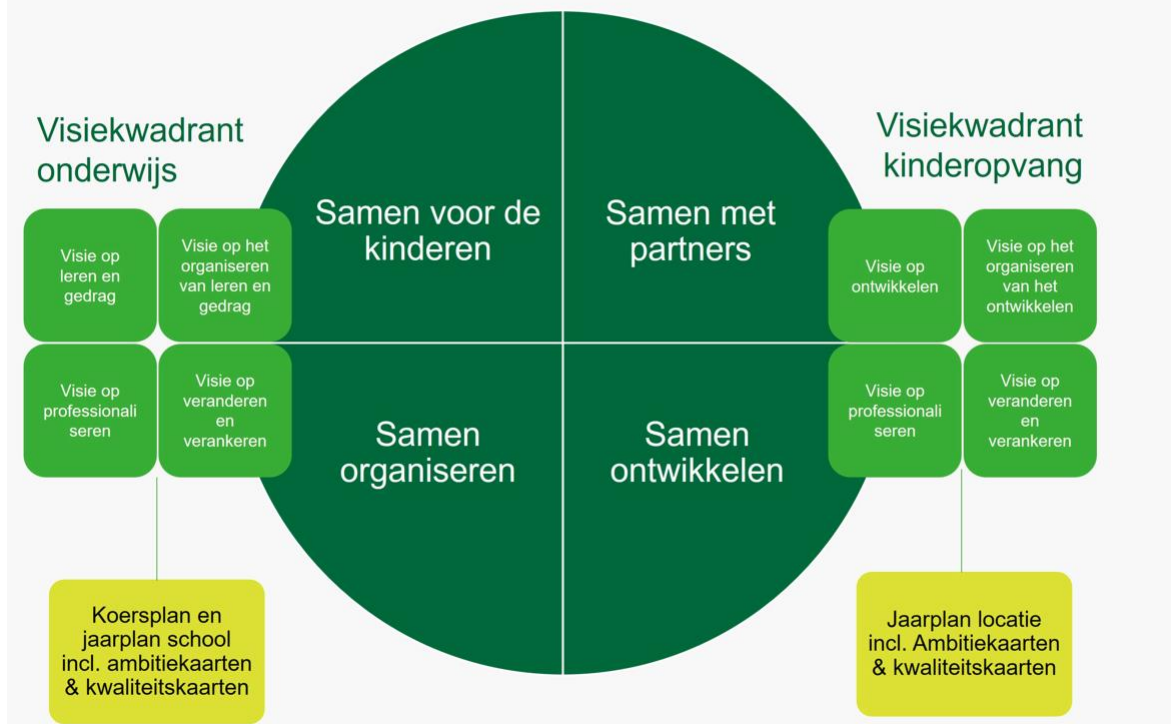
Lijn en staf bij Kinderstad

- Kinderstad is een lijn-gestuurde organisatie, ondersteund door experts op de verschillende vakgebieden.
- Lijn en staf zijn beiden verantwoordelijk voor het verbinden en ontmoeten; het initiatief ligt bij beiden, gevraagd en ongevraagd. Er zijn duidelijke afspraken over wederzijdse verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Kinderstad heeft centrale kaders en standaarden geformuleerd waarbinnen decentraal ruimte is voor vertaling op locatieniveau.

Deze uitgangspunten vormen de leidraad voor de verdere ontwikkeling van hoe wij besturen en hoe we zaken binnen Kinderstad organiseren.

3 De strategie van Kinderstad

Koersplan Kinderstad, inclusief strategische pijlers



De strategie van Kinderstad is vanuit een aantal invalshoeken vormgegeven. In de eerste plaats zijn ambities gesteld voor Kinderstad als geheel. We leggen in dit deel de nadruk op dat wat ons uniek en sterk maakt en ons in staat stelt kinderen het beste te bieden. De vraag 'hoe creëren wij gezamenlijk onderwijs en kinderopvang, meerwaarde voor kinderen, partners en medewerkers' staat hier centraal.

Op basis hiervan zijn 4 strategische pijlers inclusief essentiële uitgangspunten geformuleerd. Deze pijlers hebben betrekking op wat we *samen voor kinderen* doen, hoe we *samenwerken met partners*, hoe we de zaken *samen organiseren* en hoe we ons *samen ontwikkelen*. De pijlers zijn verder uitgewerkt in ambitiekaarten die zijn opgenomen in *bijlage 2*

Bij Kinderstad maken we gebruik van de Enigma kwaliteitsaanpak. Deze aanpak wordt al langer gebruikt binnen ons onderwijs. Op basis van de missie, visie en werkwaarden is een visiekwadrant opgesteld.

Het visiekwadrant dient als normatief kader voor alle scholen en kinderopvanglocaties en maakt, op vier deelgebieden, de ambities voor de komende vier jaar inzichtelijk. De visiekwadranten zijn verder geconcretiseerd in ambitiekaarten -strategisch- en kwaliteitskaarten -operationeel-.

Iedere school en kinderopvanglocatie werkt aan de hand van dit koersplan een eigen lokaal koersplan/jaarplan uit en start met kwaliteitskaarten voor nieuwe operationele processen. Zo ontstaat een consistent geheel waarin de visie van Kinderstad vertaald wordt naar de lokale omgeving.

Voor het koersplan Kinderstad zie 3.1

Voor de uitwerking van het visiekwadrant voor het onderwijs zie 3.2

Voor de uitwerking van het visiekwadrant voor de kinderopvang zie 3.3

3.1 Strategische pijlers Kinderstad kinderopvang en onderwijs

De strategische pijlers voor Kinderstad die hierna worden weergegeven, vertalen we in concrete ambitiekaarten (smart en actief) die zich richten op een termijn van vier jaar. Aan de hand van ambities (zie hoofdstuk 6: Ambities 2024 - 2028) monitoren we jaarlijks of we de juiste koers varen.

De vier strategische pijlers voor Kinderstad:



I. Samen voor kinderen

Door goed samen te werken met elkaar, met ouders, met samenwerkings- partners en elkaars toegevoegde waarde te benutten bieden we een uitstekend ontwikkelingsaanbod voor kinderen op locaties met een uitstekend fysiek klimaat. Hierdoor zijn de volwassenen van morgen toegerust om bij te dragen aan de samenleving.

Ons uitgangspunt hierbij is dat we uitgaan van hoge verwachtingen naar onze kinderen toe, zodat zij continu worden gestimuleerd het beste uit zichzelf te halen. Doordat we onze gezamenlijke expertise inzetten werken we aan de brede ontwikkeling van kinderen.



II. Samen met partners

Altijd, overal en voor alle kinderen bieden we uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang.

In samenwerking met ouders, met de wijk, met maatschappelijke en culturele partners en met onderwijsinstellingen.

We zijn actief gericht op de wereld om ons heen. We signaleren (veranderingen in) behoeftes en tonen lef en ondernemerschap. We vinden dat ouders moeten kunnen kiezen uit een divers aanbod aan dienstverlening.

Onze visie en onze werkwijzen communiceren we transparant en op een toegankelijke manier.



III. Samen organiseren

In alles wat we doen, streven we naar kwaliteit. We sturen op harde en zachte kritische succesfactoren en kengetallen die voor Kinderstad essentieel zijn voor de continuïteit. We monitoren de kwaliteit van ons werk in één systeem.

We hebben een gezamenlijke visie op de besturing van de organisatie, het bestuursbureau -ondersteunend-, onderwijs en de kinderopvang.

Deze zijn op basis van deze visie ingericht.

We doen het samen en op eenzelfde manier wanneer dit van toegevoegde waarde is voor het realiseren van onze visie.

De komende jaren investeren we extra in de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering.



IV. Samen ontwikkelen

Onze professionals maken iedere dag het verschil; door ontmoeting maken wij elkaar sterker. We blijven onszelf continue ontwikkelen, verbeteren en vernieuwen. We delen kennis en benutten elkaars expertises en talenten dwars door de organisatie. Door onze samenwerking creëren we nieuwe kansen voor professionals. We hebben een gezamenlijke visie op de ontwikkeling van onze professionals, de rol van Kinderstad en hun eigen rol hierin. We maken gebruik van bewezen succesvolle werkwijzen en werken daarvoor samen met samenwerkingspartners.

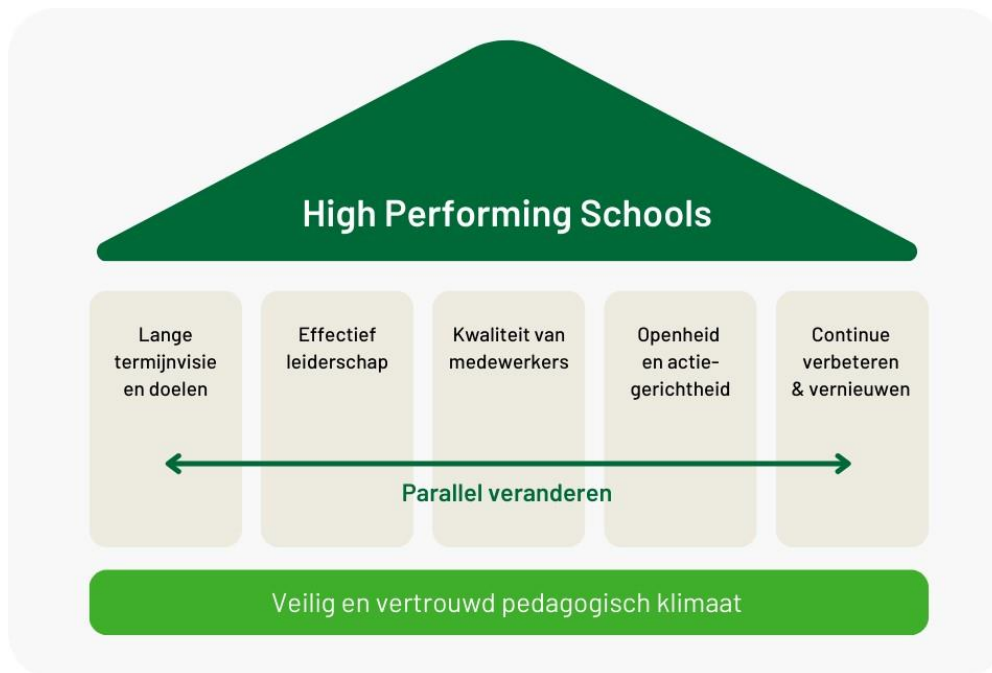


3.2 Visiekwadrant voor onderwijs

Uitgangspunten

Kinderstad onderwijs heeft zich ingezet te ontwikkelen naar een Hoog Presterende Organisatie. Een HPO kenmerkt zich door een integraal management en samenhang tussen visie, strategie, structuur, cultuur en werknemers. Wij brengen onze organisatie in balans door zowel de kwaliteit duurzaam te borgen als door snelle aanpassingen te kunnen maken aan een veranderende omgeving.

Hoog Presterende Scholen steunen de HPO pijlers op een fundament van een veilig en vertrouwd pedagogisch klimaat waarbij de basis op orde is.



2 HPO pijlers & fundament

De HPO pijlers hebben binnen ons onderwijs de afgelopen vier jaar stevig vorm gekregen. De komende periode worden de pijlers door de scholen verder geoptimaliseerd en geborgd. De uitgangspunten hiervoor zijn terug te zien in de besturingsfilosofie van Kinderstad.

Onze scholen hebben ingezet op het ontwikkelen naar Hoog Presterende Scholen, HP scholen hebben 10 kenmerken:



Als Kinderstad hebben we een duidelijke visie op onderwijs. Deze hebben we beschreven op vier deelgebieden: op leren en gedrag, op het organiseren van leren en gedrag, op professionaliseren en op veranderen en verankeren.



3 Visiekwadrant onderwijs

Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.

Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.

Visie op leren en gedrag

Leren zien wij als een blijvende verandering in het langetermijngeheugen. Doel van leren is om de kennis van de wereld te vergroten. Deze kennis is de basis van het (verder) leren en goed kunnen functioneren in onze maatschappij. Om te weten *hoe* we het beste leren, laten we ons informeren door wetenschap en cognitieve leerpsychologie. We baseren ons onderwijs dus op bewezen leerprincipes, zoals het hebben van hoge verwachtingen, het stellen van heldere doelen en het voortdurend geven van directe feedback. Leerlingen lijken meer op elkaar dan ze verschillen in de manier waarop ze leren. Wat leerlingen weten en hoe snel ze leren is afhankelijk van hun voorkennis. Dat betekent dat we ons meer op het leren van de hele groep moeten richten dan op het leren van iedere individuele leerling. Hierdoor leren kinderen effectiever en ontstaat er meer ruimte voor de leraar om extra ondersteuning (pre-teaching, verlengde en verdiepende instructie) te geven aan kinderen die dat nodig hebben.

Naast hoe leerlingen leren, kijken we ook naar *wat* voor leerlingen belangrijk is om te leren. We geven samenhangend kwalitatief hoogwaardig onderwijs op basis van drie doeldomeinen:

1. **Kennis en vaardigheden:** We leren kennis, vaardigheden en houdingsaspecten aan om de wereld te kunnen begrijpen.
2. **Wereldburgerschap:** We werken aan sociale en emotionele ontwikkeling om onze leerlingen te ontwikkelen tot kritische burgers met normen en waarden die passen bij onze cultuur.
3. **Persoonlijk leiderschap:** We leren leerlingen hoe zij regie uit kunnen oefenen op hun eigen ontwikkeling en toekomstige loopbaan.

