



**FLUENTA**  
GELOOF IN DE TOEKOMST



# Koersplan Fluenta 2023-2028

SAMEN VOOR BETEKENISVOL EN BEVLOGEN ONDERWIJS

# Inhoud

<b>1. Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>2. Inleiding</b>	<b>4</b>
2.1 De bouwstenen van ons Koersplan	4
2.2 De fases van ontwikkeling	5
2.3 De inhoud van dit Koersplan	6
<b>3. Dit is Fluenta</b>	<b>7</b>
3.1 Onze identiteit	7
3.2 Onze missie: hierom bestaan we	7
3.3 Onze visie: hiervoor gaan we	7
3.4 Onze visie op leren	7
<b>4. Interne en externe analyse</b>	<b>9</b>
4.1 Interne analyse	9
4.2 Externe analyse: ontwikkelingen en trends	9
4.3 Wat betekent dit voor Fluenta?	10
4.4 Conclusie	10
<b>5. De invulling van de bouwstenen</b>	<b>12</b>
5.1 Vakmanschap van de leerkracht	12
5.2 Ontwikkeling van leiderschap	12
5.3 Burgerschap	13
5.4 Werkplezier	14
<b>6. Tot slot</b>	<b>15</b>
Bijlagen	15



# 1. Voorwoord

Vakmanschap, leiderschap, burgerschap en werkplezier: het zijn de bouwstenen van ons nieuwe Koersplan, waarmee we het onderwijs op de scholen van Fluenta naar een hoger niveau willen brengen. We weten waar we staan en waar we heen willen: we gaan voor de continuïteit en – liever nog – de verbetering van ons toekomstgerichte, kansrijke en betekenisvolle onderwijs.

Midden in de coronapandemie zijn we gestart met de voorbereidingen van dit nieuwe Koersplan. Hoewel we ons daar niet door hebben laten afleiden, heeft het virus wel degelijk impact gehad op de scholen en op de medewerkers. Met elkaar besloten we flexibel te zijn bij de ontwikkeling van dit strategische document en er meer tijd voor te nemen. Een belangrijke voorwaarde was dat zowel directies als leerkrachten een grote inbreng bij dit Koersplan zouden hebben. Ook wilden we over onze toekomstplannen met externe samenwerkingspartners in gesprek gaan. Ondanks het feit dat er veel op de scholen afkwam, is het gelukt om dit nieuwe Koersplan in gezamenlijkheid te ontwikkelen. We kunnen terugkijken op een inspirerend en verbindend proces en ik wil iedereen bedanken die hierin een rol heeft gespeeld.

Ons Koersplan geeft de komende vijf jaar richting aan het onderwijs in de klas en heeft een duidelijke toekomstgerichte visie. Het is eigentijds en bevat heldere doelen en ambities, met ruimte voor alle scholen om die doelen op hun eigen manier te behalen. Een aangepaste missie en visie horen daar ook bij en die zijn eveneens in dit Koersplan opgenomen.

De komende jaren staan in het teken van de doorontwikkeling van ons vakmanschap en leiderschap. Ook scherpen we ons burgerschapsonderwijs aan. Tot slot wil Fluenta een aantrekkelijke werkgever zijn waar medewerkers zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen. Zo gaan we samen voor betekenisvol en bevlogen onderwijs!

*Harry de Vink*

*Voorzitter College van Bestuur*

## 2. Inleiding

Koersplan, het woord zegt het al: het is een plan dat richting geeft. Richting in de manier waarop we de kwaliteit van ons onderwijs willen handhaven en verbeteren. Want dat kwalitatief goede onderwijs is het hoofddoel van alle scholen van Fluentia.

### Richting aan ons onderwijs

Om aangehaakt te blijven bij alle veranderingen in de maatschappij, is het nodig om het bestaande Koersplan eens in de zoveel tijd tegen het licht te houden. Is het nog actueel? En past het nog bij onze visie op leren? Dat de wereld om ons heen razendsnel verandert, is een feit. De kinderen op onze scholen groeien op in een tijdperk waarin die wereld via social media steeds toegankelijker wordt en waarin thema's zoals individualisering en kansenongelijkheid actueel zijn. Hoe bereiden we onze kinderen voor op hun toekomstige plek in de maatschappij? En wat is daarvoor nodig?

### Regiegroep

Een Koersplan maken, gaat niet over één nacht ijs. Bij de ontwikkeling ervan zijn de directies en leerkrachten van alle scholen nadrukkelijk betrokken. Een Koersplan heeft immers impact op de koers van Fluentia en op het onderwijs dat we geven. Daarom is er een regiegroep opgericht met daarin directeuren en leerkrachten van verschillende scholen. In de regiegroep zaten ook medewerkers van het bestuurskantoor en het college van bestuur.

### Werkgroepen

De regiegroep stuurde het proces en de ontwikkeling van het Koersplan aan en verdeelde de taken over verschillende werkgroepen. Deze werkgroepen gingen aan de slag met de invulling van de thema's (bouwstenen) die in dit Koersplan centraal staan. Er werden bijeenkomsten georganiseerd voor iedereen die een rol heeft in het primaire onderwijsproces en voor de directies. Externe deskundigen werden uitgenodigd om te spreken en om relevante inzichten uit onder meer de cognitieve leerpsychologie, de wetenschap en het onderwijsveld te delen. Ook werd er tijdens studiedagen aandacht aan de (onderwijs)thema's besteed.

