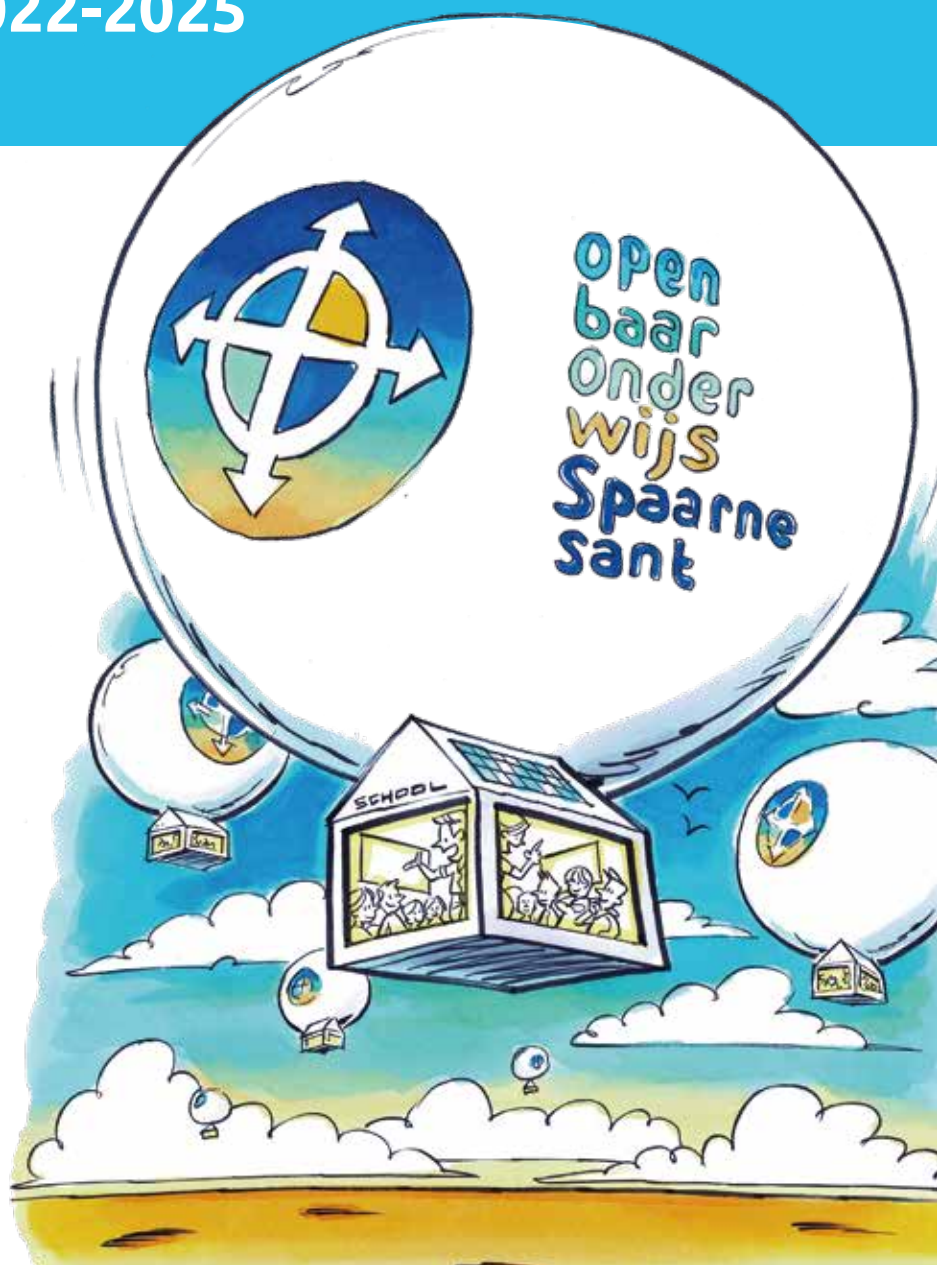


# Kompas

2022-2025





## Inhoudsopgave

Van Koers naar Kompas	3
Leeswijzer	4
Missie	6
Kernwaarden van Spaarnesant	7
Visie op onderwijs	9
De pedagogische opdracht	12
Bestuursfilosofie	15
Ijkkpunten strategische plaatsbepaling	16
Onderwijs en innovatie	16
Mensen	17
Bedrijfsvoering	18
Format voor de plaatsbepaling	19

# VAN NAAR KOERS KOMPAS

## Van Koers naar Kompas

Vanaf 2022 richten we het strategische beleid van onze stichting anders in dan we met de Koersen gewend waren. De afgelopen jaren hebben laten zien dat ontwikkelingen in de strategische omgeving onverwacht en ingewikkeld kunnen zijn. Tegelijkertijd heeft Spaarnesant bewezen daar goed op te kunnen inspelen, door steeds zeer bewust met deze ontwikkelingen om te gaan en zich daarbij proactief op te stellen aan de hand van duidelijke strategische ijkpunten. Die ervaring vormt de basis voor de herziene opbouw van dit plan.