Om ruimte te creëren voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs zetten we in op een fijne schoolcultuur met een veilig en vertrouwd pedagogisch klimaat waarin kinderen door leraren in hun sociaal-emotionele ontwikkeling worden gestimuleerd en begeleid. We baseren ons onderwijs hierbij op de principes van Bennett en de Winter.

Wij hebben gerichte aandacht voor gewenst gedrag bij leerlingen. Voorbeeldgedrag en modeling is daarbij helpend. Door dit toe te passen, heerst er op de scholen een klimaat van rust, regelmaat en structuur.

Visie op het organiseren van het leren en gedrag

Binnen dit kwadrant ligt de focus op hoe wij leerlingen tot optimaal leren en positief gewenst gedrag kunnen brengen. Kinderstad zorgt ervoor dat het onderwijs bij de medewerkers voldoening geeft door zodanig te organiseren en faciliteren dat de leraren zich kunnen focussen op het lesgeven zodat alle leerlingen zich optimaal ontwikkelen.

Uitstekend lesgeven staat daarbij centraal. Dit organiseren wij door het effectief inzetten van de lestijd, het aanbieden van een gegarandeerd en kennisrijk curriculum, het hanteren van bewezen pedagogische en didactische principes en te kiezen voor de juiste balans tussen formatief en summatief toetsen.

We streven op alle onderdelen naar kwaliteit. En willen het elke dag een beetje beter doen. Daarom richten we een continu proces van kwaliteitsverbetering in. We hanteren daarvoor de Enigma kwaliteitsaanpak en werken volgens de principes van een lerende organisatie, met een structuur van leerteams, breed en smal MT.

Visie op professionaliseren

In onze professionele cultuur staat de professional centraal. Een onderwijsinstelling met zeer goede leerkrachten staat bijna altijd gelijk aan hogere leerresultaten van leerlingen.

Wij investeren veel in de professionalisering van onze medewerkers en zij krijgen de ruimte om zichzelf te blijven ontwikkelen.

Onze professional kenmerkt zich door actiegericht en onderzoekend gedrag, toont leiderschap en neemt verantwoordelijkheid.

Het zijn experts die intensief samenwerken binnen een academische cultuur.

Hierin stimuleren zij elkaars ontwikkeling, leren ze samen, maken gebruik van elkaars kennis en kwaliteiten. Binnen Kinderstad gebruiken we feedback en feed forward in de interactie tussen kinderen, ouders, partners in de wijk en onze professionals.

Onze professionals blijven zichzelf continu ontwikkelen om de kinderen de beste versie van zichzelf te bieden. Zij maken hierbij gebruik van wetenschappelijk onderzoek om hun expertise te vergroten en te onderbouwen. Dit doen alle professionals bevolgen en vol passie om zo bij te dragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen.

Samen dragen zij hun professionaliteit dan ook uit in woord en daad.

Visie op veranderen en verankeren

Onze lerende organisatie is continu bezig met ontwikkelen en verbeteren, evalueren en vernieuwen. Het kan elke dag een beetje beter. We veranderen door planmatig en systematisch te werken; op basis van onderzoek en data.

Veranderen kan alleen met elkaar. Daarom bieden we onze professionals veel ruimte waarin ze het onderwijs kunnen verbeteren en vernieuwen. Goed persoonlijk leiderschap is hiervoor een vereiste. Leraren in de leerteams stellen samen vast welke afspraken er gemaakt worden, wie waarvoor verantwoordelijk is en welk resultaat er beoogd wordt. Er zijn duidelijke afspraken over hoe veranderingen worden geëvalueerd en geborgd om de duurzaamheid te garanderen. Leerteams komen met onderbouwde voorstellen voor het verbeteren van de onderwijskwaliteit. Dit doen we volgens vaststaande procedures passend bij een lerende organisatie.

Het hebben van een consistente visie voor de middellange termijn maakt dat we heldere keuzes kunnen maken en duurzaam veranderen. We veranderen parallel. Hiermee behouden we focus, kiezen we beredeneerd zaken die we wel en niet doen.

3.2.1 Ambities Kinderstad Onderwijs

Naast de gezamenlijke ambitiekaarten heeft Kinderstad een tweetal ambities voor deze koersplanperiode die specifiek zijn voor onderwijs:

Een gegarandeerd kennisrijk curriculum

Wij gaan voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs met bewezen effectieve didactische strategieën en een coherent cumulatief kenniscurriculum. Voor het gehele curriculum geldt dat kinderen dit vloeiend doorlopen en dat de doelen van de verschillende leeftijden op elkaar aansluiten. Aan het eind van deze koersplanperiode is op alle scholen een gegarandeerd, kennisrijk curriculum geïmplementeerd.

Focus op lesgeven en gedrag

Kinderstad gaat voor bovengemiddelde resultaten op alle gebieden: kennis en vaardigheden,

Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.

Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.

persoonlijk leiderschap, wereldburgerschap en pedagogisch klimaat. Wij durven hiervoor hoge normen te stellen. We definiëren onze normen in KPI's. Aan het eind van deze koersplanperiode voldoen al onze scholen aan deze normen.

Deze ambities zijn concreet uitgewerkt in onze ambitiekaarten *zie bijlage 2*.

3.3 Visiekwadrant voor kinderopvang

Als Kinderstad hebben we een duidelijke visie op kinderopvang. Deze hebben we beschreven op vier deelgebieden: onze visie op ontwikkelen, visie op het organiseren van het ontwikkelen, visie op professionaliseren en onze visie op veranderen en verankeren. Deze visie dient als normatief kader voor de kinderopvanglocaties. Hiermee beantwoorden we de belangrijkste vragen over onze kinderopvang, namelijk: Hoe werkt ontwikkelen? Hoe kunnen we ontwikkeling en groei organiseren? Wat verwachten we van een professional? Hoe kunnen we ontwikkeling en veranderingen verankeren?



4 Visiekwadrant Kinderopvang

Visie op ontwikkelen

Binnen de kinderopvang zetten we in op de ontwikkeling van kinderen. Hierbij zetten we naast het partnerschap met de ouder(s) ook in op de participatie van het kind zelf.

We hebben oog voor maatschappelijke thema's en ontwikkelingen. Deze houden we bij en sluiten waar nodig op deze ontwikkelingen aan. We geven op die manier een bredere betekenis aan het begrip duurzaamheid en richten ons daarbij op een groene, gezonde, diverse en sociaal veilige wereld. We richten ons op een kwalitatief hoogstaande manier op het kind én daarnaast ook op de ouder, het aanbod, onze gebouwen, het interieur en de pedagogisch professional om daarmee de ontwikkeling van het kind zo optimaal mogelijk te stimuleren.

We maken hierbij gebruik van Startblokken voorschoolse educatie-methode, themagericht van 0-13 jaar en waar mogelijk aansluitend op de thema's die binnen de samenwerking met het onderwijs zijn opgesteld.

Visie op het organiseren van het ontwikkelen

Binnen de kinderopvang zorgen we ervoor dat alle kinderen zich op de juiste, goede plek kunnen ontwikkelen. De ruimte, middelen en onze professionals zorgen ervoor dat dit mogelijk wordt. We hebben een duidelijk beeld van wat kwaliteit inhoudt en hebben omschreven in ons beleid hoe we dit continue monitoren, bevorderen en verbeteren. We tonen hierbij maatschappelijk ondernemerschap met lef en handelen op basis van gedegen onderzoek. De pedagogische kwaliteit en daarmee de pedagogisch professional, staat altijd centraal.

We zoeken actief de samenwerking op met onze opvoedpartners en samenwerkingspartners om zo doorlopende ontwikkelijnen, rijke ontwikkeldagen en verdere positieve effecten voor de ontwikkeling van het kind mogelijk te maken.

Visie op professionaliseren

Door samenwerking met opleidingsinstituten in de regio starten onze professionals meer dan start-bekwaam. Met een gedegen inwerkprogramma worden zij snel één met de cultuur van Kinderstad.

Omdat de pedagogische kwaliteit en daarmee de pedagogisch professional centraal staat, blijven we methodes waarmee we de pedagogische kwaliteit kunnen meten ontwikkelen. De professionals kunnen zich zo specifieker op onderdelen professionaliseren. Mede hierdoor hanteren we een gezamenlijk begrippenkader en stimuleren we het persoonlijk leiderschap van de professional.

We hebben een helder beeld van hoe professionals zich kunnen ontwikkelen door coaching in de dagelijkse praktijk, een heldere en opbrengstgerichte gesprekkencyclus en gegevens uit de kwaliteitsmonitor. Iedere professional kan zijn of haar competenties ontwikkelen en inzetten om met passie de organisatiedoelstellingen te behalen.

Visie op veranderen en verankeren

Onze lerende organisatie is continu bezig met ontwikkelen -nieuwe doelen te stellen-, verbeteren het nog beter te doen-, vernieuwen -anders doen- en evalueren. Het kan elke dag een beetje beter. We veranderen door planmatig en systematisch te werken; op basis van onderzoek en data, zonder daarbij in te boeten op de wendbaarheid.

Het hebben van een consistente visie voor de middellange termijn maakt dat we heldere keuzes kunnen maken en duurzaam veranderen. We veranderen parallel. Hiermee behouden we focus, kiezen we beredeneerd zaken die we wel en niet doen. Met oog voor de maatschappelijke ontwikkelingen en de vraag vanuit de ouder.

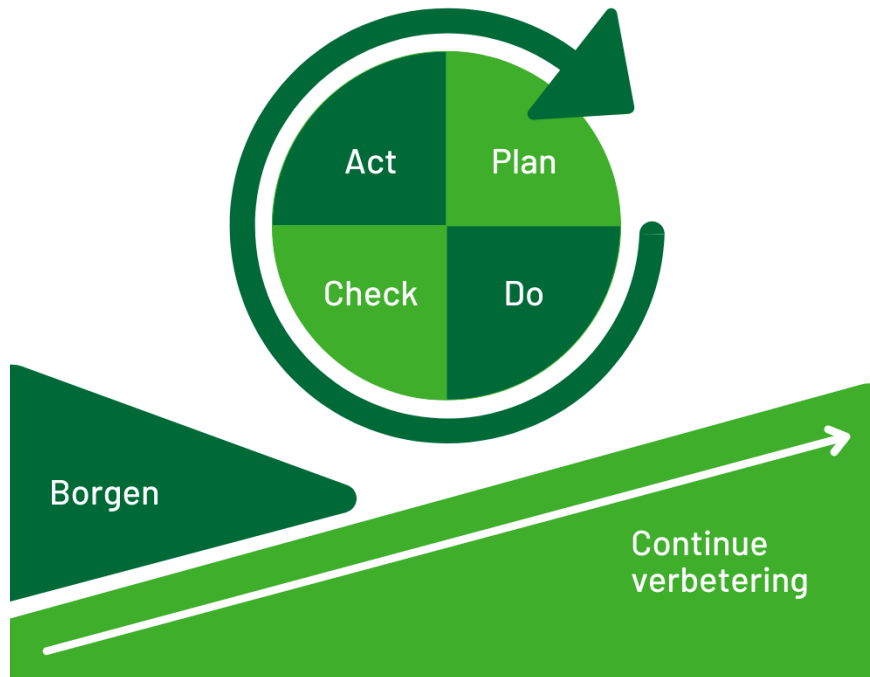
Veranderen kan alleen met elkaar. Daarom reserveren we tijd en organiseren ondersteuning voor verandering: gericht op ontwikkeling en professionalisering. Door aandacht te hebben voor individuele kwaliteiten die bijdragen aan de organisatie. Tijdens het verandertraject zorgen we voor effectief leiderschap.

Deze ambities zijn concreet uitgewerkt in onze ambitiekaarten *zie bijlage2*.

4 Monitoren van het koersplan

Kwaliteitsverbetering komt voort uit het continu monitoren van onze prestaties. De wijze van monitoren die we reeds voor het onderwijs de afgelopen jaren hebben gehanteerd, zetten we de komende jaren voort.