### 2.1 De bouwstenen van ons Koersplan

Onderwijskwaliteit is de verbindende factor van de gekozen bouwstenen in dit Koersplan. De bouwstenen zijn gebaseerd op actuele thema's. De keuze voor deze volgende thema's is bevestigd door de interne en externe analyses die in de voorbereidingsfase zijn uitgevoerd:

-  **Vakmanschap van de leerkracht**
-  **Gespreid en onderwijskundig leiderschap**
-  **Burgerschap**
-  **Werkplezier**

Deze bouwstenen staan centraal in de onderwijsontwikkeling van de scholen en van de stichting voor de komende vijf jaar. Voor elke bouwsteen zijn een wenkend perspectief, en doelen en ambities geformuleerd, gebaseerd op de opbrengsten van de bijeenkomsten. Alle scholen bepalen zelf hoe ze de komende vijf jaar te werk gaan om die doelen aantoonbaar te bereiken. De ambities zijn optioneel: elke school maakt zelf de keuze om daarmee aan de slag te gaan.



## 2.2 De fases van ontwikkeling

### Vorbereidingsfase

Zowel bij de directeuren van de scholen als bij de Raad van Toezicht leefde de wens om het Koersplan aan te passen. In augustus 2021 zijn we met de ontwikkeling van dit nieuwe Koersplan begonnen. Het was de start van de voorbereidingsfase, waarin de regiegroep werd opgericht en er een begin werd gemaakt met de uitwerking van de ideeën rondom de gekozen bouwstenen. Per bouwsteen werd een werkgroep samengesteld, bestaande uit leden van de regiegroep en waar nodig aangevuld met collega's van de scholen en externe deskundigen.

Voor de aanpassing van onze missie en visie en om de interne en externe analyse uit te voeren, werden eveneens werkgroepen opgericht. De leden van de werkgroepen organiseerden waar mogelijk voor elke bouwsteen én voor de herijking van de missie en visie, twee bijeenkomsten. Daarbij werden we al snel ingehaald door de tijd waarin we toen leefden: door de coronapandemie moesten de bijeenkomsten voor de bouwstenen leiderschap en burgerschap worden uitgesteld. De impact van corona op de scholen bleek groot en dat leidde ertoe dat de regiegroep besloot om meer tijd voor de voorbereidingsfase te nemen.

### Ontwikkelfase

De regiegroep kwam maandelijks bij elkaar om de invulling en de voortgang van de bouwstenen en de bijeenkomsten te bespreken. In 2022 werd zowel tijdens specifieke bijeenkomsten als tijdens studiedagen over de invulling van de bouwstenen nagedacht. Bij alle brainstormsessies, opdrachten en bijeenkomsten stond steeds de belangrijkste vraag centraal: 'Maakt het de kwaliteit van ons onderwijs beter?'

#### Bijeenkomsten Vakmanschap van de leerkracht

Hoe leren leerlingen eigenlijk? Wat is daarbij de rol van het werkgeheugen? En hoe zorg jij er als leerkracht voor dat je kinderen cognitief belast, maar niet overbelast? Tijdens twee bijeenkomsten gingen tientallen leerkrachten, intern begeleiders en directeuren onder leiding van onderwijsadviseur en extern deskundige Michel Freriks, met deze vragen en met de theorie van de cognitieve leerpsychologie aan de slag.

#### Bijeenkomsten Gespreid leiderschap

Met een cultuur van gespreid leiderschap willen we onze onderwijskwaliteit en ons vakmanschap verder vergroten. Wat betekent dat voor leerkrachten en intern begeleiders? Waar staan onze scholen in het proces van de ontwikkeling van gespreid leiderschap? En waar willen we naartoe? Onder de bevoegen leiding van externe trainer, coach en adviseur Brigit van Rossum werden de leerkrachten, intern begeleiders en directeuren van de scholen onder meer meegenomen in de theorie van de taxonomie van MacBeath en in de rollen van leiders en volgers.

#### Onderwijskundig leiderschap

In tegenstelling tot het thema Gespreid leiderschap, werd er voor de bouwsteen Onderwijskundig leiderschap geen bijeenkomst voor leerkrachten en intern begeleiders georganiseerd. Tijdens een studietweedaagse van de directies werd onderwijskundig leiderschap in een bijeenkomst met Alex de Bruijn, extern leiderschap- en organisatieadviseur, verkend. Het boek 'Stap voor stap naar stevig leiderschap' werd daarbij gebruikt om de eerste beelden over onderwijskundig leiderschap in de volle breedte op te halen. Ook besloot de werkgroep om aan te sluiten bij de leergang Onderwijskundig leiderschap (Expertis) van onderwijsadviseur en extern deskundige Michel Freriks.

#### Bijeenkomsten Burgerschap

Burgerschap gaat over de basisnormen en waarden van onze samenleving. Wat betekent burgerschap binnen Fluenta? Hoe geven we er invulling aan op onze scholen? Wat doen we goed en wat kan beter of anders? Procesbegeleider en extern deskundige Taco Visser gaf in twee bijeenkomsten inzicht in wat burgerschap betekent. Ook gingen tientallen leerkrachten en directeuren over dit belangrijke thema in gesprek met ouders, beleidsmedewerkers van de gemeente, wethouders, vertegenwoordigers van het voortgezet onderwijs, de kinderopvang en de kerk, én leden van de MR en GMR.