In de gedachtevorming over de nieuwe opzet hebben we de metafoor van het schip op een woelige en soms onvoorspelbare zee gebruikt. Om op die zee goed te kunnen overleven heb je een zeewaardig schip, een sterke bemanning en uitstekende navigatieapparatuur nodig. Daar ligt de kerntaak van Spaarnesant: eraan bijdragen dat de scholen (de schepen op zee) goed bemand en voorzien van goed materiaal en uitstekende navigatie in de goede richting blijven varen en niet ten onder gaan in de stormen. De scholen kiezen zelf hun kompas, dat zij ijken aan de hand van het kompas van Spaarnesant: de missie, de visie op onderwijs, de (bestuurlijke) pedagogische opdracht, de bestuursfilosofie en de strategische hoofdlijnen. In dit document werken we het kompas van Spaarnesant uit en beschrijven we de kernwaarden van waaruit we werken. De scholen bepalen zelf hun onderwijsvisie en pedagogische opdracht en in dit document reiken we de strategische ijkpunten aan die voor alle scholen gelden.

## Leeswijzer

Hieronder geven we een korte toelichting op de onderdelen van het strategische beleid en hoe zij onderling samenhangen. De kern van het beleid van Spaarzaam is dat we – nog meer dan voorheen – gaan werken vanuit de bedoeling, die in de kern verwoord is in de missie. Dit strategische document is minder gedetailleerd ingevuld op het *wat* en *hoe* dan voorgaande plannen. Het centrale idee is dat motivatie de motor is van alle ontwikkeling. Bij iedereen vloeit motivatie voort uit drie basisbehoeften: autonomie, competentie en relatie. Aan deze basisbehoeften voldoen we door ruimte en vertrouwen te geven, door samenwerking te stimuleren en iedereen ontwikkelkansen te bieden door talentgericht te werken vanuit het waarderend perspectief. Dit plan bestaat uit vijf componenten die in samenhang deze organisatiefilosofie uitdragen: missie, visie op onderwijs, pedagogische opdracht, bestuursfilosofie en ijkpunten voor de strategische plaatsbepaling.

### Missie

Onze missie is vrijwel gelijk gebleven aan die uit de vorige Koers; alleen *maximale ontplooiing* is vervangen door *optimale ontplooiing*.

### Visie op onderwijs

Onze visie op onderwijs is meer dan voorheen een bestuurlijke visie: het gaat over het onderwijsstelsel en de kwaliteitsborging. De visie op onderwijs in de klas is van de scholen.

### Kernwaarden

Vanuit de verplichting om een managementstatuut, een professioneel statuut en allerlei gedragscodes te hebben, hebben wij ervoor gekozen om kernwaarden te kiezen, die leidend zijn voor het gedrag van onze organisatie als geheel en voor de medewerkers.



Ze zijn geformuleerd vanuit de ik-vorm, maar zijn ook *algemene* waarden: integriteit, verbinding, ontwikkeling, lef en plezier. De kernwaarden vormen naast de 'basis op orde' en de onderwijsijkpunten daarmee ijkpunten voor het beleid van Spaarnesant.

### **Pedagogische opdracht**

Onze pedagogische opdracht vormt een belangrijke schakel in het nieuwe Kompas. Iedere school en iedere professional in de stichting wordt uitgedaagd te werken vanuit de (persoonlijke) pedagogische drijfveren en visie. Ter inspiratie vermelden we hier de pedagogische opdracht die het bestuur zichzelf geeft.

### **Bestuursfilosofie**

De ambitie met een horizon van vier jaar verruilen we voor een strategische plaatsbepaling, die doorlopend wordt geactualiseerd. Een richtinggevend kompas is de pedagogische opdracht die voortvloeit uit de missie van Spaarnesant en onze visie op goed onderwijs. De bestuursfilosofie is nog steeds gericht op borgen, stimuleren en ontzorgen. Toegevoegd zijn de bestuurlijke visie op werkgeverschap vanuit ruimte en het waarderend perspectief, en de maatschappelijke opdracht van het bestuur.