Bij het maken van onze plannen gaan we uit van de volgende cyclus (PDCA):



5 PDCA cyclus

We leggen horizontale en verticale verantwoording af en maken hierbij onder andere gebruik van de volgende instrumenten:

- Dashboards
- Toezicht kaders van inspecties
- Enigma kwaliteitsaanpak
- Trendanalyses
- Kwaliteitshandboek kinderopvang

5 Financiële paragraaf

De uitvoering van het koersplan vraagt een financiële vertaling van de beleidsdomeinen. Deze wordt geconcretiseerd in de meerjarenbegrotingen en vindt zijn oorsprong in de volgende relevante beleidsontwikkelingen en uitgangspunten:

- Een allocatiebeleid passend bij de organisatie voor de periode 2024 – 2028;
- KPI's in dashboard voor het sturen van onze organisatie;
- De hoogte van het eigen vermogen van onderwijs afgestemd op continuïteit van de organisatie binnen de grenzen van de Inspectie van het Onderwijs, rekening houdend met ruimte voor meerjarenbeleidsontwikkeling;
- De hoogte van het eigen vermogen van kinderopvang afgestemd op de continuïteit van de organisatie, rekening houdend met een benodigd meerjarenrendement en ruimte voor meerjarenbeleidsontwikkeling;
- Een goed georganiseerd bestuursbureau afgestemd op optimale ondersteuning van het CvB, ondersteuning van de locaties en verantwoording naar onze stakeholders voor onderwijs en kinderopvang. Met als uitgangspunt samen waar kan, apart waar moet.
- Financiële vertaling van (nieuw) inhoudelijk beleid voor:
 - HR: Strategisch personeelsbeleid en -personeelsplanning;
 - Onderwijskwaliteit: verhogen opbrengsten en versterken kansengelijkheid;
 - Organiseren & Opleiden: integraal scholingsbeleid, binden en boeien van onze medewerkers;
 - Huisvesting: duurzaamheid gebouwen en kunnen sturen op meetbare KPI's duurzaamheid;
 - ICT: Informatiebeveiliging en privacy (IBP), normering digitaal veilig onderwijs;
- Governance optimaliseren: verstevigen bestuurbaarheid en beheersing van Kinderstad én verantwoordelijkheid en zeggenschap binnen Kinderstad.

6 Ambities voor Kinderstad 2024-2028

A. Samen organiseren

'24	'25	'26	'27	Doelen
<i>Besturingsfilosofie en inrichting bestuursbureau</i>				
X				De besturingsfilosofie staat helder beschreven.
X				Er is een organisatiestructuur- en inrichting (organogram) gevormd op basis van de besturingsfilosofie.
X				Start beschrijven taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van medewerkers van het bestuursbureau, directeuren en CvB
	X			De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (tbv's) van medewerkers van het bestuursbureau, directeuren en CvB zijn beschreven, zodat afstemming optimaal verloopt.
	X			Het functiehuis is up to date gelang de organisatie inrichting.
<i>Bedrijfsvoering</i>				
X				Per domein is een inventarisatie van beleid en processen opgesteld.
X				Per onderdeel van de inventarisatie van beleid en processen is bepaald welke onderdelen geïntegreerd gaan worden.
X				Te integreren onderdelen zijn gepland over de jaren 2025, 2026 en 2027 van het koersplan.
	X			Uitvoering en evaluatie planning 2024.
		X		Uitvoering en evaluatie planning 2025.
			X	Uitvoering en evaluatie planning 2026.

Kwaliteitszorg

	'24	'25	'26	'27	Doelen
	X				De visie op kwaliteitszorg is beschreven.
	X				De ambitiekaarten voor het onderdeel SAMEN (4 stuks) van het koersplan 2024-2028 zijn op- en vastgesteld.
	X				Op 1-8-2024 zijn de ambitiekaarten voor het onderdeel ONDERWIJS op- en vastgesteld.
	X				Er wordt gestart met het opstellen van de ambitiekaarten voor het onderdeel KINDEROPVANG.
		X			Kwaliteitskaarten worden, wanneer nodig, opgesteld vanuit interventies binnen de ambitiekaarten van SAMEN.
		X			ONDERWIJS update bestaande kwaliteitskaarten en past nieuwe kwaliteitskaarten in.
		X			Alle ambitiekaarten voor KINDEROPVANG zijn op- en vastgesteld en er wordt een start gemaakt met het maken van kwaliteitskaarten.
		X			Bestaande ambitie- en kwaliteitskaarten worden geëvalueerd en geüpdatet.
			X		Kwaliteitskaarten worden, wanneer nodig, opgesteld vanuit interventies binnen de ambitiekaarten van SAMEN.
			X		ONDERWIJS update bestaande kwaliteitskaarten en past nieuwe kwaliteitskaarten in.
			X		KINDEROPVANG update bestaande kwaliteitskaarten en past nieuwe kwaliteitskaarten in.
			X		Bestaande ambitie- en kwaliteitskaarten worden geëvalueerd en geüpdatet.
				X	Kwaliteitskaarten worden, wanneer nodig, opgesteld vanuit interventies binnen de ambitiekaarten van SAMEN.
				X	ONDERWIJS update bestaande kwaliteitskaarten en past nieuwe kwaliteitskaarten in.
				X	KINDEROPVANG update bestaande kwaliteitskaarten en past nieuwe kwaliteitskaarten in.
				X	Bestaande ambitie- en kwaliteitskaarten worden geëvalueerd en geüpdatet.

B. Samen ontwikkelen

'24	'25	'26	'27	Doelen
X				Concept visie op aantrekkelijk werkgeverschap.
X				Concept professionaliseringsbeleid, inclusief opleidingshuis.
X				Gezamenlijke Arbodienstverlener.
X				Profileren en aantrekken potentiële nieuwe medewerkers en behouden huidige medewerkers d.m.v. Arbeidsmarktcommunicatie.
	X			Vaststellen visie op aantrekkelijk werkgeverschap en uitwerken implementatie.
	X			Vaststellen en implementeren professionaliseringsbeleid.
	X			Participeren aan (wetenschappelijk) onderzoek en samenwerking met (opleidings-)instituten.
		X		Implementeren aantrekkelijk werkgeverschap.
		X		Borgen professionaliseringsbeleid.
			X	Evalueren en borgen visie op goed werkgeverschap.
			X	Beschrijven van de werknemersreis (inclusief persona')

C. Samen voor kinderen

'24	'25	'26	'27	Doelen
x				We hebben een visie op pedagogisch klimaat beschreven.
x				We hebben kennis van partnerschap met ouders en spreken hierover dezelfde taal.
x				We hebben kennis van hoe kinderen van 0 tot 13 jaar zich ontwikkelen.
	x			We hebben basiskennis van inclusie, diversiteit en passend onderwijs
x				We hebben een gedragscode
	x			We hebben kennis van pedagogisch klimaat en we spreken hierover dezelfde taal.
	x			We hebben een gezamenlijke visie op fysieke veiligheid in een beleidsnotitie vastgelegd.
	x			We hebben een visie op partnerschap met ouders
	x			We maken een keuze voor een gezamenlijk kind-volgsysteem voor 0-7 jarigen.
		x		We hebben een kwaliteitskaart Inclusie en diversiteit/Passend onderwijs op Kinderstadniveau.
		x		We hebben bepaald welke instrumenten we hanteren om pedagogisch klimaat te monitoren.
		x		We hebben een kwaliteitskaart Partnerschap met ouders op Kinderstadniveau en locatieniveau.
		x		We hebben een kwaliteitskaart Fysiek klimaat.
			x	Het kind volgsysteem voor 0-7 jaar is ingevoerd.
			x	Visie en beleid pedagogisch klimaat en fysiek klimaat is geïmplementeerd. We hebben processen vastgelegd in kwaliteitskaarten en handelen hierna.
			x	Visie en beleid partnerschap met ouders is geïmplementeerd. We hebben processen vastgelegd in kwaliteitskaarten en handelen hierna.
			x	We garanderen een doorgaande ontwikkellijn voor kinderen van 0-13 jaar.
			x	We zijn een inclusieve organisatie en bieden passend aanbod.

D. Samen met partners

'24	'25	'26	'27	Doelen
x				We hebben kennis van de cruciale factoren van een goede analyse marktpositie.
x				Kinderstad heeft zich stevig gepositioneerd in Tilburg en omgeving. Ouders kennen de missie, visie, werkwaarden en kiezen op grond daarvan voor Kinderstad.
	x			We hebben kennis van inclusie en diversiteit.
	x			We ontwikkelen en werken met een format voor analyse marktpositie. Werkwijze wordt vastgelegd in een kwaliteitskaart.
		x		Visie op inclusie en diversiteit is omschreven.
			x	We werken volgens de kwaliteitskaart Inclusie en diversiteit.
			x	Monitoring externe ontwikkelingen en markt is geborgd.

7 Ambitie voor Kinderstad Onderwijs 2024-2028

A. Gegarandeerd Kennisrijk Curriculum

'24	'25	'26	'27	Doelen
x				Alle scholen die nog een keuze moeten maken hebben een analyse gemaakt van hun huidige wereldoriënterend curriculum, inclusief burgerschap.
x				Er is visie en beleid op burgerschap op Kinderstadniveau. Dit is vastgelegd in een kwaliteitskaart.
	x			Alle scholen hebben een kwaliteitskaart Burgerschap.
	x			We hebben een kwaliteitskaart Gegarandeerd Kennisrijk Curriculum op Kinderstadniveau.
	x			Alle scholen hebben een keuze gemaakt hoe ze een GKC gaan invullen.
		x		Op Kinderstadniveau hebben we afspraken gemaakt over monitoring.
		x		Alle scholen hebben een Plan van aanpak voor de invoer GKC gemaakt. Uitgangspunten hierbij zijn de zes voorwaarden waaraan zo'n GKC moet voldoen.
			x	Alle scholen bieden een GKC. Proces is beschreven in een kwaliteitskaart.

B Focus op lesgeven en gedrag

'24	'25	'26	'27	Doelen
x				De visie op toetsen is uitgewerkt in een Kinderstad Onderwijs kwaliteitskaart.
x				Alle scholen hebben een 0-meting gedaan betreffende de toetswijsheid van het onderwijzend personeel (Rubric).
x				Alle scholen werken met een actueel SOP.
	x			Alle scholen hebben een kwaliteitskaart 'Visie op toetsen' op schoolniveau.
x				Alle scholen werken met een gedragsbevorderingsprotocol (of starten daarmee).
	x			Alle scholen hebben hun gedragsbevorderingsprotocol vastgelegd in een kwaliteitskaart.
	x			Op Kinderstadniveau hebben we visie en beleid op werken met een gedragscurriculum.
		x		Visie en beleid gedragscurriculum zijn vastgelegd in een kwaliteitskaart voor Kinderstad Onderwijs.
		x		Scholen hebben een plan van aanpak voor het invoeren en werken met een gedragscurriculum.
			x	Gedragscurriculum wordt geïmplementeerd in de scholen.
x				RET A is geïmplementeerd in de scholen. De kijkwijzer EDI wordt op alle scholen ingezet. Professionalisering is opgenomen in de Kinderstad academie.
	x	x		RET B-C wordt ingevoerd op alle scholen.
			x	We werken met een kijkwijzer voor RET B en C.
			x	Werken met RET ABC is geïmplementeerd en vastgelegd in kwaliteitskaarten voor Kinderstad Onderwijs.
x	x	x	x	Professionalisering voor KC'ers.
	x	x	x	We werken met audits als onderdeel van onze kwaliteitszorgcyclus.
	x	x		Verstevigen van de leerteams (onderzoek).
		x		We werken met een kwaliteitskaart Aanbod en werkwijze meerbegaafde kinderen.
	x			De werkwijze van werken met ondersteuningsniveaus is vastgelegd in een kwaliteitskaart (inclusief dossiervorming, OPP en verantwoordelijkheden).
x				Er is visie en beleid op de inzet, rol en plaats van de BPO'ers in onze governance.
x	x	x	x	Kinderstad scholen hebben een actieve rol in IDBGH.

Bijlagen

1. (Inspiratie-)bronnen en afkortingenlijst
2. Ambitiekaarten:
 - 2.1 Kinderstad Samen ontwikkelen
 - 2.2 Kinderstad Samen organiseren
 - 2.3 Kinderstad Samen met partners
 - 2.4 Kinderstad Samen voor kinderen
 - 2.5 Kinderstad Onderwijs-Focus op lesgeven en gedrag
 - 2.6 Kinderstad Onderwijs-Werken met een Gegarandeerd Kennisrijk Curriculum
3. Overzicht samenwerkingspartners

Bijlage 1a Literatuur & inspiratiebronnen onderwijs

Zenger & Folkman

Definitie persoonlijk leiderschap

De Waal, 2013

Hoog Presterende Scholen steunen de HPO pijlers op een fundament van een veilig en vertrouwd pedagogisch klimaat

Bennett en de Winter, 2022

Onderwijsprincipes

Sanders & Rivers, 1996; Muijs & Reynolds, 2011

Een onderwijsinstelling met zeer goede leerkrachten staat bijna altijd gelijk aan hogere leerresultaten van leerlingen

Biesta

Gert Biesta is een Nederlands pedagoog.

De drie doeldomeinen van Biesta: kwalificatie, socialisatie en subjectivatie.