#### Werkplezier

De bouwsteen Werkplezier is gekozen omdat uit de in- en externe analyse blijkt dat dit een relevant thema is. Fluenta wil een aantrekkelijke werkgever zijn waar iedereen met bevoegenheid en betrokkenheid werkt en waar we het onderwijs zo willen organiseren dat de continuïteit gewaarborgd is. Omdat we daar al voor de ontwikkeling van dit Koersplan mee bezig waren, zijn er geen bijeenkomsten voor deze bouwsteen georganiseerd.

Aan alle leerkrachten en directeuren is via een enquête gevraagd wat zij van Fluenta als werkgever verwachten en hoe we met het lerarentekort zouden moeten omgaan. Vervolgens heeft de werkgroep met een aantal leerkrachten, directeuren en HR op basis van waarderend onderzoek en de uitkomsten uit de in- en externe analyse, nagedacht over de invulling van deze bouwsteen.

### **Uitwerk- en vaststellingsfase**

Op basis van eigen onderzoek en alle verzamelde input formuleerde elke werkgroep voor de betreffende bouwsteen een wenkend perspectief, en doelen en ambities. Na feedback van de regiegroep, zijn deze teksten steeds voorgelegd aan alle directies, de leden van de Raad van Toezicht en aan de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR). Zo hebben we met elkaar de juiste stappen gezet om onze 'dromen' voor de toekomst, en doelen en ambities te formuleren waarin iedereen zich kan vinden.

### **Vertaling naar het schoolplan**

Alle scholen gaan van 2023 tot 2028 aan de slag met de doelen in dit Koersplan. Hoe ze die doelen willen bereiken, is aan elke afzonderlijke school. Daarom 'vertaalt' elke school de inhoud van dit Koersplan naar een eigen schoolplan, met een plan van aanpak voor elke bouwsteen.

## **2.3 De inhoud van dit Koersplan**

In dit Koersplan beschrijven we in het hoofdstuk hierna wie Fluenta is, waar onze scholen voor staan, wat onze identiteit is en missie en visie. In hoofdstuk 4 staat meer informatie over de interne en externe analyses die we hebben uitgevoerd om op de juiste manier invulling aan de bouwstenen te kunnen geven. Hoe we de bouwstenen invullen met concrete doelen, wordt tot slot in hoofdstuk 5 nader toegelicht.

# 3. Dit is Fluenta

Twintig unieke basisscholen, elk met een eigen cultuur, maar ook met een gezamenlijk doel: toekomstgericht, kansrijk en betekenisvol kwaliteitsonderwijs verzorgen. Bij Fluenta geloven we in kinderen, want zij zijn de toekomst. We willen ze de kennis en vaardigheden meegeven die passen bij leren en leven in de 21e eeuw. Kinderen moeten leren om keuzes te maken, problemen op te lossen, samen te werken en actief bij te dragen aan de maatschappij. Op alle scholen leren we kinderen verantwoorde wereldburgers te worden.

## Stichting Fluenta

Alle activiteiten van Stichting Fluenta zijn gericht op de ondersteuning van de twintig scholen. Vanuit het bestuurskantoor ondersteunen we de scholen zodat zij in staat zijn om kwaliteitsonderwijs te geven en nieuwe leerkrachten op te leiden en te begeleiden. We geven het personeelsbeleid samen met de scholen vorm en de huisvesting en het financieel beleid zijn eveneens een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

## 3.1 Onze identiteit

Het christelijk geloof, gebaseerd op en geïnspireerd door de Bijbelse verhalen, is de basis van onze identiteit. We houden rekening met het brede spectrum aan verschijningsvormen die het christelijk geloof kent en gaan respectvol met andere wijzen van geloven en godsdiensten om.

## 3.2 Onze missie: hierom bestaan we

Bij Fluenta geloven we in toekomstgericht, kansrijk en betekenisvol protestants-christelijk onderwijs voor alle kinderen. We geven ze de kennis en de vaardigheden mee om zich te ontwikkelen tot nieuwsgierige, zelfbewuste en zelfverantwoordelijke deelnemers aan de maatschappij. In een veilige en vertrouwde omgeving leren ze het beste uit zichzelf én uit anderen te halen.

## 3.3 Onze visie: hiervoor gaan we

We gaan samen voor betekenisvol en bevlogen onderwijs. Dat vraagt om professionaliteit en vakmanschap. We kijken met een open blik en een respectvolle houding naar alle kinderen. Ieder kind krijgt gelijke kansen om te leren. Zo komen alle kinderen en medewerkers bij Fluenta tot bloei, op weg naar een kansrijke toekomst.

## 3.4 Onze visie op leren

Leren is elke dag met elkaar iets nieuws ontdekken. Bij Fluenta zien we het onder meer als onze taak om kinderen kennis, vaardigheden en inzichten te laten verwerven die duurzame gedragsveranderingen teweegbrengen. Tijdens het leerproces geven we kinderen de ruimte om initiatief te nemen en uitdagingen aan te gaan. We gunnen kinderen dat ze ontdekken dat ze iets snappen of kunnen en dat ze daar trots op kunnen zijn. Die succeservaringen nemen ze de rest van hun leven mee.

Lees hier [🔗](#) onze volledige visie op leren.

# Koersplan Fluentia 2023-2024

Samen voor betekenisvol en  
bevlogen onderwijs

Vakmanschap, leiderschap, burgerschap en  
werkplezier: het zijn de bouwstenen van ons  
nieuwe Koersplan, dat richting geeft aan de  
kwaliteit van ons onderwijs.

