

# De start van een nieuwe toekomst



**Koers Kinderstad  
2024 - 2028**

  
**kinder  
stad.**

## Voorwoord.

De ontwikkeling van een nieuw koersplan start altijd met terugkijken. Kinderstad kijkt met trots terug op de afgelopen jaren. Trots op de behaalde resultaten en op de grote organisatorische- en inhoudelijke veranderingen die we samen hebben ingezet. Maar bovenal trots op de fijne en constructieve manier waarop we als kinderopvang- en onderwijsprofessionals hebben gewerkt aan een passende speel- en leeromgeving waar kinderen zich optimaal kunnen ontwikkelen. Hoge ambities, met vooral passie en bevlogenheid van onze professionals om samen het beste uit kinderen te halen.

Met het aflopen van koersplan 2020-2024 bepalen we nu opnieuw onze positie en strategie voor de toekomst. **Dit koersplan kenmerkt “de start van een nieuwe toekomst van Kinderstad”**. We bepalen onze koers die richting geeft aan alles wat we samen de komende vier jaar oppakken. Tevens wordt ruimte geboden om de koers op locatie- en schoolniveau 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, onszelf en alle kinderen. Daar gaan we voor!

Om tot een nieuwe koers te komen hebben we veel onderzoek gedaan. We keken niet alleen naar onze eigen organisatie, maar ook naar de wereld om ons heen. Want daar gebeurde en veranderde veel. Neem alleen al de vernieuwde samenwerking (fusie) van de domeinen kinderopvang en onderwijs; 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 ontwikkelingen vraagt om vooruit denken, visie, richting... dat doen we in dit koersplan.

Vanaf december 2023 bouwen we als Kinderstad samen verder op 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 een maatschappelijk en openbaar karakter waar de ontwikkeling van kinderen wordt vormgegeven vanuit één strategische agenda. Daarbij is uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang onze ambitie. Iedere dag!

*Annemie Martens,*

*College van Bestuur Kinderstad*

## Inhoud

<b>Voorwoord.</b> ....	<b>1</b>
<b>Dit zijn wij</b> .....	<b>3</b>
<b>Onze werkwaarden.</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Aanpak koersplan</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Besturingsfilosofie</b> .....	<b>6</b>
<b>3 De strategie van Kinderstad.</b> .....	<b>8</b>
3.1 <i>Strategische pijlers Kinderstad (als geheel)</i> .....	9
3.2 <i>Visiekwadrant onderwijs</i> .....	12
3.3 <i>Visiekwadrant voor kinderopvang</i> .....	16
<b>4 Monitoren van het koersplan.</b> .....	<b>18</b>
<b>5 Koersplan en financiën.</b> .....	<b>19</b>
<b>6 Ambities Kinderstad (totaal) 2024-2028</b> .....	<b>20</b>
<b>7 Ambities (onderwijsspecifiek) 2024-2028.</b> .....	<b>23</b>
<b>Bijlage 1a Literatuur &amp; inspiratiebronnen onderwijs</b> .....	<b>25</b>
<b>Bijlage 1b Literatuur &amp; inspiratiebronnen kinderopvang</b> .....	<b>26</b>
<b>Bijlage 1c Afkortingenlijst</b> .....	<b>26</b>
<b>Bijlage 2 Overzicht samenwerkingspartners</b> .....	<b>27</b>

Dit zijn wij.

### Waar we voor staan (missie).

*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 (visie).

*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 nu 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 teruggekeken naar het koersplan 2020-2024, onderzoek gedaan en gesprekken gevoerd met diverse stakeholders.

## Onderzoek

Hiermee zijn we gestart en hebben onze blik eerst naar *buiten* (op macro-, mesoniveau van de organisatieomgeving) 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 in de toekomst ook nog? Welke veranderingen verwachten we en hoe kunnen we daar nu al op inspelen?

Onze kinderopvang- en schoollocaties hebben allen het netwerk van hun eigen werkgebied in kaart gebracht. 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 locatie specifieke koersplannen (2020-2024) geeft ons goed inzicht in onze eigen sterkten, zwakten en prestaties.

## Samen met stakeholders

Op de volgende vier thema's is tijdens bijeenkomsten met stakeholders geëvalueerd en vooruit gekeken: goed werkgeverschap, inclusie, identiteit en hoog presenterende organisatie. Samenwerkingspartners, Raad van Toezicht, de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad, Kwaliteitscoördinatoren, leerlingen, BSO-kinderen en medewerkers hebben allen tijdens eigen bijeenkomsten deelgenomen.



1 Opzet studiedagen visievormers

De analyse van de onderzoeksfase is vastgelegd in het document "Onderzoeksfase koersplan '24-'28".

*Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.*

*Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.*

## 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 (ouders, kinderen en medewerkers). Iedereen is welkom.
- Bij Kinderstad wordt iedereen gehoord en heeft ieder gelijke kansen. Wij herkennen, erkennen, waarderen, benutten en ondersteunen de diversiteit in onze organisatie.
- Wij stimuleren kritisch denken en borgen dit in onze manier van organiseren.

### 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 beroeps- en gedragscode. Reflectie is de basis voor 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 mens- en resultaatgericht, betrokken en werkt op basis van vertrouwen. Het kind, de professional, de ouder en samenwerkingspartners staan hierbij centraal. Vanuit deze visie ontmoet, stuurt en coacht een leider.
- Een leider bij Kinderstad werkt vanuit de waarden van de organisatie en draagt deze uit. Het resultaat van de organisatie en de betrokkenheid hierbij staan 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.
- Een leider bij Kinderstad werkt vanuit de gezamenlijke organisatiekaders. Daarbinnen toont men ondernemerschap.

### Sturing bij Kinderstad

- De lange termijnvisie en doelen vormen onze uitgangspunten bij het sturen op een gezonde organisatie.
- Te behalen resultaten zijn kwalitatief en kwantitatief uitgewerkt in ambitie- en kwaliteitskaarten gelang de Enigma kwaliteitsaanpak.
- Monitoring, sturing en verantwoording worden, op alle terreinen, ondersteund door (geobjectiveerde) kwantitatieve en kwalitatieve data en KPI's.
- Sturing is gericht op voortdurende verbetering.
- Communicatie is open en actiegericht waardoor we samen én met elkaar leren.

## 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 ontwikkelen en leren vormen de organisatiedoelen het uitgangspunt. We organiseren centraal wat kan en leveren maatwerk waar nodig.
- 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 leidinggevenden gefaciliteerd.

## Veranderen bij Kinderstad

- Bij Kinderstad zijn betrokkenheid, draagvlak en vertrouwen kernbegrippen in veranderingsprocessen.
- Kinderstad is enerzijds gericht op kwaliteitsverbetering (er wordt ruimte gegeven aan pilots en vernieuwing), en anderzijds gericht op duurzaamheid (we volgen de PDCA-cyclus in verandertrajecten).
- We formuleren heldere doelen, werken evidence-informed en data geïnformeerd. We zorgen voor duidelijke kaders ten aanzien van 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 vakgebieden.
- Lijn en staf zijn beiden verantwoordelijk voor verbinden en ontmoeten. Het initiatief ligt (on)gevraagd bij beiden. Er zijn duidelijke afspraken over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- Kinderstad heeft centrale kaders en standaarden geformuleerd waarbinnen decentraal ruimte is voor vertaling op locatieniveau.

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



### 3 De strategie van Kinderstad.

De strategie van Kinderstad is vanuit een aantal invalshoeken vormgegeven. Op de eerste plaats zijn ambities gesteld voor Kinderstad als geheel (kinderopvang en onderwijs). 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 creëert Kinderstad als geheel meerwaarde voor kinderen, medewerkers en partners?*” staat hier centraal.

Als kapstok voor het antwoord hierop zijn vier strategische pijlers met 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 uitgewerkt in ambitiekaarten.



Bij Kinderstad maken we gebruik van de Enigma kwaliteitsaanpak. Een visiekwadrant is opgesteld en dient per werksoort als normatief kader voor alle kinderopvang- en schoollocaties. Op vier deelgebieden is ons visiekwadrant beschreven en wordt dit gebruikt als onderlegger voor de beschreven ambitiekaarten (strategisch) en kwaliteitskaarten (operationeel).

Iedere kinderopvang- en schoollocatie werkt aan de hand van dit stichtingskoersplan een eigen koersplan/jaarplan uit gelang dezelfde Enigma kwaliteitsaanpak.

Zie paragraaf 3.1 voor een nadere uitwerking van de vier strategische Kinderstad pijlers. In de paragrafen 3.2 en 3.3. wordt het visiekwadrant voor iedere werksoort beschreven.

*Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.*

*Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.*

### 3.1 Strategische pijlers Kinderstad (als geheel).

De vier strategische Kinderstad pijlers (zie afbeelding rechts) vertalen we in concrete ambitiekaarten die zich richten op de koersplanperiode 2024-2028.

Aan de hand van de gestelde doelen per ambitiekaart monitoren we jaarlijks of we 'op koers' zitten.



De vier strategische Kinderstad pijlers:

#### I. Samen voor kinderen

Door goed samen te werken met elkaar, ouders en samenwerkingspartners benutten we elkaars toegevoegde waarde. We bieden zo een uitstekend ontwikkelingsaanbod voor alle kinderen op onze locaties waar een goed (fysiek) klimaat heerst. Hierdoor zijn de volwassenen van morgen toegerust om bij te dragen aan de samenleving.