Rosenshine

Didactische principes

Ruby Davies

Hoge verwachtingen

Bert Wielen, 2023

Inclusief onderwijs

Paul Kirschner, Anders Ericsson, Daniël Willingham

Cognitieve psychologie en onderwijswetenschappen

Peter Senge

Systeemdenken / lerende organisatie

Didi Grifioen

Gebalanceerde professionaliteit

Frederic Laloux

Zelfsturende organisaties

Kaplan & Norton

Strategische bedrijfsvoering

Bijlage 1b Literatuur & inspiratiebronnen kinderopvang

- Singer, E., Singer, E., Kleerekoper, L., & Vroom, M. (2009). Pedagogisch kader kindercentra 0-4 jaar.
- Schreuder, L., Boogaard, M., Fukink, R., Hoex, J. (2019). Pedagogisch Kader kindercentra 4-13 jaar.
- Van Keulen, A., Singer, E., (2012). Samen verschillend. Pedagogisch Kader diversiteit in kindercentra 0-13 jaar.
- Janssen-Vos, F., Van Oers, B., Pompert, B., & Fijma, N. (2017). Basisontwikkeling voor peuters en de onderbouw.
- van den Bosch, A., Franse, O., van der Heijden, M., Jorissen, A., Stufkens, N., van der Windt – van Andel, R. (maart 2021) KIJK! Kies Doe 0-4 jarigen.
- van de Bosch, A., de Vos, J. (juni 2023). KIJK! In de BSO – Handleiding.
- Slot, P., & Leseman, P. (2019). Bevindingen uit de wetenschap in kinderen van 0-12 jaar: Investeren (By O2 Communicatie).
https://pactvoorkindcentra.nl/images/pdf/190326_Wat_we_weten.pdf
- Boonstra, M., Jepma, IJ., Lerenderwijs. (2014). Samen werken aan pedagogische kwaliteit in de kinderopvang.
- Strik, A., Schoemaker, J. (2018). Interactievaardigheden. Een kindvolgende benadering.
- GGD-GHOR Nederland, Nederlands Jeugdinstituut. (2014). Veldinstrument observatie pedagogische praktijk kindercentra en peuterspeelzalen.

Bijlage 1c Afkortingenlijst

HPO	High Performing Organisation
HPS	High Performing School
CvB	College van Bestuur
RvT	Raad van Toezicht
GMR	Gemeenschappelijke medezeggenschapsraad
OR	Ondernemingsraad
KC-platform	Kwaliteitscoördinator platform
BSO	Buitenschoolse opvang
KPI's	Kritische prestatie indicator
PDCA-cyclus	Plan-Do-Check-Act
MT	Management Team
VE-methode	Voorschoolse educatieve methode
BPO-ers	Begeleider passend onderwijs
OOP	Onderwijs ondersteunend personeel
IDBGH	In de buurt gebeurt het

Bijlage 2.1 Ambitiekaart Kinderstad samen ontwikkelen

Domein	
Kinderopvang en onderwijs	Strategische pijler: Samen Ontwikkelen Visiekwadranten
Achtergrond	
<p>Per 1 januari 2023 (bestuurlijk) en 1 december 2023 (juridisch) is vanuit een fusie Kinderstad ontstaan. Kinderstad is een organisatie voor kinderopvang én primair onderwijs in Tilburg en aangrenzende gemeenten. Voor onze nieuwe organisatie hebben we samen een Koersplan 24-28 gemaakt. Het evalueren van voorgaand strategische beleid en ophalen van interne en externe feedback heeft geleid tot het opnieuw bepalen van onze missie, visie, werkwaarden en strategische pijlers. Het nieuwe koersplan omvat vier gezamenlijke strategische pijlers die onze focus in ontwikkeling hiervan bepalen. ‘Samen ontwikkelen’ is één van de vier strategische pijlers.</p>	
Ambitie	<p>Onze professionals maken het verschil; door ontmoeting maken zij elkaar sterker. We blijven onszelf continu ontwikkelen, verbeteren en vernieuwen. We delen kennis en stimuleren de inzet van elkaars expertises en talenten dwars door de organisatie. We creëren door onze samenwerking nieuwe kansen aan (potentiële) professionals. We hebben een gezamenlijke visie op de ontwikkeling van professionals en de ontwikkeling van de organisatie. We maken gebruik van bewezen succesvolle werkwijzen en werken daarvoor samen met samenwerkingspartners.</p>
Kernresultaat	<p>In 2028 hebben we voldoende, gekwalificeerde professionals die trots zijn om bij Kinderstad te werken en die uitstekende kinderopvang en uitstekend onderwijs bieden. Dit realiseren we door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op het delen van expertise en talenten; • het verkrijgen van inzicht in de verschillende expertises om zo nieuwe kansen te creëren; • het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op goed werkgeverschap; • het actief deelnemen aan onderzoek en het samenwerken met (opleidings-)instituten.
Resultaat Indicator – Procesindicator Meetinstrument	<p>Proces indicatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen en naleven van een gezamenlijke visie op <ul style="list-style-type: none"> ○ profiel Kinderstad professional ○ aantrekkelijk werkgeverschap ○ leiderschap ○ ontwikkeling van professionals • Inzicht verkrijgen in expertises en talenten binnen Kinderstad en inzetten hiervan in het belang van de organisatie. • Ontwikkelen en implementeren van een gezamenlijk loopbaanbeleid. • Participeren aan (wetenschappelijk) onderzoek en samenwerking met (opleidings-)instituten. <p>Resultaat indicatoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verzuimpercentage <5% • Score medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) min. 8 • Instroom en doorstroom op basis van benodigde formatie. • Uitstroompercentage <10% • 100% van de medewerkers volgt de verplichte scholing

Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.

Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.

	<ul style="list-style-type: none"> • 20% van de medewerkers volgt facultatieve scholing • De leerprofielen voor de verschillende functies/rollen zijn omschreven • De bij de beschreven functies/rollen behorende scholing is opgenomen in de Kinderstad Academie. • De benodigde formatie is ingevuld. • De relevante opleidingen/cursussen/podcasts/webinars/ literatuur worden via de Kinderstad Academie aangeboden en waar mogelijk door onze eigen experts verzorgd.
Proceseigenaar	HR-manager
Financiering	Financiering vindt plaats vanuit de reguliere bekostiging onderwijs (lumpsum) en rendement kinderopvang. In de begroting worden er jaarlijks financiële middelen gereserveerd om de activiteiten voortkomend uit deze ambitiekaart te realiseren (verantwoordelijk: proceseigenaar). Mochten de benodigde financiële middelen niet toereikend zijn, dan heeft dit gevolgen voor het realiseren van de doelstellingen.
Ondersteuning door derden	Marketing/communicatie, financiën/controller, pedagogiek/(onderwijs)kwaliteit, Onderwijsacademie, arbodienstverlener
2024	<p>Jaardoel 1: 1. Op 31 dec. 2024 is er een concept visie op aantrekkelijk werkgeverschap.</p> <p><i>Interventies:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Projectgroep afvaardiging visievormers oprichten (met duidelijke opdrachtschrijving) <p><i>Deelresultaat:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • profiel Kinderstad professional • visie op leiderschap • visie op diversiteit en inclusie <p>Jaardoel 2: Op 31 dec. 2024 is er een concept professionaliseringsbeleid, inclusief opleidingshuis.</p> <p><i>Interventies</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Projectgroep Kinderstad Academie oprichten met KO-PO HR & O&O • Keuze maken voor al dan niet aansluiten kinderopvang bij Kinderstad Academie (en zo ja per wanneer en onder welke voorwaarden). • Scholing behorend bij de profielen ontwikkelen en implementeren • Externe ondersteuning bij inrichten profielen LMS • Beleggen applicatiebeheer Kinderstad Academie <p><i>Deelresultaat:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Er ligt een kwaliteitskaart nascholing • Leerprofielen van de volgende rollen zijn uitgewerkt: <ul style="list-style-type: none"> ○ Pedagogisch Professionals ○ Leerkracht • Implementatieplan deelname opvang aan Kinderstad Academie • 100% van de medewerkers (ped.prof. + Irkr.) volgt de verplichte scholing • 10% van de medewerkers volgt de facultatieve scholing <p>Jaardoel 3: Per 1 jan. 2025 is er een gezamenlijke Arbodienstverlener</p>

	<p><i>Interventies:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Opstellen plan van aanpak door HR <p><i>Deelresultaat:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • voor 1 juli 2024 is er een keuze voor 1 arbodienstverlener • voor 1 oktober 2024 is er een implementatieplan • Harmoniseren verzuimbeleid <p>Jaardoel 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profileren en aantrekken potentiële nieuwe professionals en behouden huidige professionals d.m.v. arbeidsmarkt-communicatie. <p><i>Interventies:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Projectplan arbeidsmarktcommunicatie inclusief arbeidsmarktcampagnes en begroting. • Annemen recruiter (0,6 fte) <p><i>Deelresultaten:</i> Vacatures voor schooljaar 2024-2025 zijn gevuld</p> <p>Evalueren ambitiekaart en indien nodig bijstellen jaardoelen.</p>
2025	<p>Jaardoel 1: Vaststellen visie op aantrekkelijk werkgeverschap en uitwerken implementatie.</p> <p><i>Interventies:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Besluitvormingsprocedure doorlopen • Externe ondersteuning i.v.m. functiehuis (opstellen en waarden van functies) • Externe ondersteuning bij MTO <p><i>Deelresultaten:</i> Implementeren visie d.m.v.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werving- en selectiebeleid • Arbobeleid • Beleid op onboarding • Harmoniseren en uitvoeren van MTO • Functiehuis KO en PO compleet • Plan van aanpak op preventie verzuim/ duurzame inzetbaarheid /vitaliteit/ veerkracht <p>Jaardoel 2: Vaststellen en implementeren professionaliseringsbeleid</p> <p><i>Interventies:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Leerprofielen ped. Coach, KC, BPO en directeur opstellen • Communiceren van de kaders opleidingsplan naar de locaties • Scholing behorend bij de profielen ontwikkelen en implementeren • Externe ondersteuning bij inrichten profielen LMS <p><i>Deelresultaten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementeren kwaliteitskaart nascholing • Leerprofielen, pedagogisch coach en directeur zijn uitgewerkt • Er is aanbod voor alle doelgroepen op de Kinderstad Academie • 100% van de medewerkers (ped.professionals, leerkrachten) volgt de verplichte scholing • 10% van de medewerkers volgt de facultatieve scholing

	<p>Jaardoel 3: Participeren aan (wetenschappelijk) onderzoek en samenwerking met (opleidings-)instituten.</p> <p><i>Interventies:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Op basis van behoefte scholing aanbieden m.b.t. onderzoeksvaardigheden • Aansluiten bij relevante overleggen (werkveldoverleg ROC, lerende organisatie Fontys, POINT, enz.) <p><i>Deelresultaat:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennisdeling binnen Kinderstad • Invloed uitoefenen op de opleiding voor toekomstig personeel <p>Evaluëren ambitiekaart en indien nodig bijstellen jaardoelen.</p>
2026	<p>Jaardoel 1: Implementeren visie op aantrekkelijk werkgeverschap</p> <p><i>Interventies:</i> Monitoren effecten ingezette acties in 2024-2025 (beleid, MTO, verzuim, enz.)</p> <p><i>Deelresultaten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyseren uitstroom o.a. Exitinterviews • Start gezamenlijk loopbaanbeleid • Gesprekkencyclus • Strategische personeelsplanning opleveren → In kaart brengen toekomstige personeelsbehoefte, formatieplaatsen, de optimale bezetting en de verwachte vacatures om de werving effectief op te zetten • Inzicht verkrijgen in huidige talenten en expertises binnen de organisatie <p>Jaardoel 2: Borgen professionaliseringsbeleid</p> <p><i>Interventies</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken leerprofielen administratie, conciërge, onderwijsassistent, leerkrachtondersteuner, huishoudelijk medewerker • Externe ondersteuning bij inrichten profielen LMS <p><i>Deelresultaten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 100% van de medewerkers (ped.professionals, leerkrachten, KC'ers, directeurs en ped.coaches) volgt de verplichte scholing • 20% van de medewerkers volgt de facultatieve scholing • Evaluëren en evt. bijstellen kwaliteitskaart nascholing • Evaluëren ambitiekaart en indien nodig bijstellen jaardoelen
2027	<p>Jaardoel 1: Evaluëren en borgen visie op aantrekkelijk werkgeverschap</p> <p><i>Interventies:</i> Monitoren effecten ingezette acties in 2025-2026 (beleid, MTO, verzuim, enz.)</p> <p><i>Deelresultaten:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalende trend verzuim • Verbeterde score MTO

Jaardoel 2:

Beschrijven van de medewerkersreis (inclusief persona's)

Interventies:

- Projectgroep oprichten (met duidelijke opdrachtbeschrijving)
- Externe ondersteuning medewerkersreis

Deelresultaten:

- Inzicht hebben in (toekomstige) persona's
- Inzicht in fases medewerkersreis

Is het kernresultaat behaald?