Peildatum: 01-02-2023

# 20



## unieke basisscholen

Bij Fluentia geloven we in kinderen,  
want zij zijn de toekomst.

## medewerkers

# 495

88%  12% 



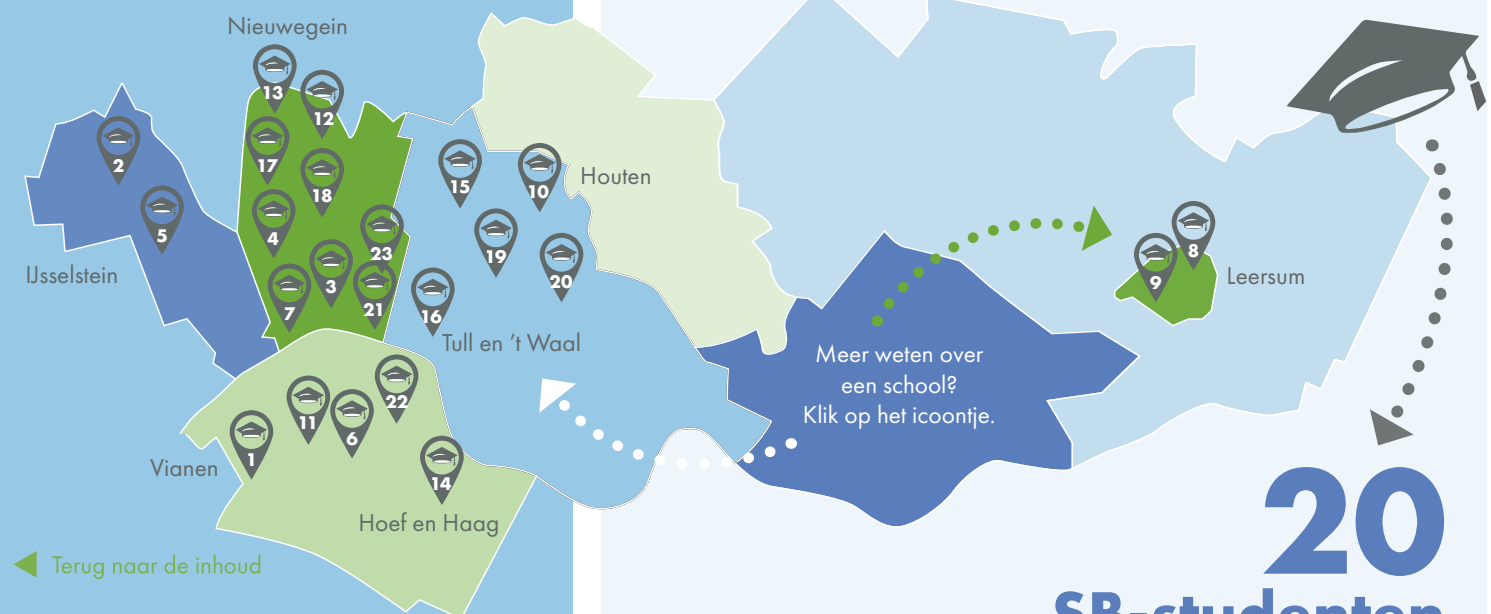
## leerlingen

Aantal leerlingen verdeeld over de  
scholen van Fluentia.

# 4786



# 23 locaties



 Terug naar de inhoud



# 4. Interne en externe analyse

Op weg naar dit nieuwe Koersplan, formuleerden we de thema's die uiteindelijk tot de vier bouwstenen hebben geleid. We willen het vakmanschap van de leerkracht versterken, gespreid en onderwijskundig leiderschap verder ontwikkelen en het thema burgerschap nader invullen. Dat dit relevante thema's zijn, blijkt uit de interne en externe analyse. Uit deze analyses bleek ook dat we een vierde bouwsteen nodig hebben: die heeft de naam werkplezier gekregen.

## 4.1 Interne analyse

Wat zijn onze sterke kanten en zwakke punten? Welke (externe) kansen in het onderwijs kunnen we benutten? En welke (externe) factoren vormen een bedreiging voor ons onderwijs? We vroegen de directies, de teams en de stafmedewerkers om deze vragen bij de zogenoemde SWOT-analyse te beantwoorden. SWOT is de afkorting van Strengths (sterktes), Weaknesses (zwaktes), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen).

Aan de ouders en de kinderen in de leerlingenraad stuurden we vragenlijsten die zich richtten op de zichtbaarheid, herkenbaarheid en de relevantie van de uitgangspunten in ons vorige Koersplan. Ook vroegen we wat zij belangrijk vonden om in dit nieuwe Koersplan mee te nemen. Ruim 1.100 ouders en 86 kinderen uit de leerlingenraden vulden de vragenlijsten in en dat gaf een representatief beeld.

## 4.2 Externe analyse: ontwikkelingen en trends

Midden in de samenleving, dat is waar de Fluenta-scholen staan. Een samenleving waar van alles gebeurt en waar allerlei factoren ons onderwijs beïnvloeden. Om te achterhalen op welke externe kansen en bedreigingen we invloed hebben, verdiepte een werkgroep zich in een aantal ontwikkelingen en trends die in de maatschappij zichtbaar zijn. Wat zeggen organisaties die vanuit een strategisch perspectief naar het onderwijs kijken, daarover? We hebben de visie van Jester Strategy, de Inspectie van het Onderwijs, de PO-Raad en de onderwijsraad in deze externe analyse meegenomen. Zo kon de werkgroep actuele trends en ontwikkelingen koppelen aan de uitkomsten van de interne analyse.