### **Strategische ijkpunten en kernwaarden**

We hanteren strategische ijkpunten voor het thema Onderwijs en innovatie en koppelen ons beleid op de thema's Mensen en Bedrijfsvoering aan de kernwaarden, die dan dus ook strategische ijkpunten zijn. Concrete beleidsvoornemens en activiteiten komen in de jaarplannen.



## Missie

Spaarnesant is een open onderwijsinstelling die staat voor optimale ontplooiing van al haar leerlingen. De scholen van Spaarnesant bieden de leerlingen een passend onderwijsaanbod en vinden het belangrijk dat zij gelukkig zijn op school. Leerlingen van Spaarnesant zetten goed voorbereid en met zelfkennis en zelfvertrouwen hun volgende stap in het onderwijs en in de maatschappij.

## Kernwaarden van Spaarnesant



### Ik ben integer

Ik ben betrouwbaar en transparant in mijn handelen: ik zeg wat ik doe en doe wat ik zeg. Zo zorg ik voor een veilige leer- en werkomgeving en ben ik een voorbeeld voor mijn collega's en mijn leerlingen.



### Ik verbind

Ik treed ieder mens open en respectvol tegemoet. Ik verbind alle lagen in onze organisatie – leerlingen, ouders, onderwijzend en niet-onderwijzend personeel – door met elkaar in gesprek te gaan. Samen verbinden we Spaarnesant aan samenwerkingspartners in de maatschappij. Verbinding maakt ons sterk: 1+1 wordt meer dan 2.



### Ik blijf ontwikkelen

Ik ontwikkel mezelf en help anderen zichzelf te ontwikkelen. Door continu samen te verdiepen, verbreden en verbeteren, creëren we een inspirerende en betekenisvolle leer- en werkomgeving met volop ruimte voor innovatie en talentontwikkeling.



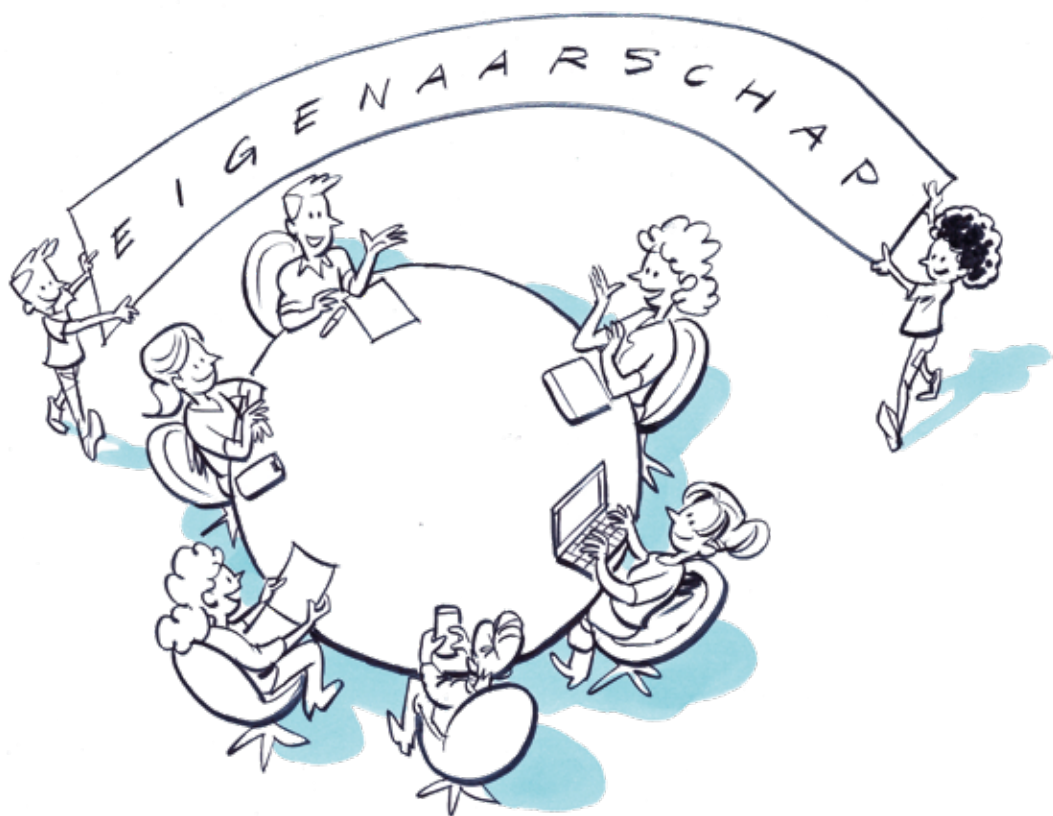
### Ik toon lef

Ik ga creatief en moedig alle uitdagingen aan die horen bij het onderwijs. Ik maak onderwijs op maat en als dat nodig is, durf ik ook te pionieren. Dat doe ik samen met anderen. Ik stimuleer collega's, leerlingen en ouders om initiatief te nemen en met elkaar te leren van onze keuzes.



