

# Samen leren doen wat ertoe doet

Werkvormen voor het ontwikkelen  
van een gezamenlijke missie en visie



**Jan Jutten**

[www.natuurlijkleren.org](http://www.natuurlijkleren.org)

# Jan Jutten

## Ontwikkelen van een gezamenlijke visie

### Toelichting bij de piramide van Daniel Kim: de hiërarchie van keuzes

Bij het ontwikkelen van strategisch beleid en visie is er meestal sprake van twee problemen:

- Het stuk wordt voorgeschreven door de leiding of door een werkgroep met het gevolg dat het ervaren wordt als “voorgeschreven” (opgelegd) door de mensen die het moeten gaan uitvoeren. Dit verandert niet als we mensen vragen op een voorgeschreven concept te reageren. Cruciaal is dat de mensen op de werkvloer de bouwstenen van een missie en een visie mee kunnen aandragen; ze moeten zich in een concept kunnen herkennen als hun eigen vlakjes van een diamant.
- In veel trajecten en plannen worden allerlei begrippen door elkaar gehaald zonder heldere definitie. Vaak is niet duidelijk wat er precies bedoeld wordt met missie, visie, doelen, strategie, identiteit. Dit zorgt voor grote verwarring en draagt er mede toe bij dat de intenties niet worden omgezet naar acties.

De opdracht is om beide problemen te voorkomen.

Het eerste probleem kan worden opgelost door ***iedereen die te maken krijgt met de gevolgen van het ontwikkelde beleid te betrekken bij het ontwikkelen ervan***. Geef mensen een stem.

Dit is een gouden regel in een lerende organisatie. Breng het systeem aan tafel!

Voor een schoolbestuur betekent dit dat bij het ontwikkelen van de missie en visie in elk geval betrokken worden:

1. de bovenschoolse leiders en/of bestuurders
2. de schoolleiders
3. een vertegenwoordiging van de GMR (leerkrachten en ouders)
4. de kinderen

Deze groep ontwikkelt gezamenlijk een missie, vervolgens vanuit deze missie en de identiteit de waarden, daarna de visie en tenslotte de strategie.

Hier krijgen we meteen te maken met het tweede probleem: ***de onduidelijkheid over de begrippen. Hier kan de piramide van Daniel Kim ons helpen***.

Als we kijken naar de keuzes die in een school of op bestuursniveau worden gemaakt, dan is er een onderscheid te maken tussen zes verschillende lagen. Daniel Kim heeft deze hiërarchie van keuzes in een piramide geplaatst. Het is van groot belang bij het ontwikkelen van beleid deze aspecten te onderscheiden en ze in een logische volgorde en op een juiste manier aan te pakken. Voor iedere betrokkene dient helder te zijn wat we onder de verschillende begrippen verstaan zodat we niet langs elkaar door praten. Dit kan er namelijk toe leiden dat we bijvoorbeeld iets schrijven over de missie terwijl we de waarden bedoelen; of dat het gedeelte over de identiteit vooral gaat over de te volgen strategie.

Een andere gouden regel is om te werken in de volgorde zoals hieronder staat beschreven:

- eerst de missie: formuleer de kerntaak van de Stichting of de school;
- dan de waarden en de identiteit: wie willen we zijn?
- vervolgens de visie-uitspraken;
- dan pas de strategische keuzes.

Het werken met de piramide kan extra impulsen krijgen als we gebruik maken van de werkwijze zoals die beschreven wordt door Otto Scharmer in Theorie U. Het voert te ver daar in het kader van dit artikel op in te gaan.



#### - missie

Werken met de piramide *begint bij de missie*. Een missie verwoordt het antwoord op de vraag: “waarom zijn wij er”? Ze geeft antwoord op vragen zoals: *Wat is de reden van ons bestaan?* Wat maakt ons zo bijzonder? Waarom mag onze school (of Stichting) niet worden opgeheven? Wat willen wij met onze school (Stichting) betekenen? Hoezo maken we het verschil voor de kinderen, de ouders, de leerkrachten de omgeving, de samenleving? Wat zit er in het koffertje waarmee we de kinderen de samenleving in laten gaan en waardoor hun kansen groter zullen zijn?