### Jester Strategy: lerarentekort en kansenongelijkheid

Jester Strategy is een expert op het gebied van strategie. Met kennis, innovatieve werkwijzen en tools helpen ze organisaties succesvol te zijn in een veranderende wereld.

Volgens Jester Strategy liggen de hoogste prioriteiten van het onderwijs bij de thema's arbeidskrachten en ongelijkheid. In een sterk veranderende arbeidsmarkt is er een groot tekort aan geschikt onderwijspersoneel. De tweedeling tussen jong en oud, autochtoon en allochtoon, praktisch en academisch geschoold en rijk (de 'haves') en arm (de 'have nots') neemt toe. Mensen maken zich zorgen over vergrijzing en ontgroening, het klimaat, de migratieproblematiek en het verlies van werkgelegenheid door automatisering. De gelijke kansen in het onderwijs staan in toenemende mate onder druk; de negatieve bijwerkingen van de vroege selectie binnen het huidige onderwijsstelsel lijken moeilijk te overkomen. Corona heeft die kansenongelijkheid vergroot. Kinderen uit gezinnen waar ouders niet in staat waren het afstandsonderwijs te begeleiden, liepen een achterstand op en het is nog niet duidelijk of ze die kunnen inlopen.

### Inspectie van het onderwijs: knelpunten in het onderwijs

De Inspectie van het Onderwijs beschrijft in 'De staat van het onderwijs 2021' dat de coronacrisis een aantal knelpunten in het onderwijs pijnlijk zichtbaar heeft gemaakt. Die knelpunten gaan precies over wat hierboven is beschreven: ongelijke kansen voor kinderen, te lage onderwijsresultaten, een hoge ervaren werkdruk door leerkrachten en een structureel lerarentekort. Scholen moeten de doelen voor de korte en lange termijn in het oog houden en hogere doelen opnemen voor de leerresultaten omdat te weinig kinderen het streefniveau 2f/1S behalen. De gevolgen van deze maatschappelijke thema's vragen om een integrale aanpak en landelijke regie.

### PO-Raad: beter onderwijs, betere kansen en beter werken

Als reactie op de door de Inspectie van het Onderwijs genoemde knelpunten, geeft de PO-Raad (de sectorvereniging voor het primair onderwijs) aan dat ze de noodzaak om het onderwijsstelsel te renoveren, onderschrijft. Dat vereist volgens de PO-Raad een meerjarige aanpak met voldoende tijd, heldere keuzes en structurele middelen. De raad pleit voor een flexibel stelsel dat kinderen later selecteert. De PO-Raad beschrijft in haar koers en opzet voor de strategische agenda 2022-2026 drie speerpunten: beter onderwijs, betere kansen en beter werken.

## Onderwijsraad: houdbaarheid van het huidige onderwijsstelsel

Is het huidige onderwijsstelsel in het licht van maatschappelijke ontwikkelingen houdbaar? Vanuit die vraag beschrijft de Onderwijsraad, het adviesorgaan over onderwijsbeleid en onderwijswetgeving aan de regering en de Eerste en Tweede Kamer, tien trends in haar publicatie 'Stand van Educatief Nederland'. De belangrijkste bedreigingen op korte termijn zijn volgens de Onderwijsraad een tekort aan leerkrachten en teruglopende motivatie van leerlingen. Op de lange termijn ziet de Onderwijsraad kansenongelijkheid en sociale segregatie. De belangrijkste kansen op de korte termijn zijn gepersonaliseerd leren en op de lange termijn brede(re) vorming, technologische ontwikkelingen en diversiteit in de klas.

In de publicatie 'Later selecteren, beter differentiëren' (2021) adviseert de raad om later te selecteren zodat iedere leerling meer tijd en mogelijkheden heeft om zich vanuit zijn of haar capaciteiten te ontwikkelen. Vroege selectie in combinatie met sterke externe differentiatie heeft volgens de raad risico's voor de toegankelijkheid van het onderwijs, voor gelijke onderwijskansen en de socialisatiefunctie van het onderwijs.

## 4.3 Wat betekent dit voor Fluenta?

Dit is de wereld waarin we nu leven en waar we ons onderwijs op willen en moeten afstemmen. Beter onderwijs met meer aandacht voor basisvaardigheden, het lerarentekort, kansengelijkheid, diversiteit in de klas, gepersonaliseerd leren en de tweedeling in de maatschappij zijn allemaal thema's die we als kans en bedreiging kunnen zien. Wat vinden we belangrijker? Dat kinderen sociaal-emotioneel goed in hun vel zitten of dat ze kennis vergaren? Leiden we onze kinderen op voor de maatschappij of willen we dat ze straks het verschil maken? En kunnen kinderen goede burgers worden zonder kritisch te leren lezen en zaken te interpreteren vanuit een historisch perspectief?

Om de toekomst te maken, moet je de geschiedenis kennen en weten op welke trends en ontwikkelingen je moet inspelen. In onze visie op leren staat daarom ook dat we het bij Fluenta als onze taak zien om kinderen kennis, vaardigheden en inzichten te laten verwerven die duurzame gedragsveranderingen teweegbrengen. Dat vraagt om toekomstgericht, kansrijk en betekenisvol kwaliteitsonderwijs (onze missie) en professionaliteit en vakmanschap (onze visie).