### Ik maak plezier

Plezier is de motor van mijn werk. Dat maakt me veerkrachtig en zorgt voor verbinding en loyaliteit, omdat anderen graag met mij samenwerken. Met plezier slaag ik beter in wat ik wil bereiken.





## Visie op onderwijs

Het funderend (primair en voortgezet) onderwijs is onderdeel van een stelsel dat is gevormd in een totaal andere tijd met totaal andere vraagstukken en behoeftes dan nu. In de afgelopen decennia is het onderwijs door onder andere de meetcultuur, opbrengstgericht werken en de standaardisatie van methodes sterk gericht geraakt op maximale cognitieve ontwikkeling. Dat wordt nog versterkt door de vroege selectie in het Nederlandse onderwijsstelsel, waarbij het 'advies' aan het eind van de basisschool in feite geen advies is, maar een toegangsbewijs tot een bepaald onderwijstype, met verstrekkende gevolgen voor de mogelijkheden van kinderen.

Daarnaast is er een uitgebreid maatschappelijk krachtenveld dat inwerkt op de onderwijsinhoud, waarbij de samenleving bij allerhande maatschappelijke vraagstukken naar het onderwijs kijkt als dé plek waar deze problemen kunnen worden opgelost. In die context is het belangrijk te kijken naar wat er in het onderwijs werkelijk toe doet, en vooral: waarom? Onze visie op onderwijs geeft de contouren waarbinnen de Spaarnesantscholen voor openbaar onderwijs hun onderwijs vormgeven.

## Visie op onderwijsinhoud

Bezig zijn met de vraag waartoe wij openbaar onderwijs verzorgen, is noodzakelijk om binnen de bovengeschetste context niet verstrikt te raken in alle externe impulsen die op het onderwijs afkomen. Van bestuur tot leerkracht geven wij een antwoord op die vraag door te werken vanuit een pedagogische opdracht, die aansluit op de missie van Spaarnesant. Iedereen in onze stichting die zich bezighoudt met het primaire proces krijgt de ruimte en wordt uitgedaagd om keuzes te maken vanuit deze pedagogische opdracht. Het kader waarbinnen dat gebeurt, bestaat uit de visies van Spaarnesant op onderwijs en kwaliteit.

## Vorming

Funderend onderwijs is in de eerste plaats vorming waarin kwalificatie, persoonsvorming en socialisatie in balans en sterk onderling afhankelijk zijn. De trend in het onderwijsstelsel is te focussen op kwalificatie, maar in onze ogen is socialisatie het belangrijkste doel van funderend onderwijs. Kwalificatie en persoonsvorming zouden juist moeten bijdragen aan dit hoogste doel: leren deelnemen aan de taalgemeenschap.



## Motivatie

Ervan uitgaande dat motivatie geen kenmerk is van leerlingen, maar van de situatie waarin leerlingen zijn geplaatst, ligt hier een belangrijke opgave voor scholen. Iedereen heeft een behoefte aan competentie, relatie en autonomie. In ons onderwijsstelsel zijn hier veel potentiële valkuilen. De mogelijkheid voor veel leerlingen om zich competent te voelen, staat op gespannen voet met het onderwijssysteem dat hun vorderingen normeert op basis van het (gemiddelde) niveau. De behoefte aan autonomie staat onder druk door een grotendeels voorgestructureerd curriculum. Spaarnesant stimuleert scholen om talentgericht te werken en bevordert bijvoorbeeld formatieve beoordeling.

## Onderwijsinhoud

In beginsel maken de scholen zelf hun inhoudelijke curriculum. In aanvulling op alle inhoud die vanwege kerndoelen is voorgeschreven, stimuleert Spaarnesant de scholen om inhoudelijke keuzes te maken die bijdragen aan een rijke kenniscontext en een onderzoekende houding bij de leerlingen, met het oog op het vormende karakter van openbaar onderwijs.