Bijlage 2.2 Ambitiekaart Kinderstad samen organiseren

Domein	
Kinderopvang en onderwijs	Visiekwadranten Strategische pijler: samen organiseren
Achtergrond	
<p>Per 1 januari 2023 (bestuurlijk) en 1 december 2023 (juridisch) is vanuit een fusie Kinderstad ontstaan. Kinderstad is een organisatie voor kinderopvang én primair onderwijs in Tilburg en aangrenzende gemeenten. Voor onze nieuwe organisatie hebben we een koersplan gevormd. Koersplan 2024-2028: het evalueren van voorgaand strategische beleid en ophalen van interne- en externe feedback heeft geleid tot het opnieuw bepalen van onze missie, visie, werkwaarden en strategische pijlers. Het nieuwe koersplan omvat vier gezamenlijke strategische pijlers die onze focus in ontwikkeling hiervan bepalen. ‘Samen organiseren’ is één van de vier strategische pijlers.</p>	
Ambitie	<p>Ambitie (algemeen) In alles wat we doen, streven we naar kwaliteit. We sturen op harde en zachte kritische succesfactoren en kengetallen die voor de gehele organisatie essentieel zijn voor de continuïteit. We monitoren de kwaliteit van ons werk in één systeem. We hebben een gezamenlijke visie op de besturing van de organisatie, het bestuursbureau (ondersteunend), de kinderopvang en het onderwijs. Deze zijn op basis van deze visie ingericht. We doen het samen en op eenzelfde manier wanneer dit van toegevoegde waarde is voor het realiseren van onze visie. De komende jaren investeren we extra in de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering.</p> <p style="background-color: #ffff00;">Ambitie A</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Besturingsfilosofie en inrichting bestuursbureau inclusief structuur directievoering locaties:</i> Medewerkers van het bestuursbureau van Kinderstad werken vanuit een helder kader van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) samen met bestuurder en directeuren. <p style="background-color: #ffff00;">Ambitie B</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bedrijfsvoering:</i> de bestuurlijke bedrijfsvoering van Kinderstad is optimaal georganiseerd en van uitstekende kwaliteit. Hiermee leveren we de benodigde bijdrage om de organisatiedoelen te realiseren. <p style="background-color: #ffff00;">Ambitie C</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kwaliteitszorg:</i> we werken vanuit één visie op kwaliteitszorg. Voor deze gezamenlijke visie wordt de ‘Enigma Kwaliteitsaanpak’ gebruikt. We hebben een gezamenlijk beeld van wat wij onder de kwaliteit verstaan en monitoren op basis van PDCA. De uitwerking en systemen kunnen in kinderopvang en basisonderwijs van elkaar verschillen.
Kernresultaat	<p style="background-color: #ffff00;">Kernresultaat A</p> <ul style="list-style-type: none"> • De besturingsfilosofie staat helder beschreven. • Er is een organisatiestructuur- en inrichting (organogram) gevormd op basis van de besturingsfilosofie. • Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van medewerkers van het bestuursbureau en directeuren staan beschreven. Zo dat de afstemming tussen CvB, directeuren en bestuursbureau optimaal verloopt. • Het functiehandboek is ‘up to date’ gelang de organisatie inrichting. <p style="background-color: #ffff00;">Kernresultaat B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beleid is beschreven en uitgewerkt in processen.

Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.

Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.

	<ul style="list-style-type: none"> Organisatiebeleid en daaruit volgende processen zijn samengevoegd en afgestemd vanuit het principe: <i>“Samen waar mogelijk, individueel waar nodig”</i>. <p>Kernresultaat C</p> <ul style="list-style-type: none"> Kinderstad heeft een visie op kwaliteitszorg. De Enigma Kwaliteitsaanpak wordt toegepast door de organisatie.
Resultaat Indicator – Procesindicator Meetinstrument	<p>Resultaat Indicator – Procesindicator – Meetinstrument A</p> <p>- De voortgang en het behalen van het kernresultaat kunnen worden gemeten doordat de besturingsfilosofie en organisatieinrichting worden opgesteld.</p> <p>Resultaat Indicator – Procesindicator – Meetinstrument B</p> <p>De voortgang en het behalen van het kernresultaat kunnen worden gemeten door:</p> <ul style="list-style-type: none"> Concrete documenten en procesbeschrijvingen (beleid). Domeinplanning van het jaarplan. <p>Resultaat Indicator – Procesindicator – Meetinstrument C</p> <ul style="list-style-type: none"> Ambitiekaarten en kwaliteitskaarten zijn geschreven en worden opgevolgd.
Proceseigenaar	Directeur bedrijfsvoering
Financiering	Deze ambitiekaart dient in de basis uitgevoerd te kunnen worden met de huidige middelen (medewerkers en euro's). Uitwerking van gestelde doelen zou mogelijk kunnen leiden tot extra inzet van middelen. Hoe hierin (wanneer nodig) wordt voorzien kan per doel verschillen.
Ondersteuning door derden	In basis geen.
2024	<p>2024 (jaardoel, interventies, resultaat) A</p> <ul style="list-style-type: none"> De besturingsfilosofie staat helder beschreven. Er is een organisatiestructuur- en inrichting (organogram) gevormd op basis van de besturingsfilosofie. Er wordt een start gemaakt met het beschrijven van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van medewerkers van het bestuursbureau, directeuren en CvB. Zo dat de afstemming tussen CvB, directeuren en bestuursbureau optimaal verloopt. <p>2024 (jaardoel, interventies, resultaat) B</p> <ul style="list-style-type: none"> Per domein is een inventarisatie van beleid en processen opgesteld. Per onderdeel van de inventarisatie van beleid en processen is bepaald welk onderdelen geïntegreerd gaan worden. Te integreren onderdelen zijn gepland over de jaren 2025, 2026 en 2027 van het koersplan. <p>2024 (jaardoel, interventies, resultaat) C</p> <ul style="list-style-type: none"> De visie op kwaliteitszorg is beschreven. De ambitiekaarten voor het onderdeel SAMEN (4 stuks) van het koersplan 2024-2028 zijn op- en vastgesteld. Op 1-8-2024 zijn de ambitiekaarten voor het onderdeel ONDERWIJS op- en vastgesteld. Er wordt gestart met het opstellen van de ambitiekaarten voor het onderdeel KINDEROPVANG
2025	2025 (jaardoel, interventies, resultaat) A

	<ul style="list-style-type: none"> • De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van medewerkers van het bestuursbureau, directeuren en CvB zijn beschreven. Zo dat de afstemming tussen CvB, directeuren en bestuursbureau optimaal verloopt • Het functiehandboek is 'up to date' gelang de organisatie inrichting. <p>2025 (jaardoel, interventies, resultaat) B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering en evaluatie planning 2024. <p>2025 (jaardoel, interventies, resultaat) C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitskaarten worden, wanneer nodig, opgesteld vanuit interventies binnen de ambitiekaarten van SAMEN. • ONDERWIJS update bestaande kwaliteitskaarten en past nieuwe kwaliteitskaarten in. • Alle ambitiekaarten voor KINDEROPVANG zijn op- en vastgesteld en er wordt een start gemaakt met het maken van kwaliteitskaarten. • Bestaande ambitie- en kwaliteitskaarten worden geëvalueerd en geüpdatet.
2026	<p>2026 (jaardoel, interventies, resultaat) A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niet van toepassing. <p>2026 (jaardoel, interventies, resultaat) B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering en evaluatie planning 2025. <p>2026 (jaardoel, interventies, resultaat) C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitskaarten worden, wanneer nodig, opgesteld vanuit interventies binnen de ambitiekaarten van SAMEN. • ONDERWIJS update bestaande kwaliteitskaarten en past nieuwe kwaliteitskaarten in. • KINDEROPVANG update bestaande kwaliteitskaarten en past nieuwe kwaliteitskaarten in. • Bestaande ambitie- en kwaliteitskaarten worden geëvalueerd en geüpdatet.
2027	<p>2027 (jaardoel, interventies, resultaat) A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niet van toepassing. <p>2027 (jaardoel, interventies, resultaat) B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering en evaluatie planning 2026. <p>2027 (jaardoel, interventies, resultaat) C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitskaarten worden, wanneer nodig, opgesteld vanuit interventies binnen de ambitiekaarten van SAMEN. • ONDERWIJS update bestaande kwaliteitskaarten en past nieuwe kwaliteitskaarten in. • KINDEROPVANG update bestaande kwaliteitskaarten en past nieuwe kwaliteitskaarten in. • Bestaande ambitie- en kwaliteitskaarten worden geëvalueerd en geüpdatet.

Bijlage 2.3 Ambitiekaart Kinderstad samen met partners

Domein	
Kinderopvang en onderwijs	Strategische pijler: Samen met partners
Achtergrond	
<p>Per 1 januari 2023 (bestuurlijk) en 1 december 2023 (juridisch) is vanuit een fusie Kinderstad ontstaan. Kinderstad is een organisatie voor kinderopvang én primair onderwijs in Tilburg en aangrenzende gemeenten. Voor onze nieuwe organisatie hebben we samen een Koersplan 24-28 gemaakt. Het evalueren van voorgaand strategische beleid en ophalen van interne en externe feedback heeft geleid tot het opnieuw bepalen van onze missie, visie, werkwaarden en strategische pijlers. Het nieuwe koersplan omvat vier gezamenlijke strategische pijlers die onze focus in ontwikkeling hiervan bepalen. ‘Samen voor kinderen’ is één van de vier strategische pijlers.</p>	
Ambitie	<p>Altijd, overal en voor alle kinderen uitstekende kinderopvang en onderwijs aanbieden, doen we in samenwerking met ouders, de wijk, maatschappelijke en culturele partners en onderwijsinstellingen. We zijn actief gericht op de wereld om ons heen. We signaleren (veranderingen in) behoeftes en tonen lef en ondernemerschap in de samenwerking met anderen. We vinden dat ouders moeten kunnen kiezen uit een divers aanbod. Onze visie en onze werkwijzen communiceren we transparant en op een toegankelijke manier.</p>
Kernresultaat	<p>a. Alle kinderen krijgen een goede plek. Wij bieden kansgelijkheid aan alle kinderen. Dit betekent dat wij voor alle kinderen met een ondersteuningsvraag een passend aanbod bieden op onze kinderopvang en scholen.</p> <p>b. Monitoring externe ontwikkelingen en markt.</p> <p>c. Door de visie, missie en werkwijzen bewust kiezen voor Kinderstad.</p>
Resultaat Indicator – Procesindicator Meetinstrument	<p>Resultaat indicator – proces indicator</p> <p>d. Wij bieden voor alle kinderen met een ondersteuningsvraag een passend aanbod op onze kinderopvanglocaties en scholen: Wij bieden inclusieve kinderopvang en onderwijs. Alle kinderen zijn welkom en worden niet structureel doorverwezen naar een specialistische instelling of onderwijsvoorziening.</p> <p>e. Wij kennen onze marktpositie van onze locaties en onze organisatie. We brengen jaarlijks de marktpositie per locatie in beeld. We zijn ondernemend en anticiperen op toekomstige vraag en aanbod.</p> <p>f. We kennen de vraag van onze huidige en toekomstige klanten. We anticiperen actief op economische, maatschappelijke en wettelijke ontwikkelingen te vertalen in ons aanbod.</p> <p>Meetinstrumenten</p> <p>g. Wij hebben kwalitatief en kwantitatief zicht op onze in- en onze uitstroom en monitoren maandelijks. We gebruiken daarbij het Dashboard, Parnasys, data vanuit Plein 013, data vanuit gemeente en GGD.</p> <p>h. Dashboard, Marktverkenner, leerlingenprognoses vanuit gemeente en CBS, prognoses CBR, sectoranalyse kinderopvang.</p> <p>i. Oudertevredenheidsmetingen, data over gebruik website en social media over organisatie, feedback van ouders in individueel contact</p>

Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.

Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.

Proceseigenaar	Algemeen Directeur Kinderopvang
Financiering	Middelen zijn beschikbaar op organisatieniveau, middels de begrotingssystematiek wordt dit beschikbaar gesteld op basis van plannen.
Ondersteuning door derden	We gaan uit van interne expertise en daar waar kennis ontbreekt zullen we dit extern beleggen.
2024	<p>B. Monitoren externe ontwikkelingen en markt</p> <p>Jaardoel We hebben kennis van de cruciale factoren van een goede analyse marktpositie.</p> <p>Interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> j. We doen onderzoek naar welke data en informatie we gaan gebruiken. k. Ontwikkelen format voor analyse marktpositie l. We onderzoeken welke partners we nodig hebben voor onze analyse. <p>Deelresultaat We hebben de cruciale factoren voor een goede analyse vastgesteld en weten welke partners we nodig hebben.</p> <p>C. Ouders kiezen bewust voor kinderstad</p> <p>Jaardoel Kinderstad heeft zich stevig geïmplementeerd in Tilburg en omgeving. Ouders kennen de missie, visie, werkwaarden en kiezen op grond daarvan voor Kinderstad.</p> <p>Interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> m. Doorontwikkeling website en het merk Kinderstad verder positioneren op organisatieniveau en school/locatieniveau n. Maximale aanwezigheid bij wijkoverleg (in de buurt gebeurt het) en daar een proactieve rol hebben. o. Beleid ontwikkelen marketing. p. Heldere beschrijving van visie op GMR en de OR. Mogelijkheden onderzoeken om samen te werken. q. Ouders informeren over visie, missie en werkwaarden Kinderstad. r. Actief deelnemen en bijdragen aan gemeentelijke overleggen. <p>Deelresultaat Kinderstad profileert zich en is stevig geïmplementeerd in Tilburg en omgeving. We bereiken toekomstige ouders. Ouders kiezen bewust voor Kinderstad (openbaar onderwijs).</p>
2025	<p>s. Kansengelijkheid</p> <p>Jaardoel</p> <ul style="list-style-type: none"> t. We hebben kennis van inclusie en diversiteit. u. Samen met Plein 013, partners vanuit de jeugdzorg en de collega-schoolbesturen werken aan een cultuur waarbinnen inclusie en diversiteit normaal is. <p>Interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> v. Professionalisering betreffende inclusie en diversiteit; we spreken hierover dezelfde taal. w. Actief deelnemen aan overleggen over en invloed uitoefenen op ontwikkelingen inclusie en diversiteit.