## 4.4 Conclusie

De interne analyse laat een helder beeld zien van wat de medewerkers van Fluenta belangrijk vinden. Zo vragen de scholen om meer onderlinge verbinding en een Fluenta-brede samenwerking. De medewerkers willen graag meer gebruikmaken van de aanwezige kwaliteit in onze Fluenta Academie en gezamenlijk optrekken bij de aanpak van actuele trends.

Ook de vragenlijsten aan ouders en leerlingen leverden goede input op om de geformuleerde bouwstenen in te vullen en aan te scherpen. Zo blijkt dat het voor de scholen belangrijk is dat ze ouders actief en inhoudelijk betrekken bij het onderwijs(proces) en bij onze visie op leren. Ook moeten we de rol die ouders voor zichzelf zien in de ontwikkeling van kinderen op het gebied van socialisatie, persoonsvorming en kwalificatie, in acht nemen.

## Aandachtspunten per bouwsteen

Uit de interne en externe analyses blijkt dat we een groot deel van de kansen en uitdagingen die we met ons onderwijs moeten en kunnen aangaan, in de gekozen bouwstenen van dit Koersplan kunnen onderbrengen. De volgende aandachtspunten zijn daarbij van belang:

### 1 Versterking van het vakmanschap van de leerkracht

- Zet in op een goede basiskennis op het gebied van taal, rekenen en lezen;
- Gebruik daarbij doordachte instructies;
- Stimuleer de prestatiemotivatie bij de kinderen om kennis op te doen;
- Besef dat je als leerkracht het verschil kunt (en moet) maken;
- Breng kinderen expliciet in aanraking met andere verschillende gewoonten, meningen, gedachten en ideeën in de groep, op school en in de maatschappij;
- Leer van en met elkaar en houd continu aandacht voor professionalisering.

### 2 Leiderschap

- Voorkom dat de ontwikkeling van gespreid leiderschap en de inzet van talenten ten koste gaat van goed onderwijs geven;
- Zet de aanwezige kwaliteiten Fluent-a-breed in;
- Heb continu aandacht voor professionalisering en begeleiding;
- Zorg voor verbinding tussen de scholen onderling, tussen de scholen en het bestuurskantoor en tussen de scholen en de bestuurder.

#### VAKMANSCHAP VAN DE LEERKRACHT



#### LEIDERSCHAP



#### BURGERSCHAP



#### WERKPLEZIER



### 3 Burgerschap

- Burgerschap is een 'way of life' en geen vak; verschillen mogen er zijn en dat weten, helpt om met respect met elkaar om te gaan en verschillen te overbruggen;
- Benut diversiteit als een kans om de toenemende tweedeling in de maatschappij te verkleinen;
- Betrek ouders bij (taal)onderwijs en zet planmatig en bewust in op het verkleinen van onderwijsachterstanden;
- Een goede basiskennis en historisch besef zijn essentiële voorwaarden om een verantwoord burger te kunnen zijn.

### 4 Werkplezier

Wat we op de middellange en lange termijn aan het lerarentekort kunnen doen, staat centraal in de bouwsteen Werkplezier.

Aandachtspunten daarbij zijn:

- Vergroot de zichtbaarheid van de stichting en de scholen;
- Heb oog voor aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden, doorgroeimogelijkheden, professionalisering, netwerken en themabijeenkomsten.

# 5. De invulling van de bouwstenen

De bouwstenen zijn de belangrijke (onderwijs)thema's waaraan we de komende jaren gaan werken en waarbij onderwijskwaliteit de verbindende factor is. Voor elke bouwsteen formuleerden we een wenkend perspectief: wat is onze droom en waar willen we over vijf jaar staan? Daar horen doelen bij die houvast bieden en richting geven aan wat we de komende jaren gaan doen om die droom te realiseren. Bovendien helpen deze doelen ons om te kijken waar we staan en of het doel in zicht is of is bereikt. Ook zijn er ambities geformuleerd; elke school heeft de keuze om deze wel of niet na te streven.

## 5.1 Vakmanschap van de leerkracht

### Wenkend perspectief

Bij Fluenta staat het vakmanschap van de leerkracht<sup>1</sup> centraal. Dat betekent dat de leerkrachten intrinsiek gemotiveerd zijn, een kritische, lerende en onderzoekende houding hebben en reflecteren op hun pedagogisch en didactisch handelen. Ze werken met plezier en doen dat vanuit een goede kennisbasis waarbij kennis ontwikkelen en kennis delen vanzelfsprekend is.

Vanuit de praktijk van de school wordt evidence-informed gewerkt; de leerkracht zorgt voor goede lessen en werkt vanuit valide en betrouwbare wetenschappelijke inzichten. Kanselijkheid wordt gestimuleerd en de leerkracht heeft hoge verwachtingen van de leerlingen. Daarbij nemen alle leerkrachten hun verantwoordelijkheid en leggen ze ook verantwoordelijkheid af. Dat doen ze zodanig dat autonoom handelen in balans is met samenwerken aan de verwezenlijking van onze collectieve ambities. Zo gaan leerkrachten met elkaar voor betekenisvol en bevlogen onderwijs voor alle leerlingen.