Op welke school van de Stichting ouders hun kinderen ook plaatsen, hier kunnen ze in elk geval op rekenen dat de kinderen dit als bagage meekrijgen. Wat betekent de Stichting voor de medewerkers die in dienst zijn? En voor de regio waarin de scholen liggen?

De missie vormt het morele doel van de school of van de Stichting. In een lerende school betekent dit onder meer dat het team zich de vraag stelt: Hoe kunnen wij de beste school zijn *voor* deze omgeving? In plaats van: Hoe kunnen we de beste school zijn *in* deze omgeving? *De missie is het fundament onder de verdere ontwikkeling*. De waarden, visie en de lagen daarboven moeten hun basis vinden in de gezamenlijke levende missie.

#### - waarden en identiteit

Als de missie helder is, is de vraag aan de orde: welke *waarden hebben we nodig om deze missie succesvol te kunnen vervullen?* In de missie geven we antwoord op de vraag: Waarom zijn wij een team. Wat geven we onze kinderen mee? Wat betekenen we voor de medewerkers en voor de regio?

Bij de waarden geven we antwoord op de vraag: Hoe willen wij een team zijn op weg naar onze missie en visie? Ze vormen *de leidraad voor het gedrag* dat mensen in de school (Stichting) laten zien. De waarden vormen het kader voor de identiteit, ze geven aan wie we zijn en hoe we door anderen herkend willen worden. De identiteit en de waarden geven aan vanuit welke overwegingen wij vorm geven aan onze missie en te werk gaan op weg naar

onze visie. Waarden kunnen worden uitgedrukt in termen van gedrag of manieren van denken. Hoe gaan we met elkaar om? Hoe kijken we aan tegen onze kinderen en hun ouders? Welke grenzen willen we zeker niet overschrijden?

Het is van groot belang dat er in een school of in een Stichting sprake is van één waardenset die bij iedereen in de school bekend is en leidraad is voor het handelen en waar ieder op aanspreekbaar is. Het werkt het beste als er bijvoorbeeld **zes kernwaarden geformuleerd worden die vervolgens worden vertaald naar normen** (concreet waarneembaar gedrag: klas, school, Stichting). Als we dit niet doen, blijven de waarden meestal “bla-bla bla”.

Ook hier is de fit tussen individuele en collectieve missie van belang. Moreel besef van leerkrachten is een van de belangrijkste hefboomen voor succesvolle schoolontwikkeling. We krijgen geen betere leerlingenzorg door een goede toetskalender, maar door leerkrachten die het verschil willen maken voor de kinderen waar ze mee werken en die samen op zoek gaan om dit waar te maken!

### - visie

Nadat de missie en de waarden helder en levend zijn gemaakt, kunnen we aan de slag met de visie. Onder het begrip visie verstaan we in een lerende school **een beschrijving van het beeld van de toekomst die we willen creëren**. Door het formuleren van onze visie laten we zien welke richting dat we willen inslaan en hoe het zal zijn als we daar samen aankomen.

Het woord visie komt van het Latijnse werkwoord *visère*. Dit betekent “zien”. Dit verband met zien is belangrijk: hoe duidelijker we het beeld van de toekomst helder hebben, des te dwingender ervaren we het. **Hoe ziet onze school of Stichting er over twee of drie jaar uit? Wat zie ik als ik dan binnenloop? Wat zie ik mensen doen? Wat hoor ik mensen zeggen?**

Visie-uitspraken kunnen op verschillende gebieden gedaan worden. Denk bijvoorbeeld aan:

1. personeelsbeleid
2. gebouwen
3. kwaliteit van onderwijs
4. professionalisering en ondersteuning
5. passend onderwijs
6. opbrengstgericht werken en leiderschap
7. samenwerking in de regio

Steeds is de vraag: hoe ziet dit aspect er over twee of drie jaar concreet uit?