## Visie op onderwijskwaliteit

Spaarnesant hanteert een kwaliteitssysteem gebaseerd op de criteria voor basiskwaliteit die gehanteerd worden door de inspectie, omdat die basiskwaliteit een bekostigingsvoorwaarde is. Als daaraan is voldaan, ontstaat er ruimte voor de benadering van kwaliteit die er werkelijk toe doet.

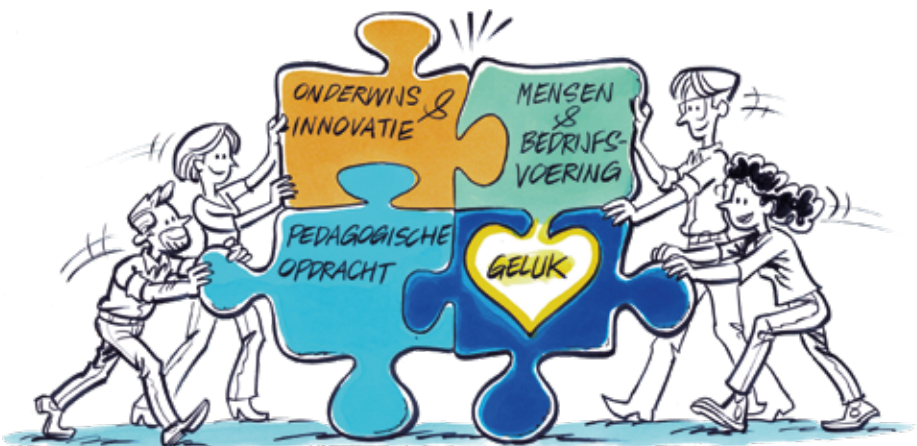
Ondanks alle middelen en waarborgen is onderwijs in essentie een interactief 'zwak' proces tussen leraar en leerlingen. In dat samenspel werken veel

verschillende factoren op vaak onvoorspelbare wijze op elkaar in. Spaarnesant ziet echte onderwijskwaliteit als een emergent verschijnsel, dat wil zeggen dat kwaliteit niet wordt gemaakt, maar ontstaat als het samenspel van al die factoren gunstig uitpakt.

Het houvast in dit zwakke, emergente proces dat leidt tot goede onderwijskwaliteit is de pedagogische opdracht die de school en de professional zichzelf geven. Dat is het kompas waarmee de school in deze complexe omgeving richting bepaalt. Professionals in de school maken gebruik van hun professionele ruimte door gezamenlijk vanuit een onderzoekende houding te werken aan goed onderwijs.

De leidinggevendenden vervullen daarin een belangrijke verbindende, faciliterende en stimulerende rol. Zij maken serieus werk van het creëren van bedachtzaamheid in de school en van het stimuleren van professionals door hen niet alleen verantwoordelijkheid te geven, maar ook hun talenten te onderkennen en te waarderen.

Een school met een geborgde basiskwaliteit kan binnen Spaarnesant rekenen op het vertrouwen van het bestuur en de raad van toezicht. In deze sfeer van vertrouwen laat het schoolteam eerlijk en open zien hoe zij dagelijks samen met de leerlingen en de ouders werkt vanuit de pedagogische opdracht van de school.



# De pedagogische opdracht

## Gelukkige kinderen

Het is niet voor niets dat we vijf jaar geleden het begrip *gelukkige kinderen* hebben opgenomen in de missie van onze stichting. Daaronder zit de diepe overtuiging dat de dagelijkse ervaring van kinderen op onze scholen minstens zo belangrijk is als hun ontplooiing, vorming, voorbereiding op et cetera.

Motivatie is misschien wel het belangrijkste kenmerk van goed onderwijs, waarbij motivatie geen kenmerk van leerlingen is, maar een uitkomst van de situatie waarin de deelnemers aan het onderwijsproces zitten. In onze scholen zijn leraren dagelijks bezig met het welbevinden van de kinderen, als voorwaarde voor ontplooiing. Daarbij dagen we hen uit om kritisch te kijken naar de potentiële demotivatoren die in het onderwijs vaak aanwezig zijn. Hiernaast noemen we een aantal voorbeelden. We hopen door gelukkige kinderen in onze missie op te nemen dat de voorliggende vraag bij alles wat we doen, is: worden de kinderen hier gelukkiger van? En *geluk* mag dan ruim worden opgevat...



## Wat zien we nog vaak?

Door een gestandaardiseerd programma met vaste methodes en werkboeken ervaren leerlingen weinig autonomie.