### Doelen

Om het vakmanschap van de leerkracht verder te ontwikkelen, streven alle scholen er de komende jaren naar om naar hun eigen inzichten de volgende doelen te behalen:

- Iedere leerkracht maakt beredeneerde keuzes in zowel het pedagogisch als didactisch handelen;
- De leerkracht draagt zorg voor een pedagogisch klimaat waarin leerlingen zich gewaardeerd en veilig voelen;
- De leerkracht werkt met een effectief bewezen didactisch instructiemodel;
- Op elke school en binnen Fluenta wordt expertise optimaal benut door van en met elkaar te leren;

- De leerkracht zorgt voor een leerrijke omgeving met een kansrijk aanbod voor leerlingen;
- Op elke school wordt doelgericht gewerkt vanuit leerlijnen;
- De leerkracht geeft leerlingen feedback die ze verder helpt en die aanzet tot leren en ontwikkelen.

### Ambities

Scholen hebben daarnaast de keuze om aan de volgende ambities te werken:

- De school werkt met expert leerkrachten die als vliegwiel dienen voor verandering binnen de school of de Fluenta Academie;
- De school verdiept zich verder op didactische aanpakken;
- Leerkrachten professionaliseren zich verder in de vorm van een hbo- of wo-masteropleiding;
- De school ontwikkelt zich tot een professionele leergemeenschap als een vorm van onderzoeksmatig werken.

## 5.2 Ontwikkeling van leiderschap

### Gespreid leiderschap

#### Wenkend perspectief

Met een cultuur van gespreid leiderschap willen we voortdurend en teambreed werken aan de verbetering van ons onderwijs en de onderwijskwaliteit. Daarbij is waarderend leiderschap altijd de basis van ons handelen. We benutten elkaars kennis en expertise en hebben oog voor ieders kwaliteiten. Dat betekent dat er aandacht is voor de ontwikkeling van leerkrachten en het managen van talenten in een veilige en open leer- en werkomgeving. Dat draagt bij aan een grote betrokkenheid van alle medewerkers en de continuïteit van Fluenta. Ook bevorderen we zo het eigenaarschap en de gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle teamleden met betrekking tot onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen.

#### Doelen

Op het gebied van onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen werken we stapsgewijs aan gespreid leiderschap<sup>2</sup>:

- Leiderschap wordt voornamelijk toegekend in formele rollen (coördinatoren/kartrekkers) en de toekenning van leiderschap gebeurt op basis van expertise;
- Er zijn professionele leergemeenschappen (PLG's)/leerteams gericht op onderwijsontwikkeling;

<sup>1</sup> Waar leerkracht staat, worden alle medewerkers bedoeld die een rol hebben in het primaire onderwijsproces.

<sup>2</sup> Deze doelen komen overeen met fase 4 van de taxonomie van MacBeath.

- Er wordt gebruikgemaakt van de kennis van specialisten voor bijvoorbeeld rekenen, taal, gedrag etc., waarbij een specialist verantwoordelijk is voor ontwikkelingen binnen zijn of haar expertise en hierin leiderschap toont;
- Leerkrachten worden aangemoedigd om initiatief te nemen om het onderwijs te verbeteren;
- Teamleden worden in positie gezet om zelf leiderschap te nemen.

### Ambities

Op het gebied van onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen is er geen aanpak, maar is er sprake van gespreid leiderschap<sup>3</sup>:

- Leiderschap wordt genomen in plaats van gegeven;
- Het teamlid dat de meeste kennis heeft op het gebied van een bepaald thema trekt het leiderschap naar zich toe;
- Leerkrachten kunnen denken en handelen vanuit een schoolbreed perspectief;
- Leerkrachten zien wat nodig is en nemen zelf initiatieven vanuit een doorleefde, gezamenlijke visie op onderwijs;
- Er is een helder gemeenschappelijk doel, met duidelijke verwachtingen over en weer;
- De schoolleider richt ondersteunende structuren in, zodat teamleden de ruimte krijgen om leiderschap over schoolontwikkeling te nemen.

## Onderwijskundig leiderschap

### Wenkend perspectief


Bij onderwijskundig leiderschap gaat het erom dat schoolleiders ervoor zorgen dat er goed onderwijs aan de leerlingen kan worden gegeven. Dit houdt in dat de school voldoet aan de basiskwaliteit en eigen ambities formuleert. Ook is er sprake van een goed functionerend stelsel van kwaliteitszorg. Daarnaast dient de schoolleider te zorgen voor een veilig en ondersteunend pedagogisch klimaat in de school en een samenhangend curriculum met bijpassende leermiddelen.<sup>4</sup>

### Doelen

- Er is een stichtingsbrede visie op onderwijskundig leiderschap;
- Deze visie op onderwijskundig leiderschap is vertaald naar het handelen van de directies en intern begeleiders;
- De directies en intern begeleiders geven op hun scholen invulling aan het onderwijskundig leiderschap.

## 5.3 Burgerschap

### Wenkend perspectief

Bij Fluenta hanteren we de drie definities van burgerschap zoals Biesta (2020)  die omschrijft. Zonder gedeelde waarden kan een samenleving snel uit elkaar vallen. Daarom leren we de leerlingen op onze scholen een moreel kompas te ontwikkelen. Dat vraagt om sociale vaardigheden en goede omvangsvormen. Burgerschap betekent ook dat we aandacht hebben voor verantwoordelijkheid, respect en verdraagzaamheid. Het is goed om je eigen mening te ontwikkelen, maar dan wel met respect voor anderen en een democratische houding ten opzichte van mensen die anders denken. Leerlingen leren eveneens hoe ze zich kunnen inzetten voor hun naasten en voor de gemeenschap. Burgerschapsonderwijs bij Fluenta betekent tot slot dat we burgerschap aan christelijke inspiratiebronnen verbinden. Daarbij worden ouders en maatschappelijke partners betrokken en geven we vorm aan interculturele en levensbeschouwelijke ontmoetingen.