De gezamenlijke visie geeft vorm en richting aan de toekomst van de school en helpt de mensen deze toekomst voor de organisatie waar te maken. Ze geeft richting aan het handelen in de school. Dat kan alleen als de visie a.h.w. filmisch beschreven is.

### - strategie

**Op welke manier gaan we onze visie de komende tijd realiseren?** In de visie hebben we beschreven waar we willen uitkomen, bij de strategie gaat het om de weg die we daarbij gaan volgen. Daarbij komen vragen aan de orde zoals:

- wie gaan we bij deze ontwikkeling betrekken?
- welke ondersteuning hebben we daarbij nodig?
- met wie werken we samen op weg naar ons doel?
- hoe weten we of we op de goede weg zijn?
- hoeveel tijd, geld en energie gaan we eraan besteden?

Bij strategie gaat het om de hoe-vragen. Deze zijn zeker belangrijk maar ze worden in het algemeen veel te vroeg gesteld. "Een prachtig idee, maar hoe doe ik dat dan morgen in de klas of in mijn school?" In veel gevallen is het antwoord niet (direct) mogelijk. Peter Block schreef in een boek met de titel: "The answer to how is yes." Daarin stelt hij dat we in deze tijd van

snelle acties voortdurend de vraag stellen "Hoe moet dat dan?" met de bedoeling om een pasklaar antwoord van anderen te krijgen. Een citaat uit dit boek:

*"Ik ben van mening dat wij in onze cultuur te gemakkelijk gezwicht zijn voor wat haalbaar en praktisch is. Daarbij zijn we vaak kwijt geraakt wat leeft in onze harten. We geven ons gewonnen aan onze twijfels, we houden vast aan wat we al weten en kunnen vanuit het verleden, in plaats van te gaan voor wat we écht willen met het avontuur en de onzekerheid die deze weg van ons vraagt. "*

Het gaat in een lerende school allereerst om de vraag "Waarom doen we dit? Wat doet ertoe?" en pas daarna komt aan bod "Hoe doen we dit?" Werken in een lerende school betekent samen leren doen wat ertoe doet, samen op zoek gaan naar nieuwe wegen, naar creatieve oplossingen, samen een nieuwe toekomst creëren. Daar zijn geen kant-en-klare oplossingen voor, het is een voortdurende gezamenlijke zoektocht.

### **- tactiek**

Bij de tactiek gaat het om de vraag waar we de komende periode mee aan de slag gaan. ***Welke keuzes maken we? Welke prioriteiten?***

In deze laag gaat het bijvoorbeeld om het maken van een jaarplan. Zo'n plan dient zo flexibel te zijn dat we kunnen inspelen op de actualiteit. Zeker in deze snel veranderende tijd is goed plannen 50% van het succes en je er niet aan houden de andere 50%!

Van belang is tevens om te werken met succeslussen en niet met succesfactoren. Het probleem in veel besturen en scholen is niet het aantal innovaties, maar het oppakken van veranderingen die niets met elkaar te maken hebben. De opdracht is te zoeken naar aspecten die de meeste invloed hebben op andere variabelen en daar de meeste energie in steken.

Een voorbeeld is het werken van Robert Marzano: "Wat werkt in school?"

Marzano biedt vele kansen, de beperking zit in de grote hoeveelheid verbeterpunten (succesfactoren) zonder dat mensen de samenhang zien. Ga bij de laag van de tactiek op zoek naar hefboomen. Systeemdenken kan daarbij helpen!

### **- activiteiten**

Dit zijn ***de concreet waarneembare acties*** die in alle lagen van de Stichting of de school plaats vinden.

Een laatste gouden regel: bij de tactiek en bij de activiteiten is het niet nodig (en zelfs niet wenselijk) dat er sprake is van uniformiteit. Verscheidenheid in deze lagen maakt het systeem alleen maar sterker en bovendien kunnen mensen veel van elkaar leren.