	<p>Deelresultaat We hebben kennis van inclusie en diversiteit en zetten deze kennis in om onze maatschappelijke bijdrage te leveren aan onze samenwerkingspartners.</p> <p>B. Monitoren externe ontwikkelingen en markt Jaardoel x. We ontwikkelen en werken met een format voor analyse marktpositie. y. De werkwijze met het format wordt vastgelegd in een kwaliteitskaart.</p> <p>Interventies z. Ontwikkelen format voor analyse marktpositie. aa. Maken kwaliteitskaart.</p> <p>Deelresultaat bb. Er is een format voor analyse marktpositie. cc. Er is een kwaliteitskaart Analyse marktpositie.</p>
2026	<p>dd. Kansengelijkheid Jaardoel Wij hebben onze visie op inclusie en diversiteit omschreven.</p> <p>Interventie ee. We leggen onze visie vast in een beleidsnotitie. ff. We delen deze visie met onze medewerkers en ouders. gg. De visie op inclusie en diversiteit communiceren in- en extern hh. We vertalen onze visie in onze beleidsterreinen. ii. Bij het opstellen van onze visie zetten we de expertise van Plein 013 in.</p> <p>Deelresultaat Een beleidsnotitie inclusie en diversiteit, die medewerkers kennen en uitdragen.</p> <p>jj. Monitoren externe ontwikkelingen en markt Jaardoel Monitor externe ontwikkelingen en markt is ingevoerd en op basis van analyse en bevindingen worden gerichte acties uitgezet.</p> <p>Interventies kk. Kwaliteitskaart wordt ingevoerd. ll. Waar nodig: professionalisering medewerkers.</p> <p>Deelresultaat We werken met de kwaliteitskaart.</p>
2027	<p>mm. Kansengelijkheid Jaardoel nn. We werken volgens een kwaliteitskaart inclusie en diversiteit. oo. Afronding bovenstaande jaardoelen.</p> <p>Interventies pp. Maken kwaliteitskaart inclusie en diversiteit qq. Professionalisering medewerkers rr. Invoeren kwaliteitskaart op de locaties</p> <p>Deelresultaat ss. We werken met een kwaliteitskaart Inclusie en diversiteit tt. Jaardoelen zijn afgerond</p>

Eindresultaat

Alle kinderen krijgen een goede plek. Wij bieden kansengelijkheid aan alle kinderen. Dit betekent dat wij voor alle kinderen met een ondersteuningsvraag een passend aanbod bieden op onze kinderopvang en scholen.

uu. Monitoren externe ontwikkelingen en markt**Jaardoel**

De kwaliteitskaart monitor externe ontwikkelingen en markt is opgenomen in de kwaliteitsaanpak opgenomen en daarmee geborgd.

Interventies

--

Deelresultaat

vv. Monitor externe ontwikkelingen en markt is geborgd.

ww. Jaardoelen zijn afgerond.

Eindresultaat

Monitoring externe ontwikkelingen en markt is onderdeel van de kwaliteitsaanpak van Kinderstad.

C. Ouders kiezen bewust voor kinderstad**Jaardoel**

Afronden bovenstaande jaardoelen

Interventies

--

Deelresultaat

Jaardoelen zijn afgerond

Eindresultaat

Kinderstad profileert zich en is stevig gepositioneerd in Tilburg en omgeving. We bereiken toekomstige ouders. Ouders kiezen bewust voor Kinderstad (openbaar onderwijs).

Evaluatie deze ambitiekaart en op basis daarvan keuzes maken voor de nieuwe koersplanperiode.

Bijlage 2.4 Ambitiekaart Kinderstad samen voor kinderen

Domein	
Kinderopvang en onderwijs	Visiekwadranten Strategische pijler: samen voor kinderen
Achtergrond	
<p>Per 1 januari 2023 (bestuurlijk) en 1 december 2023 (juridisch) is vanuit een fusie Kinderstad ontstaan. Kinderstad is een organisatie voor kinderopvang én primair onderwijs in Tilburg en aangrenzende gemeenten. Voor onze nieuwe organisatie hebben we samen een Koersplan 24-28 gemaakt. Het evalueren van voorgaand strategische beleid en ophalen van interne en externe feedback heeft geleid tot het opnieuw bepalen van onze missie, visie, werkwaarden en strategische pijlers. Het nieuwe koersplan omvat vier gezamenlijke strategische pijlers die onze focus in ontwikkeling hiervan bepalen. ‘Samen voor kinderen’ is één van de vier strategische pijlers.</p>	
Ambitie	<p>Door goed samen te werken met elkaar, met ouders en met samenwerkingspartners en door elkaars toegevoegde waarde te benutten bieden we een uitstekend ontwikkelingsaanbod voor kinderen op locaties met een uitstekend fysiek klimaat. Hierdoor zijn de volwassenen van morgen toegerust om deel te nemen aan de samenleving.</p> <p>Ons uitgangspunt hierbij is dat wij uitgaan van hoge verwachtingen naar kinderen toe, zodat zij continu worden gestimuleerd het beste uit zichzelf te halen. Vanuit de gezamenlijke expertises wordt de ontwikkeling van kinderen op een breed vlak vanuit een brede context gemonitord.</p>
Kernresultaat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wij hebben een gezamenlijke visie op het pedagogisch en fysiek klimaat. 2. Wij hebben een gezamenlijke visie en beleid op het partnerschap met ouders. 3. We zorgen voor een doorgaande ontwikkelingslijn.
Resultaat Indicator – Procesindicator Meetinstrument	<p>Pedagogisch klimaat en fysiek</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leerling-tevredenheid onderzoek Vensters: 8 of hoger • Inspectie toezicht standaard pedagogisch klimaat: waardering Goed • SEO-LVS • Pedagogische praktijk in Beeld (PiB) • KIJK! 0-7 en KIJK! op de BSO; • GGD-inspecties • VVE-inspecties • Kwaliteitschecks • Kijkwijzers • PDCA-plannen • Kwaliteitsnormen Kinderstad beschreven in notitie visie op fysiek klimaat (nog te ontwikkelen)

Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.

Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.

	<p>Partnerschap ouders:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouder-tevredenheid-onderzoeken Vensters: 8 of hoger • Klant Tevredenheidsonderzoek <p>Doorgaande ontwikkellijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eenzelfde volgsysteem voor 0-7 jaar waar we op dezelfde manier mee werken • EDI kijkwijzer onderwijs: 80% van OP op de scholen beheerst EDI <p>Let op: Dit zijn de instrumenten die we nu gebruiken en daarin gaan we samen keuzes maken welke we samen een/of apart van elkaar blijven gebruiken. Of eventuele aanpassingen doen.</p>
Proceseigenaar	Beleidsmanager onderwijskwaliteit
Financiering	Uit reguliere bekostiging, subsidies en (na)scholingsbudgetten
Ondersteuning door derden	Externe experts op de verschillende onderwerpen Interne experts
2024	<p>Pedagogisch klimaat en fysiek klimaat</p> <p>Jaardoel: We hebben een gezamenlijke visie op pedagogische klimaat.</p> <p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visie op pedagogisch klimaat op grond van kennis vaststellen en beschrijven (Projectgroep). • Gezamenlijke gedragscode vaststellen. • Delen visie en gedragscode met ouders en andere samenwerkingspartners. <p>Deelresultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • We hebben op grond van gezamenlijke kennis een visie op pedagogisch klimaat beschreven en vastgesteld. • We hebben gedragscode vastgelegd. • Ouders kennen onze visie en onderschrijven deze. <p>Partnerschap met ouders</p> <p>Jaardoel: We hebben kennis van partnerschap met ouders en spreken hierover dezelfde taal.</p> <p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionalisering medewerkers • Gezamenlijke taal vaststellen: 3 pedagogen. • Ouders bij dit proces betrekken (OC en MR). • Visie op partnerschap ouders vaststellen en beschrijven • Afspraken maken over communicatie visie op partnerschap met ouders.

	<p>Deelresultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • We hebben op grond van gezamenlijke kennis onze visie op partnerschap met ouders beschreven en vastgesteld. • Ouders kennen en onderschrijven deze visie. <p>Doorgaande ontwikkellijn</p> <p>Jaardoel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • We hebben kennis van hoe kinderen van 0 tot 13 jaar zich ontwikkelen. <p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionalisering medewerkers • Gezamenlijke taal vaststellen: 3 pedagogen. • Visie op doorgaande ontwikkellijn vaststellen en beschrijven incl. inclusie en passend onderwijs <p>Deelresultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • We hebben kennis van ontwikkeling kinderen 0-13 jaar en inclusie en passend onderwijs • We hebben visie en beleid vastgelegd betr. doorgaande ontwikkellijn
2025	<p>Pedagogisch klimaat en fysiek klimaat</p> <p>Jaardoel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • We hebben kennis van pedagogisch klimaat en we spreken hierover gezamenlijke taal. Het pedagogisch klimaat omvat feitelijk alle omgevingsfactoren die bijdragen aan het welbevinden van een kind, waardoor het zich verder kan ontwikkelen. Hierbij gaat het om factoren die al aanwezig zijn, maar ook om factoren die een professional weloverwogen creëert. • We hebben een gezamenlijke visie op fysiek klimaat <p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionalisering medewerkers pedagogisch klimaat • Gezamenlijke taal vaststellen: 3 pedagogen. • Onderzoek naar wettelijke eisen en richtlijnen fysiek klimaat. • Visie ontwikkelen op fysiek klimaat: • Visie op gebouwen • Visie op inrichting • Visie op goed gezond (binnen)klimaat <p>Deelresultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers hebben kennis van pedagogisch klimaat en spreken dezelfde taal • We hebben vastgesteld wat en hoe we de kwaliteit van het pedagogisch klimaat meten en monitoren bij Kinderstad. • We hebben KPI's vastgesteld voor pedagogisch klimaat. • We zijn gestart en werken volgens een planning om inzicht te krijgen in de kwaliteit van het pedagogisch klimaat op alle locaties.

	<ul style="list-style-type: none"> • We hebben in een beleidsnotitie een visie op fysiek klimaat, gebaseerd op visie op kinderen en de wettelijke eisen en richtlijnen. <p>Partnerschap met ouders</p> <p>Jaardoel: Op grond van onze visie hebben we bepaald hoe we partnerschap met ouders invullen in de praktijk en hoe we dat monitoren. We ontwikkelen ons inzicht in de kwaliteit van partnerschap ouders op alle locaties.</p> <p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek naar welke aspecten van partnerschap met ouders we op alle locaties gaan realiseren. • Onderzoek naar hoe en wanneer we gaan meten en monitoren • Keuze maken bovenstaande en vastleggen. • 0-meting kwaliteit partnerschap ouders op locaties. • Professionalisering van medewerkers. <p>Deelresultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • We hebben beleid betreffende partnerschap ouders. • Ouders kennen dit beleid en onderschrijven dit. <p>Doorgaande ontwikkelijn</p> <p>Jaardoel::</p> <ul style="list-style-type: none"> • We kiezen eenzelfde kind-volgsysteem voor kinderen van 0-7 jaar. We werken daar op dezelfde manier mee. • We hebben basiskennis van inclusie en passend onderwijs. <p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keuze maken kind-volgsysteem • Professionalisering medewerkers • Communicatie hierover naar ouders en samenwerkingspartners <p>Deelresultaat: We hebben één kind-volgsysteem voor 0-7 jarigen bij Kinderstad en hebben afspraken hoe we daar mee werken vastgelegd in een Kinderstad kwaliteitskaart.</p> <p>We hebben een kwaliteitskaart Inclusie/Passend Onderwijs op Kinderstadniveau</p>
2026	<p>Pedagogisch klimaat en fysiek klimaat</p> <p>Jaardoel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op grond van onze visie hebben we bepaald hoe en met welke instrumenten we pedagogisch klimaat gaan monitoren. • 0-meting kwaliteit pedagogisch klimaat op locaties gestart. • We ontwikkelen ons inzicht in de kwaliteit van het pedagogisch klimaat op alle locaties. • Op grond van onze visie op fysiek klimaat hebben we een kwaliteitskaart Kinderstad

Interventies:

- Onderzoek naar welke pijlers we gaan meten en monitoren voor pedagogisch klimaat
- Onderzoek naar hoe en wanneer we gaan meten en monitoren pedagogisch klimaat.
- Keuze maken bovenstaande en vastleggen.
- Locaties voeren 0-meting pedagogisch klimaat uit.
- Maken kwaliteitskaart fysiek klimaat

Deelresultaat:

- Monitor pedagogisch klimaat is vastgesteld.
- Op grond van 0-meting wordt professionalisering vastgesteld.
- Kwaliteitskaart Fysiek klimaat

Partnerschap met ouders

Jaardoel:

Inhoud en werkwijze Partnerschap met ouders is afgestemd.

Alle Kinderstad-locaties hebben een kwaliteitskaart "Partnerschap met ouders" op locatieniveau.

Interventies:

- Maken kwaliteitskaart voor Kinderstad totaal
- Maken kwaliteitskaart op locatieniveau
- Invoeren kwaliteitskaart op de locaties
- Waar wenselijk ondersteunen locaties met uitwerking van de eigen kwaliteitskaart
- Communiceren over de kwaliteitskaart en invoering met ouders.