De prestaties van leerlingen worden genormeerd beoordeeld aan het gemiddelde van de groep; de kans is klein dat leerlingen ten opzichte van het gemiddelde van positie veranderen, waardoor zij geen vordering ervaren.

Ondergemiddeld presteren is een stimulans om te verbeteren wat niet goed gaat: zo gaan leerlingen denken dat fouten maken een probleem is en dat datgene wat ze niet kunnen de meeste aandacht verdient.

Een standaard nationaal onderwijsprogramma zal in het algemeen gebaseerd zijn op de dominante cultuur in een land. Hoor je daar niet bij, dan gaat het onderwijs niet over jou.

Als het programma, de resultaten of de methode belangrijk gemaakt zijn, dan kunnen deze in de weg komen te staan van wat er werkelijk toe doet: belangstelling voor elkaar.

## Hoe kan het ook?

Vaste methodes en werkboeken zijn hulpmiddelen die doordacht worden ingezet; leerlingen en leraar gaan samen op zoek naar wat het beste werkt.

Leerlingen worden formatief beoordeeld op basis van hun vorderingen en hun eigen ontwikkelingspotentieel. Zo ervaren zij bij alles wat ze leren vooruitgang.

Ga uit van het talent van leerlingen en versterk waar ze goed in zijn. Natuurlijk zijn er dingen die ze minimaal moeten kunnen, maar misschien kunnen ze hun kracht wel inzetten om uitdagingen te overwinnen.

Leraar en leerlingen gaan samen op zoek naar de verbinding tussen de gezamenlijke context en de individuele verschillen. Verschillen zijn niet lastig, maar leuk!

In een gelukkige klas is er tijd voor het persoonlijke verhaal. Iedere leerling voelt zich gezien. Het programma en de resultaten doen er wel toe, maar komen niet op de eerste plaats.

## Van maximaal naar optimaal

In het omdenken van maximale naar optimale ontplooiing ligt een wereld besloten. Maximaal betekent *er uithalen wat erin zit*. Dat paradigma mist iets essentieels, namelijk de vraag: waartoe? Juist in een wereld waar *maximaal* leidt tot uitputting van de aarde, tot het vergroten van verschillen en tot mensen die niet kiezen voor wat zij echt zouden willen, maar wel voor wat hen – materieel gezien – het meeste opbrengt, is het belangrijk dat wij een ander paradigma kiezen. Bij *optimaal* gaat het veel meer om wie we zijn en wie we willen zijn, in plaats van wat we kunnen bereiken. Uiteindelijk is ons geluk nauw verbonden met het geluk van anderen, met een duurzame en rechtvaardige wereld en met een leven dat meer betekenis heeft dan rendement. Misschien kunnen we zo wat tegenwicht bieden aan het zware accent op cognitief niveau dat in ons hele onderwijssysteem besloten ligt.

## Het pedagogisch belang van openbaar onderwijs

Naarmate de samenleving complexer wordt en de wereld groter, worden de waarden van de open samenleving belangrijker en kwetsbaarder. Openbaar onderwijs oefent die waarden met de kinderen in de veilige situatie van de schoolgemeenschap. Daar leren zij onder andere:

- dat een conflict niet beslecht moet worden met geweld
- dat een ander gelijk kan hebben, ook al is er een onoverbrugbaar verschil in levensbeschouwing
- dat in een democratische samenleving wetenschappelijke kennis die voortkomt uit volledige academische vrijheid een belangrijke gemeenschappelijke basis vormt in elk debat.

Vooraf dat laatste staat door de overvloed aan ogenschijnlijk betrouwbare informatie enorm onder druk. Het onderwijs kan niet alle maatschappelijke uitdagingen oplossen, maar heeft hier een belangrijke rol: het openbaar onderwijs brengt een betrouwbare (wetenschappelijk gefundeerde) kenniscontext aan, zodat alle kinderen over voldoende bagage en vaardigheden gaan beschikken om zich te wapenen tegen non-informatie. Het stimuleren van een onderzoekende en nieuwsgierige houding is daarbij essentieel.

# Bestuursfilosofie

## **Incrementeel werken vanuit het Kompas**

De kern van ons bestuurlijk handelen bestaat uit onze gezamenlijke missie, onze visie op onderwijs en onze bestuurlijke pedagogische opdracht. Die drie vormen samen ons Kompas, waarbij de missie het doel van ons handelen is: we willen gelukkige kinderen op school, die zich daar optimaal ontplooiën, zodat ze goed voorbereid, met zelfkennis en zelfvertrouwen hun volgende stap zetten. De kernvraag die we vervolgens bij alle keuzes stellen, is: draagt dit bij aan het geluk van de kinderen op school en aan hun optimale ontplooiing? Zo zetten we weloverwogen (kleine) stappen, waarbij we elke stap beredeneren vanuit de bedoeling, steeds kijken naar wat de stap oplevert en op grond daarvan weer een nieuwe stap zetten. Dat noemen we incrementeel werken.