De onderlinge verschillen tussen scholen of in het team mogen echter niet voorkomen in de onderste lagen van de piramide (identiteit en centrale waarden, missie en visie). In de lagen erboven is dat geen probleem en zelfs wenselijk. ***"Mensen moeten vrij zijn om te doen wat gedaan moet worden!"***

## **Lessen uit de hiërarchie van keuzes**

Het grootste knelpunt bij het ontwikkelen van strategisch beleid is ***het voorschrijven*** ervan door een kleine groep die het stuk vervolgens in de organisatie gaan "verkopen". Aan mensen wordt gevraagd te reageren op de plannen. De praktijk laat zien dat dit niet leidt tot werkelijke betrokkenheid. Bij veel leiders en leerkrachten zien we zelfs moetisme en cynisme: "Wat hebben we nu weer bedacht, daarboven?" Er is vaak een groot verschil tussen de intentie van het bestuur en de effecten op de werkvloer.

De praktijk van veel scholen en besturen is ook dat ze te snel in de bovenste lagen aan het werk gaan. Het is ***erg belangrijk om in de laag van de missie te beginnen***. Nadat helder is

wat de missie van de school (Stichting) is, kunnen van daaruit de centrale waarden worden geformuleerd. Daniel Kim verwoordt het aldus: ***“The core values only make sense in purpose!”***

Wanneer we beginnen met de waarden of als we waarden en missie verwisselen, zullen leerkrachten de school a.h.w. gijzelen met hun waarden. Bovendien belemmert het voorop stellen van waarden opbrengstgericht werken.

Een voorbeeld:

Een inspecteur constateert dat de resultaten voor begrijpend lezen in de school zwak zijn.

Leerkrachten zijn gefrustreerd en boos. “Onze kinderen voelen zich heel veilig op school.

Waarom schenkt hij daar geen aandacht aan?”

Veiligheid is een (belangrijke) waarde in een school! Veiligheid is niet de missie!!

Het is de missie van de politie of van het leger.

Bij het ontwikkelen van beleid is het van groot belang dat er **samenhang is tussen de lagen van de piramide**. Indien de onderste lagen ontbreken, berust het beleid op drijfzand.

Als er discussies of conflicten ontstaan bij het bepalen van de strategie of bij het maken van de keuzes, ga dan altijd omlaag in de piramide! Waarom doen we dit eigenlijk? Wat wilden we bereiken?

**Zorg ervoor dat de waarden en de missie gaan leven in de organisatie.** Bespreek ze met alle betrokkenen, werk samen met ouders. Maak de missie en de waarden op allerlei manieren zichtbaar, bijvoorbeeld in de vorm van mindmaps, foto's, filmpjes, e.d. Bespreek de mindmap met de waarden ook met de kinderen. Hang ze op in elke klas als een basis voor ons bedrag. Stimuleer mensen om elkaar aan te spreken op het naleven van de waarden.

Op die manier gaan we ervoor zorgen dat de leiders niet de baas zijn, maar de waarden en de missie!!

**Ondersteuning nodig op schoolniveau of bovenschools?**

**[www.natuurlijkleren.org](http://www.natuurlijkleren.org)**

## **Het is aan te bevelen te starten met een studiedag, met als titel bijvoorbeeld ‘WHAT’S GOING ON?’**

Het doel van deze studiedag is om te voorkomen dat mensen gaan nadenken over morgen met de beelden van gisteren.

Kern van deze dag is om met een open mind naar buiten te kijken:

- welke maatschappelijke ontwikkelingen zijn er en wat betekent dit voor onze school? Hierbij kun je o.a. gebruik maken van de denkgewoonten, de 21st century skills en het boek “Five minds for the future” van Howard Gardner
- welke wetenschappelijke ontwikkelingen zijn er en wat betekent dit voor onze school? Hierbij kun je de focus leggen op nieuwe inzichten over leren zoals die voortkomen uit het breinonderzoek. Gebruik onder andere het boek “Vuurwerk: beter onderwijs door breinkennis”.