### Doelen

- We geven burgerschap vorm en inhoud vanuit onze burgerschapsvisie en christelijke identiteit, en doen dat na afstemming met betrokkenen, waaronder ouders.  Denk bijvoorbeeld aan een doorgaande leerlijn op basis van de negen ijkpunten van de PO-Raad.
- We stimuleren de ontwikkeling van het eigen morele kompas van iedere leerling en een democratische houding ten aanzien van andersdenkenden.  Denk bijvoorbeeld aan een gesprek over de actualiteit, levensbeschouwelijke teksten, filosofische vraagstukken en maatschappelijk controversiële thema's.
- We hebben actieve vormen van leerlingparticipatie georganiseerd.  Denk bijvoorbeeld aan leerlingraadverkiezingen, leerlingparlementen, leerlingenraden, achterbanraadplegingen en/of leren vergaderen.
- We geven de relatie met de wijk en/of de gemeente vorm vanuit de eigen visie en inhoud van het burgerschapsonderwijs.  Denk bijvoorbeeld aan ontmoetingen met culturele en levensbeschouwelijke diversiteit, sociaal-morele activiteiten zoals goedbedoelendacties en/of excursies naar maatschappelijke partners.

<sup>3</sup> Deze doelen komen overeen met fase 5 van de taxonomie van MacBeath.

<sup>4</sup> Bron: Beroepsstandaard schoolleiders.

## Ambities

- We profileren ons op het gebied van levensbeschouwelijke, culturele en maatschappelijke inclusiviteit.



Denk bijvoorbeeld aan interlevensbeschouwelijke vieringen, interculturele ontmoetingen en activiteiten waar ouders zich thuis voelen.

## 5.4 Werkplezier

### Wenkend perspectief

Plezier, welbevinden en vertrouwen in ons eigen kunnen staan bij Fluenta centraal. Medewerkers voelen zich gezien, gehoord en gewaardeerd en kunnen zichzelf zijn binnen een professionele context. Met elkaar voelen we ons verantwoordelijk voor de optimale ontwikkeling van de kinderen op alle Fluenta-scholen. Daarbij ervaren en benutten we ook de ruimte voor onze eigen ontwikkeling; we nemen eigenaarschap en richten onze blik vooruit om bij te dragen aan toekomstgericht, kansrijk en betekenisvol onderwijs.

Werkplezier bij Fluenta uit zich ook in bevoegenheid en betrokkenheid. We werken met veel motivatie samen en vieren onze successen. We zijn in staat om de balans te vinden tussen wat energie geeft en wat energie kost, en geven prioriteit aan de taken die passen bij onze visie en missie. De scholen beslissen zelf hoe ze de taken en verantwoordelijkheden zo slim en efficiënt mogelijk verdelen. Dat betekent dat elk schoolteam flexibel is om de keuzes te maken die bijdragen aan de kwaliteit en continuïteit van ons onderwijs.

### Doelen

Fluenta is een aantrekkelijke werkgever waar mensen met bevoegenheid werken en willen werken en waar het onderwijs zo georganiseerd is dat de continuïteit is geborgd. Om dit overkoepelende doel te behalen, zijn de volgende doelen en subdoelen geformuleerd:

- We waarborgen de continuïteit van ons kwalitatief goede onderwijs, passend binnen de huidige en toekomstige arbeidsmarkt:
  - We onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om ons onderwijs anders te organiseren om de continuïteit te waarborgen;

- Scholen experimenteren met de uitkomsten van het onderzoek en draaien en evalueren pilots.
- We bieden een werkomgeving waar plezier, welbevinden en vertrouwen in eigen kunnen centraal staan en waar medewerkers zich gezien, gehoord en erkend voelen:
  - Medewerkers ervaren werkplezier en waarderen dit hoger dan een (nog te bepalen) benchmark;
  - Medewerkers ervaren en nemen de ruimte om hun primaire taken goed te kunnen uitvoeren;
  - Medewerkers tonen persoonlijk leiderschap.

### Ambities

Onze ambitie is dat leerkrachten ambassadeur zijn van hun vak en dit nadrukkelijk en met trots uitdragen.

## 6. Tot slot

Alle scholen gaan van 2023 tot 2028 aan de slag met de doelen in dit Koersplan. Ze bepalen zelf hoe ze de komende jaren te werk gaan om die doelen aantoonbaar te bereiken. De ambities zijn optioneel. Daarom 'vertaalt' elke school de inhoud van dit Koersplan naar een eigen schoolplan, met een plan van aanpak voor elke bouwsteen. Wat overeenkomt, is dat alle twintig Fluenta-scholen daarbij één gemeenschappelijk overkoepelend doel hebben: ze gaan samen voor betekenisvol en bevlogen onderwijs.

### Bijlagen

- Visie op leren [🔗](#)
- Interne en externe analyse op hoofdlijnen [🔗](#)
- Taxonomie van MacBeath [🔗](#)
- Cognitieve leerpsychologie [🔗](#)
- Definitie van burgerschap (Biesta, 2020) [🔗](#)



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

Stichting Fluenta  
Meentwal 15  
3432 GL Nieuwegein  
030 600 8811  
[info@fluenta.nl](mailto:info@fluenta.nl)  
Publicatiedatum: september 2023