Deelresultaat:

De kwaliteitskaart "partnerschap met ouders" is op Kinderstadniveau en op locatieniveau geïmplementeerd.

Doorgaande ontwikkellijn

Jaardoel:

- We hebben beleid op inclusie, diversiteit en passend onderwijs.
- Alle Kinderstad-locaties hebben een kwaliteitskaart "doorgaande ontwikkellijn" op locatieniveau waarin is opgenomen het werken met het kind-volgsysteem en volgens kaders "Inclusie, diversiteit en passend onderwijs.

Interventies:

- Invoeren kind-volgsysteem
- Delen van de Kinderstad- kaders Inclusie en Passend Onderwijs
- Maken kwaliteitskaart voor Kinderstad totaal
- Maken kwaliteitskaart op locatieniveau
- Invoeren kwaliteitskaart op de locaties
- Indien wenselijk ondersteunen locaties met uitwerking van de eigen kwaliteitskaart
- Professionalisering medewerkers
- Collegiale consultatie

	<p>Deelresultaat: De kwaliteitskaart “doorgaande ontwikkellijn” is op Kinderstadniveau en locatieniveau geïmplementeerd.</p>
<p>2027</p>	<p>Pedagogisch klimaat en fysiek klimaat Jaardoel: Inhoud en werkwijze Pedagogisch klimaat is afgestemd en vastgelegd in een kwaliteitskaart. De kwaliteitskaart Fysiek klimaat is ingevoerd in de organisatie We hebben een kwaliteitskaart “doorgaande ontwikkellijn” op Kinderstadniveau.</p> <p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maken kwaliteitskaart Pedagogisch klimaat voor Kinderstad totaal • Maken kwaliteitskaart Pedagogisch klimaat op locatieniveau • Invoeren kwaliteitskaart op de locatie Pedagogisch klimaat • Indien wenselijk ondersteunen locaties met uitwerking van de eigen kwaliteitskaart Pedagogisch klimaat • Professionalisering is opgenomen in Kinderstad academie. • Ondersteuning van locaties bij het werken zoals beschreven in de kwaliteitskaart fysiek klimaat <p>Eindresultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het werken volgens de visie op het Pedagogisch klimaat binnen Kinderstad is ingevoerd • Het werken volgens de visie op het Fysiek klimaat binnen Kinderstad is ingevoerd. <p>Partnerschap met ouders Jaardoel: Visie en beleid t.a.v. partnerschap met ouders is geïmplementeerd. We werken volgens de kwaliteitskaarten.</p> <p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionalisering is opgenomen in Kinderstad academie. • Ondersteuning locaties bij het werken zoals beschreven in de kwaliteitskaart <p>Eindresultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partnerschap met ouders is geborgd binnen Kinderstad <p>Doorgaande ontwikkellijn Jaardoel: We bieden een doorgaande ontwikkellijn voor kinderen van 0-13 jaar, we zijn een inclusieve organisatie en bieden passend aanbod. We werken volgens de kwaliteitskaarten</p> <p>Interventies:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doorgaande leerlijn is geïmplementeerd. • Professionalisering is opgenomen in Kinderstad academie. • Ondersteuning op locaties bij het werken zoals beschreven in de kwaliteitskaarten

	<p>Eindresultaat:</p> <ul style="list-style-type: none">• We werken bij Kinderstad vanuit een gezamenlijke visie op pedagogisch klimaat (inclusief Kwalitatief hoogwaardig interieurbeleid)• Ouders zijn onze partners• We garanderen een doorgaande ontwikkelingslijn en passend aanbod voor kinderen van 0 tot 13 jaar <p>Evaluatie van deze ambitiekaart</p>
--	---

Bijlage 2.5 Ambitiekaart Kinderstad onderwijs focus op lesgeven en gedrag

Domein	
Onderwijs	Visiekwadrant
Evaluatie en (opnieuw) vastgesteld	
<p>Achtergrond</p> <p>Kinderstad gaat voor bovengemiddelde resultaten op alle gebieden: kennis en vaardigheden, persoonlijk leiderschap, wereldburgerschap en pedagogisch klimaat. Onderwijsgevendend vormen de sleutel tot succes om dit te kunnen bereiken. Het is onze opdracht om een hoge mate van betrokkenheid bij onze professionals te creëren.</p> <p>Kinderstad faciliteert en organiseert zodanig, dat leerkrachten zich kunnen focussen op lesgeven in een pedagogisch veilige en voorspelbare omgeving. Onze scholen zijn professionele leergemeenschappen (PLG's). We werken in leerteams. Leerteams dragen de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een groep leerlingen en werken intensief samen met als doel het beter doen functioneren van hun leerlingen.</p> <p>Deze kaart richt zich vooral op leerkrachten en onderwijsondersteunend personeel. Wat we doen om bovengemiddelde resultaten te behalen op persoonlijk leiderschap en wereldburgerschap wordt beschreven in onze ambitiekaart GKCO</p>	
<p>Ambitie</p>	<p>Alle leerkrachten binnen de organisatie geven uitstekend les binnen een pedagogisch veilige en voorspelbare omgeving. Uitgangspunt hierbij is dat ieder kind kan leren en gestelde doelen behaalt (Passend Onderwijs) zo thuisnabij mogelijk.</p> <p>Uitstekend lesgeven betekent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De leerkracht werkt met een gegarandeerd kennisrijk curriculum • De leerkracht hanteert bewezen didactische principes (RET ABC) <p>De elementen van RET A, B en C</p> <div style="text-align: center;"> </div> <ul style="list-style-type: none"> • De leerkracht werkt met formatieve en summatieve toetsing • De leerkracht werkt evidence-informed <p>Een pedagogisch veilige en voorspelbare omgeving betekent:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De leerkracht zorgt voor fysiek veilige omgeving • De leerkracht werkt met heldere gedragsafspraken, die voorspelbaar zijn • De leerkracht creëert bewust omgevingsfactoren die bijdragen aan het welbevinden van het kind • De leerkracht heeft hoge verwachtingen. <p>Passend onderwijs betekent:*</p>

Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.

Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.

	<ul style="list-style-type: none"> De leerkracht anticipeert op het gedrag en leren van de leerlingen door concrete gedragingen waar te nemen en te bepalen welke (onderwijs)aanpak dit vraagt. De leerkracht kent de ondersteuningsniveaus die binnen ons samenwerkingsverband leidend zijn en kan daarop acteren De leerkracht weet hoe dossiervorming plaatsvindt, wie daarvoor verantwoordelijk is en aan welke eisen het dossier moet voldoen. De leerkracht weet tijdig interne deskundigen in te schakelen (KC'er en BPO'er) <p><i>*Uit het ondersteuningsplan van Plein 013: "Het doel is een samenhangend geheel van ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen de scholen te realiseren. Op zo'n manier dat leerlingen een ononderbroken ontwikkelingsproces kunnen doormaken. Leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben, krijgen een zo passend mogelijke plaats in het onderwijs."</i></p>
Kernresultaat	<ol style="list-style-type: none"> Leerlingen behalen optimale resultaten op alle gebieden: kennis en vaardigheden, persoonlijk leiderschap, wereldburgerschap De sociale veiligheid van de leerlingen is gegarandeerd op school.
Resultaat Indicator – Procesindicator Meetinstrument	<ol style="list-style-type: none"> Optimale resultaten: <ol style="list-style-type: none"> Kennis en vaardigheden: Uitstroomresultaten doorstroomtoets: Op alle Kinderstadscholen wordt 97% 1F behaald; Het % 1S-2F ligt boven het Landelijk Gemiddelde van de scholengroep. Persoonlijk leiderschap en wereldburgerschap: Alle Kinderstadscholen bieden een gegarandeerd, kennisrijk, curriculum aan, inclusief burgerschap. Hoe dat gebeurt is vastgelegd in een kwaliteitskaart GKCO en een kwaliteitskaart burgerschap. Pedagogisch klimaat en voorspelbare omgeving: <ol style="list-style-type: none"> Op alle Kinderstadscholen is de uitkomst van de sociale veiligheidsmonitoring in alle groepen (6-7-8) op alle onderdelen minimaal een 8 Alle scholen hanteren een SEO-LVS, ze bepalen daarbij hun eigen ambities, minimaal de ambitie die gehanteerd wordt door de inspectie. Nieuwkomersschool en AZC-school hanteren een eigen wijze van monitoren van de sociaal-emotionele ontwikkeling. Passend Onderwijs: <ol style="list-style-type: none"> Dossiers zijn op orde Percentage verwijzingen naar S(B)O is op alle scholen lager dan de percentages die Plein 013 ambieert.
Proceseigenaar	Beleidsmanager Onderwijs & kwaliteit
Financiering	Meerjarenbegroting Kinderstad.
Ondersteuning door derden	<ul style="list-style-type: none"> Academica op Kinderstadniveau en schoolniveau Experts
2024	<p>Uitstekend lesgeven</p> <p>Jaardoel</p> <ul style="list-style-type: none"> RET A (expliciet lesgeven) is geïmplementeerd op alle scholen. Leerkrachten hebben kennis van RET B: Formatief handelen en Mastery Learning <p>Interventies</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • We hanteren een Kinderstad observatiecyclus om RET A te borgen. • De visie op toetsen is uitgewerkt in een Kinderstad kwaliteitskaart • Er is een rubric ontwikkeld om de 'toetswijsheid' van de leerkrachten te meten. • Professionalisering RET B • Professionalisering RET wordt opgenomen in de Kinderstad Academie. <p>(Deel) Resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • RET A is geborgd. • Leerkrachten hebben kennis van RET B (formatief handelen en Mastery Learning) <p>Pedagogisch veilige en voorspelbare omgeving</p> <p>Jaardoel Alle scholen werken actief aan een pedagogisch veilige en voorspelbare omgeving</p> <p>Interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle scholen ontwikkelen een gedragsbevorderingsprotocol • Alle scholen werken met een SEO-leerling volgsysteem • Alle scholen hebben ambities vastgesteld betreffende sociale veiligheid van de leerlingen • Ouders worden betrokken in dit proces <p>(Deel) resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scholen kunnen zichtbaar maken dat ze werken aan een pedagogisch veilige en voorspelbare omgeving <p>Passend Onderwijs</p> <p>Jaardoel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onze professionals kennen de ondersteuningsniveaus en kunnen daarop acteren • Alle scholen hebben een actueel SOP • Er is visie en beleid op de inzet, de rol en plaats in onze organisatie van de BPO'ers • Onze scholen leveren een constructieve bijdrage aan In De Buurt Gebeurt Het, met als doel op zo thuisnabij mogelijke plaats passend onderwijs te kunnen bieden. <p>Interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> • We maken visie en beleid op het werken met de ondersteuningsniveaus • We maken een kwaliteitskaart Werken met ondersteuningsniveaus • Alle scholen herijken hun SOP • Professionalisering KC'ers en BPO'ers in hun rol betreffende Passend Onderwijs • Professionalisering leerkrachten en directeuren werken met ondersteuningsniveaus <p>(Deel)resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op alle scholen werken we met de ondersteuningsniveaus van het samenwerkingsverband. • Leerlingen met en zonder ondersteuning kunnen steeds vaker naar dezelfde school in de eigen buurt.
2025	<p>Uitstekend lesgeven</p> <p>Jaardoel</p>

- RET B (Formatief handelen en Mastery Learning) wordt ingevoerd op alle scholen
Scholen maken en werken met kwaliteitskaart toetsbeleid afgeleid van de kwaliteitskaart van Kinderstad
We hebben op school- en Kinderstadniveau inzicht in de toetswijsheid van leerkrachten, we stemmen de professionalisering af op de meting.
Verdieping 'Onderzoek' in leerteams is inhoudelijk en procesmatig.
- Leerkrachten hebben kennis van 'toetswijsheid'
- Leerkrachten hebben kennis van RET C: Metacognitie en zelfregulering

Interventies

- Invoering RET B op schoolniveau
- RET B inpassen in kwaliteitscyclus middels kwaliteitskaart en kijkwijzer
- Scholen maken en werken met kwaliteitskaart toetsbeleid afgeleid van de kwaliteitskaart van Kinderstad
- Rubric 'Toetswijsheid' wordt ingevoerd
- Professionalisering leerkrachten 'Onderzoek in de leerteams'
- Professionalisering 'toetswijsheid'.
- Professionalisering RET C
- Ontwikkelen observatiecyclus RET B (aanvulling op RET A)

(Deel) Resultaat

- RET B is geborgd
- Leerkrachten weten wat RET C inhoudt
- Er is toetsbeleid op alle scholen. Daarin opgenomen hoe de 'toetswijsheid' van leerkrachten te borgen

Pedagogisch veilige en voorspelbare omgeving

Jaardoel

- Op alle scholen is het gedragsbevorderingsprotocol ingevoerd. Dit protocol is bekend bij ouders en ouders committeren zich hieraan.
- Kinderstad heeft visie en beleid op gedragscurriculum.
- Binnen Kinderstad weten we wat we verstaan onder 'hoge verwachtingen'.