Een belangrijke opdracht van deze eerste dag is te komen tot het antwoord op de vraag: wat leren we onze kinderen in de acht jaar dat ze bij ons op school zitten? Wat is onze toegevoegde waarde? Met andere woorden: **de missie van de school.**

***Na deze studiedag zijn er in het algemeen nog drie of vier dagdelen nodig om samen een visie af te ronden. Maak daarbij gebruik van de piramide van Daniel Kim. (zie het artikel hierover)***

***Hieronder staat een groot aantal opdrachten die je bij de activiteiten rond visie-ontwikkeling kunt gebruiken.***

### **Opdracht 1: de opdracht van een school**

*Individueel, bespreken in groepjes van vier*

Op de studiedag van ..... hebben we gesproken over de kerntaken van de school in deze tijd.

Vervolgens hebben de five minds verkend en een aantal ontwikkelingen rond hersenen en leren. Maak individueel en samen nog een keer een spin met de voor jou (jullie) belangrijkste bagage die je kinderen mee wil geven. Dus **niet hoe** kinderen bij ons leren, maar **wat** ze leren!!

## **Opdracht 2: enkele begrippen**

*Individueel en in groepen van vier*

Wat betekenen voor jou de onderstaande begrippen? Praat er dan met elkaar over.

**missie**

**visie**

**identiteit**

**waarden**

**strategie**

**doel**

Bespreken van deze begrippen aan de hand van **de piramide van Daniel Kim**.

## **Opdracht 3: metaforen voor zingeving**

*In groepjes van vier*

Ieder heeft een voorwerp mee kunnen nemen dat symbool staat voor de betekenis die je wil hebben voor de school en voor de kinderen. In groepjes praten we daarover.

De procedure is als volgt:

- Nummer 1 laat het meegebrachte voorwerp zien
- De overigen proberen in te schatten waarom hij/zij juist dit heeft meegenomen
- Nummer 1 vertelt “zijn verhaal” bij het voorwerp. De anderen luisteren **écht!!**  
Het gaat hierbij met name om een antwoord op de volgende vragen: wat wil ik voor anderen (kinderen, collega’s, ouders, de samenleving) creëren?
- Nadat nummer 1 is uitverteld, kunnen de anderen vragen stellen.
- De groep vat dit verhaal samen in één kernzin die in de visie en de missie van de school zou kunnen staan. Deze zin wordt op een post-it geschreven (bijencel).
- Vervolgens herhaalt deze procedure zich.
- De post-its worden opgeplakt tot raten en plenair besproken.



#### Opdracht 4: systemen en verzamelingen

*Eerst individueel*

Hier zie je een lijst met systemen en verzamelingen. De vraag is of het een systeem is of niet.

Kruis het voor jezelf aan en schrijf erbij waarom het volgens jou wel of geen systeem is.