We werken vanuit 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 alle kinderen.



## II. Samen met partners

Altijd, overal en voor alle kinderen bieden we uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang. Dit doen we in samenwerking met ouders, de wijk, maatschappelijke- en culturele partners en met collega onderwijsinstellingen.

We zijn actief gericht op de wereld om ons heen. We signaleren veranderingen in behoeften en tonen lef in ondernemerschap. We vinden dat ouders moeten kunnen kiezen uit een divers aanbod van dienstverlening. Onze visie en 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: de kinderopvang, het onderwijs en het bestuursbureau (ondersteunend aan de werksoorten).

De organisatiestructuur is op basis van onze visie ingericht. De werksoorten doen het samen én op eenzelfde manier wanneer dit van toegevoegde waarde is voor het realiseren van onze doelen. 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 dwars door de organisatie.

Door onze wijze van samenwerking creëren we nieuwe kansen voor professionals. We hebben een gezamenlijke visie op de ontwikkeling van hen, de taak van Kinderstad hierin en ieders eigen rol. We maken gebruik van bewezen succesvolle werkwijzen en werken daarvoor samen met samenwerkingspartners.



#### 3.1.1 Ambities Kinderstad Onderwijs

Naast de vier gezamenlijke Kinderstad (totaal) ambitiekaarten zijn er deze koersplanperiode twee ambitiekaarten specifiek 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**

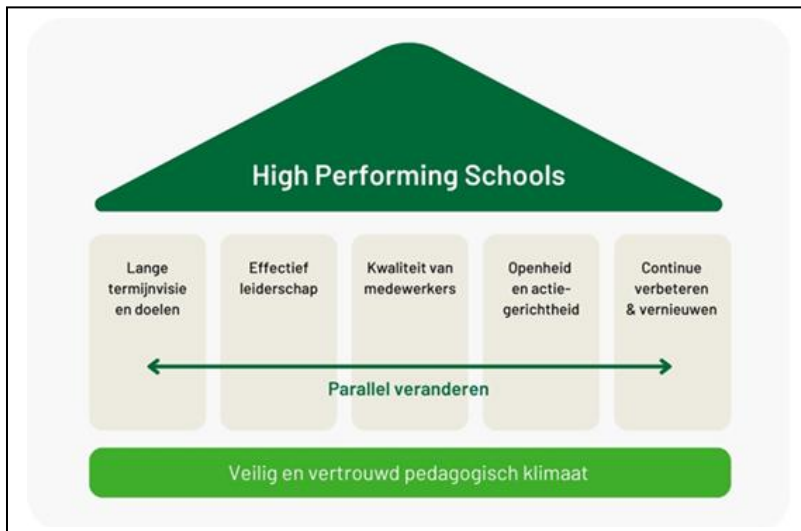
Kinderstad gaat voor bovengemiddelde resultaten op alle gebieden: kennis en vaardigheden, persoonlijk leiderschap, wereldburgerschap en pedagogisch klimaat. Wij durven hiervoor hoge normen te stellen. We definiëren onze normen in KPI's. Aan het eind van deze koersplanperiode voldoen al onze scholen aan deze normen.

Deze ambities zijn ook concreet uitgewerkt in ambitiekaarten.

## 3.2 Visiekwadrant onderwijs.

### Uitgangspunten

Kinderstad onderwijs zet zich al enkele jaren in voor ontwikkeling tot een 'hoog presterende organisatie'. Een dergelijke organisatie kenmerkt zich door 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 doen in een veranderende omgeving.



Een 'hoog presterende organisatie' (hpo) met 'hoog presterende scholen' (hps) ontwikkelt parallel vanuit de vijf pijlers van het 'Huis van verandering (De waal)'. Zie afbeelding links.

Een fundament met een veilig en vertrouwd pedagogisch klimaat vormt hiervoor de basis.

De vijf pijlers voor hoog presterende organisaties hebben binnen het onderwijs de afgelopen vier jaar stevig vorm gekregen. Deze koersplanperiode worden de pijlers op organisatieniveau en door de scholen verder geoptimaliseerd en geborgd. De uitgangspunten hiervoor zijn terug te lezen in de besturingsfilosofie van Kinderstad.

Voor de doorontwikkeling van onze scholen en borging van ingezette interventies gebruiken we het volgende kenmerkenoverzicht:



*Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.*

*Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.*

## Visiekwadrant

Gelang de vier deelgebieden van ons visiekwadrant (zie onderstaand) beschrijven we onze uitgesproken visie op onderwijs:



### Visie op leren en gedrag

Leren zien wij als een blijvende verandering in het langetermijngeheugen. Het 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 dat 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 domeinen:

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.