## **Borgen, stimuleren en ontzorgen**

Het bestuur draagt de verantwoordelijkheid voor de borging van onderwijskwaliteit en de continuïteit van de organisatie. Daarnaast creëert het bestuur voor de scholen de optimale omstandigheden om zich op hun kerntaak te concentreren. Dat noemen we ontzorgen. Tot slot stimuleert het bestuur scholen te innoveren en zich te blijven ontwikkelen.

## **Een toonaangevende werkgever**

Meer dan ooit is goed werkgeverschap de sleutel tot organisatiesucces. Spaarnesantscholen bieden medewerkers een lerende omgeving. Vanuit onze kernwaarden en het waarderend perspectief dragen we ertoe bij dat medewerkers met plezier en in samenwerking met kinderen, collega's en ouders invulling kunnen geven aan hun persoonlijke pedagogische opdracht.

## **Maatschappelijke opdracht**

Intern zet het bestuur zich in voor scholen die de balans in hun pedagogische opdracht nastreven, waardoor het openbaar onderwijs in Haarlem ertoe kan bijdragen dat de kinderen op school nu en in de toekomst gelukkig kunnen zijn en leren bijdragen aan een samenleving die ieders geluk bevordert. Ook extern zet het bestuur zich in voor het verbeteren van kansen voor alle kinderen, zowel lokaal als regionaal en landelijk.

# IJkpunten strategische plaatsbepaling

## Onderwijs en innovatie

### De basis op orde

Alle scholen van Spaarnesant voldoen aan de wettelijke vereisten ten aanzien van basiskwaliteit.

### Innovatie

Het bestuur stimuleert en ondersteunt onderwijsinnovatie.

### Kansengelijkheid

Het bestuur en de scholen van Spaarnesant zetten zich in voor kansengelijkheid, vanuit de filosofie dat goed onderwijs de voor kinderen relevante factoren optimaliseert en de irrelevante factoren minimaliseert. De scholen van Spaarnesant bieden daartoe het best mogelijke onderwijs voor de leerlingen aan en het bestuur spant zich gemeentelijk, regionaal en landelijk in voor deze thematiek.

### Goed onderwijs voor *alle* kinderen

Goed onderwijs is passend en inclusief: alle kinderen hebben recht op optimale ontplooiing. Dat vindt zo mogelijk plaats in de setting van regulier onderwijs en als het niet anders kan op uitstekende specialistische onderwijsvoorzieningen. Spaarnesant zet zich ook in voor het zo veel mogelijk integreren van onderwijs, zorg en hulp, vanuit de gedachte *één kind, één plan*.

### Educatief partnerschap

Samenwerken met ouders en een gedeelde verantwoordelijkheid in de driehoek ouders–leerling–school is een belangrijke ontwikkelingsrichting voor de scholen van Spaarnesant. Scholen vormen samen met de ouders en de leerlingen een pedagogische gemeenschap, waarin waarden worden gedeeld en gemeenschappelijkheid voor individueel belang gaat.



## Mensen

### De basis op orde

We hebben voldoende bekwaam personeel. We geven uitvoering aan de cao en wet- en regelgeving. We beheersen het verzuim. Basale personele procedures (sollicitaties, functioneren & beoordelen, salarissen & declaraties, re-integratie) zijn op orde. In de toepassing van regels staat de menselijke maat voorop. De werkgever is rechtvaardig en betrouwbaar.

### Integriteit

De werkgever heeft een voorbeeldfunctie in integer handelen ten opzichte van het personeel. Betrouwbaarheid, voorspelbaarheid, vertrouwen in medewerkers en hun professionaliteit zijn het vertrekpunt van ons handelen.

### Verbinding

Een onderwijsprofessional is geen solist, maar een teamspeler. In de collectieve professionele ruimte neemt de onderwijsprofessional een reflectieve en onderzoekende houding aan. De werkgever organiseert en stimuleert de verbinding tussen professionals en de verbinding met de opleidingsinstituten.