Interventies

- Alle scholen werken met een gedragsbevorderingsprotocol
- Ouders informeren over het gedragsprotocol (schoolgids, aanmeldformulier, info-avond)
- Ontwikkelen visie en beleid gedragscurriculum voor Kinderstad
- Beschrijven wat we verstaan onder 'hoge verwachtingen'

(Deel) resultaat

- Een heldere visie op gedragscurriculum Kinderstad
- Een voorspelbare en veilige leeromgeving voor leerlingen, leerkrachten en ouders

Passend Onderwijs

Jaardoel

- De dossiervorming is op orde
- KC'ers ondersteunen elkaar in hun ontwikkeling

Interventies

	<ul style="list-style-type: none"> • Werkwijze werken met ondersteuningsniveaus is vastgelegd in een kwaliteitskaart voor Kinderstad en de scholen • We starten met ontwikkelingsscan voor KC'ers • Professionalisering KC'ers en BPO'ers • Studiedag KC'ers en directeuren • De adviesrapportage Aanbod en werkwijze meerbegaafde kinderen is uitgewerkt in een Kinderstad Kwaliteitskaart <p>(Deel)resultaat KC'ers kunnen hun rollen beter invullen.</p> <p>Leerkrachten hebben handvatten om goed aanbod te doen voor kinderen met een ontwikkelingsvoorsprong/ kinderen met kenmerken van meer- en hoogbegaafdheid.</p>
2026	<p>Uitstekend lesgeven</p> <p>Jaardoel</p> <ul style="list-style-type: none"> • RET C (Meta-cognitie en zelfregulering) wordt ingevoerd op alle scholen • 'Onderzoek' in leerteams is inhoudelijk en procesmatig is uitstekend • Leerkrachten hebben kennis van 'toetswijsheid' • Toetsbeleid is ingevoerd <p>Interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invoering RET C op schoolniveau • RET B inpassen in kwaliteitscyclus middels kwaliteitskaart en kijkwijzer • 'Kwaliteitskaart 'Toetsbeleid' opnemen in de kwaliteitsaanpak • Onderzoek binnen leerteams volgen en evalueren • Professionalisering 'Toetswijsheid' <p>(Deel)resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • RET C is geborgd • Toetsbeleid is ingevoerd • Onderzoek is uitstekend <p>Pedagogisch veilige en voorspelbare omgeving</p> <p>Jaardoel</p> <ul style="list-style-type: none"> • De scholen hebben een gedragscurriculum op basis van visie van Kinderstad • Leerkrachten werken bewust met 'hoge verwachtingen' <p>Interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen gedragsprotocol • Professionalisering leerkrachten 'hoge verwachtingen' <p>(Deel) resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een beredeneerd aanbod voor gedragsontwikkeling op de scholen • Leerkrachten hebben hoge verwachtingen van leerlingen <p>Passend Onderwijs</p> <p>Jaardoel</p> <p>Leerkrachten kunnen passend onderwijs aanbieden aan kinderen met een ontwikkelingsvoorsprong/ kinderen met kenmerken van meer- en hoogbegaafdheid.</p> <p>Interventies</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalisering leerkrachten onderwijs aan kinderen met een ontwikkelingsvoorsprong/ kinderen met kenmerken van meer- en hoogbegaafdheid. • Professionalisering KC-ers en BPO-ers • Maken van een kwaliteitskaart Onderwijs aan kinderen met een ontwikkelingsvoorsprong/ kinderen met kenmerken van meer- en hoogbegaafdheid. • Doorontwikkelen ontwikkelscan KC. <p>(Deel)resultaat Leerkrachten kunnen goed onderwijs verzorgen aan kinderen met een ontwikkelingsvoorsprong/ kinderen met kenmerken van meer- en hoogbegaafdheid.</p>
2027	<p>Uitstekend lesgeven</p> <p>Jaardoel</p> <ul style="list-style-type: none"> • RET C (Meta-cognitie en zelfregulering) is geborgd • Toetsbeleid is geborgd <p>Interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> • RET C inpassen in kwaliteitscyclus middels kwaliteitskaart en kijkwijzer • Professionalisering 'Toetswijsheid' heeft een vaste plaats in de Kinderstad Academie • Toetsbeleid is geborgd • Professionalisering RET ABC heeft een vaste plaats in de Kinderstad Academie • Professionalisering "Toetswijsheid" heeft een vaste plaats in de Kinderstad academie. <p>Pedagogisch veilige en voorspelbare omgeving</p> <p>Jaardoel De scholen werken met een gedragscurriculum.</p> <p>Interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invoering op de scholen van gedragscurriculum <p>Evaluatie deze ambitiekaart en vaststellen ambitiekaart nieuwe koersplanperiode</p> <p>Behaalde ambitie Alle leerkrachten binnen de organisatie geven uitstekend les binnen een pedagogisch veilige en voorspelbare omgeving.</p> <p>Passend Onderwijs</p> <p>Jaardoel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bovenstaande jaardoelen zijn behaald • Audit KC is onderdeel van onze kwaliteitscyclus <p>Interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluatie van deze kaart • Professionalisering KC en BPO • Aanzet maken voor volgende koersplanperiode • Kwaliteitskaart Audit KC voor Kinderstad maken <p>Behaalde ambitie</p>

	Alle leerkrachten binnen de organisatie geven uitstekend les binnen een pedagogisch veilige en voorspelbare omgeving. Zij bieden Passend onderwijs.
--	---

Bijlage 2.6 Ambitiekaart Kinderstad onderwijs werken met een Gegarandeerd Kennisrijk Curriculum

Domein	
Wereldoriëntatie - Werken met een gegarandeerd kennisrijk curriculum (GKCO)	Visiekwadrant
Evaluatie en (opnieuw) vastgesteld	
<p>Achtergrond Kinderstad gaat voor bovengemiddelde resultaten op alle gebieden: kennis en vaardigheden, persoonlijk leiderschap, wereldburgerschap en pedagogisch klimaat. Om dat te bereiken is een gegarandeerd, kennisrijk curriculum een vereiste, waarbij kennisoverdracht steeds het uitgangspunt is. In navolging van het HPO/HPS-traject gaat Kinderstad werken met gegarandeerd kennisrijk curriculaire onderwijs voor de wereld oriënterende vakken. Burgerschapsonderwijs maakt hier deel van uit.</p>	
Ambitie	Alle leerlingen hebben kennis van de wereld om zich heen. Alle leerlingen ontwikkelen zich tot 'wereldwijze burgers'.
Kernresultaat	In januari 2028 heeft iedere school een gegarandeerd kennisrijk curriculum ten aanzien van wereldoriëntatie en inclusief burgerschap en werkt men volgens GKCO Dit curriculum voldoet aan de zes voorwaarden voor GKCO, te weten: <ul style="list-style-type: none"> • Kennisrijk • Communaal en gegarandeerd • Coherent en samenhangend • Cumulatief • Specifiek • Met professionele ontwikkeling verbonden
Resultaat Indicator – Procesindicator Meetinstrument	<p>Burgerschapsonderwijs De eisen waaraan burgerschapsonderwijs moet voldoen zoals beschreven in de kwaliteitskaart Burgerschap Kinderstad worden gehanteerd bij de monitoring. Beleidsmanager Onderwijskwaliteit is hiervoor verantwoordelijk en voert de monitor uit.</p> <p>GKCO De voorwaarden zoals hierboven beschreven worden gehanteerd voor monitoring. Beleidsmanager Onderwijskwaliteit is hiervoor verantwoordelijk en voert de monitor uit. In geval van keuze voor NKC wordt indien wenselijk de monitoring mede uitgevoerd door de NKC-Coördinatoren.</p>
Proceseigenaar	Beleidsmanager Onderwijskwaliteit
Financiering	Meerjarenbegroting Kinderstad (NKC-coördinatoren) en schoolbegroting
Ondersteuning door derden	<ul style="list-style-type: none"> • NKC-coördinatoren Kinderstad • Academica • Experts
2024	<p>Jaardoel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kinderstad heeft een heldere visie en een helder beleid op Burgerschapsonderwijs en GKCO. <p>Interventies</p>

Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.

Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.

	<ul style="list-style-type: none"> • Visie en beleid Burgerschapsonderwijs vastleggen in beleid en uitwerken in een Kinderstad kwaliteitskaart. • De wijze waarop scholen Burgerschapsonderwijs aanbieden is vastgelegd in een kwaliteitskaart op schoolniveau. • Maken kwaliteitskaart NKC en een kwaliteitskaart GKCO voor Kinderstad. • Monitor keuzeprocess GKCO. • Monitor Burgerschap. • Stuurgroep GKCO informeert DO op regelmatige basis. • Keuze en invoering GKCO staat op agenda van DLK en DO. • NKC <ul style="list-style-type: none"> ○ Op maat gemaakt invoeringsplan, onder begeleiding van de NKC-coördinatoren uitvoeren. ○ Professionalisering NKC-school-coördinatoren. ○ NKC-scholen hebben regelmatig intervisie over de invoering. <p>(Deel) resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Burgerschapsonderwijs is op alle scholen ingevoerd. • We werken met kwaliteitskaarten op Kinderstadniveau: Burgerschapsonderwijs, GKCO en NKC.
2025	<p>Jaardoel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle scholen hebben een keuze gemaakt hoe zij een GKCO gaan aanbieden. • Op alle scholen wordt Burgerschapsonderwijs aangeboden zoals beschreven in de kwaliteitskaart op schoolniveau. <p>Interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scholen doorlopen keuzeprocess, daarbij rekening houdend met de 6 voorwaarden. • Monitor keuzeprocess GKCO. • Monitor Burgerschap. • Stuurgroep GKCO informeert DO op regelmatige basis. • Keuze en invoering GKCO staat op agenda van DLK en DO. • Plan van aanpak maken op schoolniveau voor invoering GKCO. <p>(Deel) Resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Burgerschapsonderwijs is geborgd op alle scholen. • Alle scholen weten hoe ze een GKCO gaan aanbieden en invoeren. • NKC <ul style="list-style-type: none"> ○ Op maat gemaakt invoeringsplan, onder begeleiding van de NKC-coördinatoren uitvoeren. ○ Professionalisering NKC-school-coördinatoren. ○ NKC-scholen hebben regelmatig intervisie over de invoering.
2026	<p>Jaardoel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle scholen voeren een GKCO in. <p>Interventies</p> <p>Algemeen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitor plan van aanpak invoering GKCO. • Monitor Burgerschap. • Stuurgroep GKCO informeert DO op regelmatige basis. • Invoering GKCO staat regelmatig op agenda DLK en DO. <p>NKC</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Op maat gemaakt invoeringsplan, onder begeleiding van de NKC-coördinatoren uitvoeren. • Professionalisering NKC-coördinatoren. • NKC-scholen hebben regelmatig intervisie over de invoering. <p>GKCO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan van aanpak invoering GKCO uitvoeren, indien wenselijk onder begeleiding van een expert. • Professionalisering leerkrachten. <p>(Deel)resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scholen hebben GKCO ingevoerd.
2027	<p>Jaardoel</p> <ul style="list-style-type: none"> • GKCO is geïmplementeerd op alle scholen. • Van de NKC-scholen is er een schoolcoördinator onderdeel van het zelfstandig draaiend NKC-platform. <p>Interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scholen maken een kwaliteitskaart GKCO. • Monitor GKCO. • Monitor Burgerschap. • GKCO staat regelmatig op agenda DLK en DO. <p>Eindresultaat</p> <p>In januari 2028 heeft iedere school een gegarandeerd kennisrijk curriculum ten aanzien van wereldoriëntatie en inclusief burgerschap en werkt men volgens GKCO Dit curriculum voldoet aan de zes voorwaarden voor GKCO, te weten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennisrijk • Communaal en gegarandeerd • Coherent en samenhangend • Cumulatief • Specifiek • Met professionele ontwikkeling verbonden <p>Monitoring wordt opgenomen in de reguliere cyclus.</p>

NB: De aangegeven doelen in de verschillende jaren zijn indicatief. Scholen kunnen de doelen eerder behalen; later kan niet.

Bijlage 3 Overzicht samenwerkingspartners

Maatschappelijke- en jeugdvoorzieningen

- Contour de Twern
- IMW Maatschappelijk werk
- GGD
 - IB'er
 - Jeugdgezondheidszorg
 - Toezicht
- Jinc
- JOGG
- Fysio More
- Veilig Thuis
- Rutgers Stichting

Arbeidsmarktvoorzieningen

- Prinsheerlijk
- WSD Tilburg

Opleidingen

- ROC voor onderwijs en kinderopvang
- ROC Sport en Bewegen
- Universiteit van Utrecht
- Fontys Pedagogiek
- Fontys HKE (AD PEP + Pabo, flexibele deeltijd, voltijd en zij-instroom)
- Avans+ (leerkrachtondersteuner + verkort traject van OA naar Irkr., magistrum, enz.)
- Fontys OSO (Master EN)
- Academica (alles rondom HPO)

Specialistische kinderopvang en onderwijsvoorzieningen

- Passend onderwijs
- Kentalis
- Auris

Brancheorganisaties

- BMK (Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang)
- PO-Raad
- VOS/ABB
- VNG (Vereniging Nederlandse Gemeenten)
- PPINK (Pedagogisch Professionals in de Kinderopvang)
- VNK (Vereniging Netwerk Kindcentra)
- AVS (Algemene Vereniging voor Schoolleiders)

Overige samenwerkingspartners

- T-Primair
- RTC Midden-Brabant
- Plein013
- OGT (ROC)
- K013