Onze professionals 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. Dit 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 én niet doen.



### 3.3 Visiekwadrant voor kinderopvang

Als Kinderstad hebben we een duidelijke visie op kinderopvang. Op vier deelgebieden (zie onderstaande afbeelding) hebben we ons visiekwadrant beschreven. Deze visie dient als normatief kader voor de kinderopvanglocaties. Hiermee beantwoorden we de belangrijkste vragen voor 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?



#### Visie op ontwikkelen

Binnen onze 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) en themagericht werken van 0-13 jaar. Waar mogelijk wordt aangesloten 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 startbekwaam. 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 ontwikkelen waarmee we de pedagogische kwaliteit kunnen meten. 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 evalueren, ontwikkelen, nieuwe doelen stellen, verbeteren om het nog beter te doen. 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 onze wendbaarheid.

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

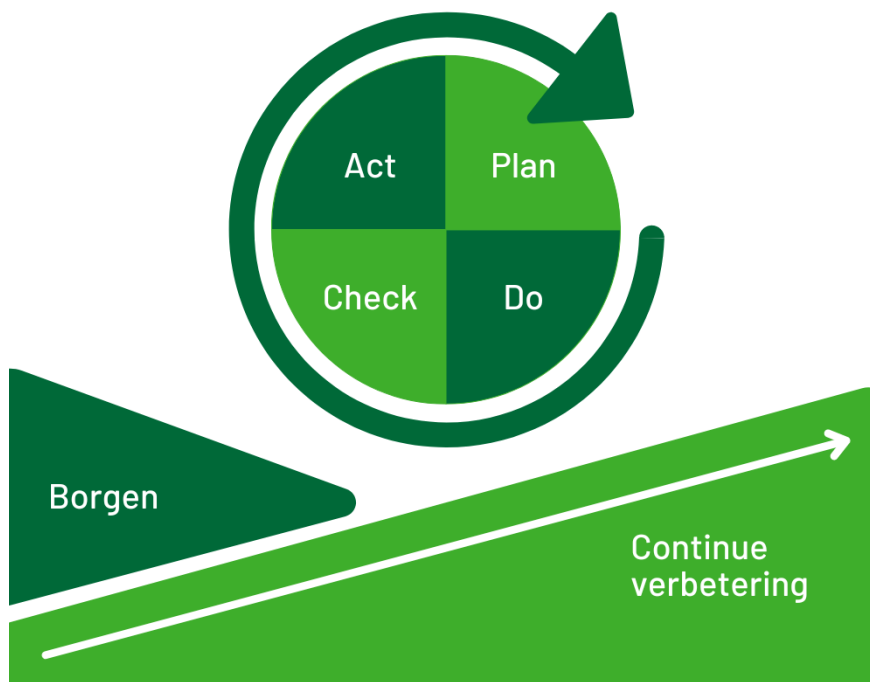
Veranderen kan alleen met elkaar. Daarom reserveren we tijd en organiseren we ondersteuning hiervoor gericht op ontwikkeling en professionalisering. We hebben aandacht voor individuele kwaliteiten die bijdragen aan de organisatie. Tijdens verandertrajecten zorgen we voor effectief leiderschap.

Onze ambities en doelstellingen zijn uitgewerkt in ambitiekaarten.

## 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):



2 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 Koersplan en financiën.

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 het dashboard voor het sturen van onze organisatie;
- De hoogte van het eigen vermogen van onderwijs afgestemd op de 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 College van Bestuur, ondersteuning van de kinderopvang- en schoollocaties en verantwoording naar onze stakeholders voor onderwijs en kinderopvang. Ons uitgangspunt hierbij is: Samen waar het kan, apart waar het moet.
- Financiële vertaling van (nieuw) inhoudelijk beleid voor:
  - HR: strategisch personeelsbeleid en -personeelsplanning;
  - Onderwijskwaliteit: verhogen opbrengsten en versterken kansengelijkheid;
  - Opleiden en ontwikkelen: 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 Kinderstad (totaal) 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.

<i>Kwaliteitszorg</i>				
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.

*Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.*

*Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.*

			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 (0-7j).
		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. Processen zijn vastgelegd in kwaliteitskaarten, we handelen hiernaar.
			x	We garanderen een doorgaande ontwikkellijn voor kinderen (0-13j).
			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.

Goed onderwijs en goede kinderopvang is de basis.

Uitstekend onderwijs en uitstekende kinderopvang is onze ambitie.

## 7 Ambities (onderwijsspecifiek) 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.

# 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](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 Overzicht samenwerkingspartners

### Maatschappelijke- en jeugdvoorzieningen

- Contour deTwern
- 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 lkr., 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