### Ontwikkeling

Waarderend en talentgericht leiderschap gaat uit van positieve psychologie: benoem en versterk wat werkt en waar persoonlijke voorkeuren en ambities liggen. De werkgever zet in op het creëren van experimenteeruimte en -tijd.

### Lef

Spaarnesant is een zelfbewuste organisatie, die medewerkers stimuleert om het eigen pedagogische kompas te volgen en te kiezen voor de kinderen in plaats van voor de structuren en systemen. De werkgever ondersteunt dat en vraagt ook om verantwoordelijk handelen en verantwoording.

### Plezier

Bij het eerste Spaarnesantfestival scoorde het begrip *humor* het hoogst als wenselijk cultuurkenmerk. Onze scholen zijn een vrolijke leeromgeving waar kinderen en volwassenen dagelijks met plezier naartoe gaan en hun werk doen. Zonder plezier geen ontwikkeling.

# Bedrijfsvoering

## De basis op orde

Een stevige strategische bedrijfsvoering garandeert dat de organisatie in control is en financieel gezond. Doelmatigheid van de besteding van de (schaarse) middelen leidt ertoe dat scholen zich op hun pedagogische opdracht kunnen richten. De staforganisatie is adequaat wat betreft omvang en professionaliteit om de scholen te kunnen ondersteunen, adviseren en ontzorgen.

## Integriteit

We zijn ons ervan bewust dat we met gemeenschapsgeld werken aan een pedagogische opdracht. De staforganisatie levert de scholen en het bestuur regelmatig en desgevraagd betrouwbare, bruikbare en toegankelijke informatie. De staforganisatie is voorspelbaar en éénduidig in handelen.

## Verbinding

Vanuit de rol als (middel)groot openbaar schoolbestuur verbinden we met samenwerkingspartners in onderwijs, kinderopvang en zorg. Binnen de gemeente en de regio vervullen we een voortrekkersrol in het aangaan van die verbindingen. Ook intern faciliteert de bedrijfsvoering soepele verbinding tussen de scholen, bijvoorbeeld door uitstekende ICT en applicaties. Door de behoeftes van scholen te bundelen en gezamenlijk te adresseren, ontstaan schaalvoordelen, waardoor er meer overblijft voor het primaire proces.

## Ontwikkeling

Om te kunnen blijven ontwikkelen is ontwikkelruimte nodig – in tijd, geld en mentale ruimte. Dat vraagt om een organisatie die niet uitsluitend met dagelijkse uitvoering bezig is, maar waar ook wordt gereflecteerd en geëxperimenteerd.

## Lef

We creëren ruimte voor ondernemerschap door onze bedrijfsvoering flexibel in te richten en risico's zo beheerst in beeld te hebben dat ze ook weloverwogen genomen kunnen worden. We kijken altijd naar wat wél kan en niet naar wat niet kan. We ondersteunen vanuit de aanwezige expertise scholen, zodat ook zij ondernemend kunnen zijn als ze dat willen.

## Plezier

We geven mensen vertrouwen en regelruimte. Door met medewerkers in gesprek te zijn vanuit het waarderend perspectief vergroten we de kans dat zij hun werk met plezier doen. Door samenwerking en verbinding – ook in de informele sfeer – vergroten we de betrokkenheid bij elkaar.

## Format voor de plaatsbepaling

De strategische plaatsbepaling structureren we aan de hand van onze ijkpunten en kernwaarden. We verdelen deze over drie thema's: Onderwijs en innovatie, Mensen en Bedrijfsvoering. Voor ieder thema begint het met de Basis op orde. Vervolgens zijn in het thema Onderwijs en innovatie de ijkpunten leidend en in de thema's Mensen en Bedrijfsvoering de vijf kernwaarden.

Ieder ijkpunt voorzien we van een interpretatie. Bij dat ijkpunt hoort een plaatsbepaling die uit vier onderdelen bestaat:

1. **kansen** (externe factoren die onze missie ondersteunen)
2. **bedreigingen** (externe ontwikkelingen die ons kunnen hinderen in onze missie)
3. **sterktes** (interne kwaliteiten die ons helpen onze missie te realiseren)
4. **ontwikkelpunten** (interne punten die we moeten versterken om onze missie beter te realiseren).

De plaatsbepaling actualiseren we regelmatig om steeds goed te weten waar we staan als basis voor het incrementeel werken.



# Kompas

2022 - 2025

## Spaarnesant

Schipholpoort 2

2034 MA Haarlem

[info@spaarnesant.nl](mailto:info@spaarnesant.nl)



open  
baar  
onder  
wijs  
Spaarnesant