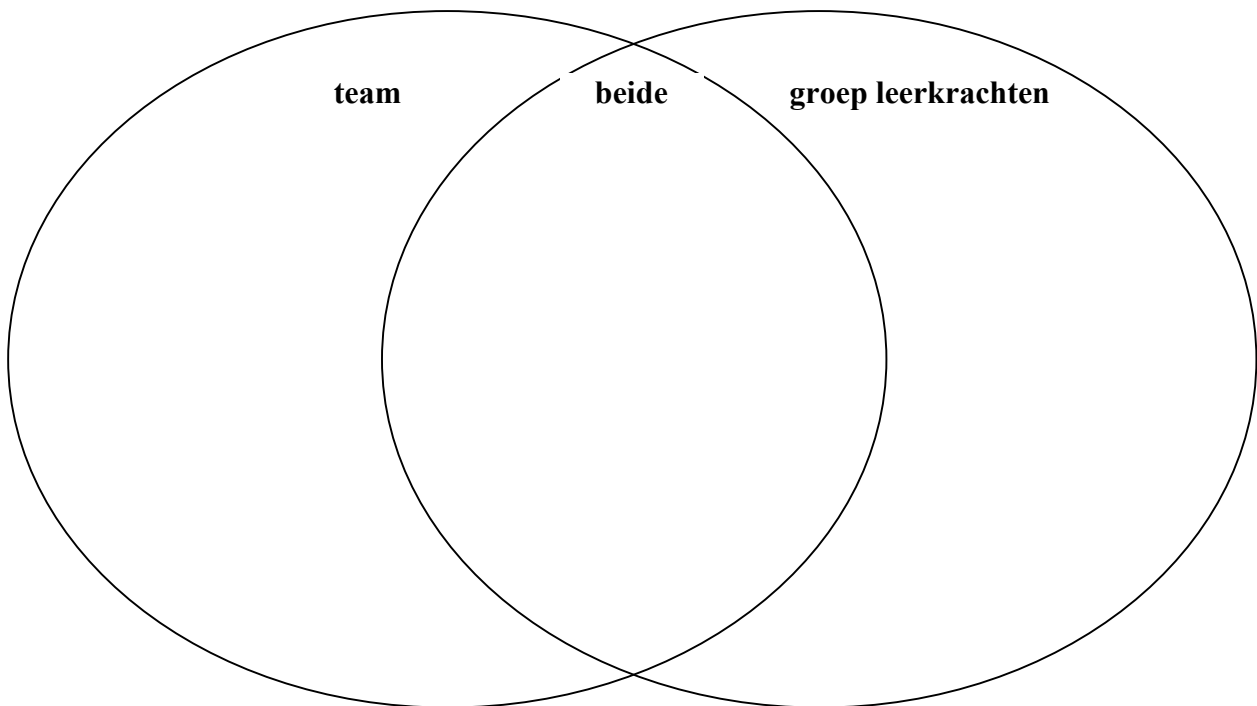
Het belangrijkste kenmerk van een systeem is dat het een gezamenlijk doel heeft waar alle delen aan bijdragen in onderlinge samenwerking.

voorbeeld		ja	nee	waarom?
1.	een schaal met noten			
2.	een antiekwinkel			
3.	een CD-collectie			
4.	een voetbalteam			
5.	een televisietoestel			
6.	een bos			
7.	een bos bloemen			
8.	een bibliotheek			
9.	een olifant			
10.	ons team			

## Opdracht 5: een team of een groep leerkrachten?

*In tweetallen een Venn-diagram maken*

Welke verschillen zijn er tussen een team en een groep leerkrachten?  
Zijn er ook overeenkomsten? Welke dan?



Is er op onze school sprake van een team of van een groep leerkrachten? Waarom vind je dat?

Wat kun jij doen om er nog meer een team van te maken? .

## Opdracht 6: Naar buiten kijken met een open mind en een open heart

*Werkvorm: werken op flaps in groepen van vier.*

Morele doelen in een school hangen nauw samen met missieontwikkeling.

Met name bij de opdrachten waarbij we samen "naar buiten kijken" spelen morele doelen een belangrijke rol.

Om dit te ervaren, doen we de oefening die bedoeld is om samen stil te staan bij de samenleving waarin we leven en waarin onze kinderen opgroeien. De bedoeling is om de opdracht te doen **vanuit de ECO-benadering**.

8. Lees de volgende lijst goed door. Vraag je telkens af of je met de school hier consequenties aan wil verbinden en welke dat dan zijn. Let op: het gaat om het leveren van een positieve bijdrage aan..... Schrijf dit in de rechter kolom.  
Je mag maximaal 6 aspecten kiezen.
9. Neem een flap en werk in de groep 5 of 6 gezamenlijk gekozen aspecten uit. De bedoeling is om samen na te denken over wat elke ontwikkeling betekent voor de morele opdracht van jullie school. Houd daarbij de dubbele relatie tussen de school en de omgeving in het achterhoofd.

Ontwikkelingen in onze samenleving	Heeft dit gevolgen voor onze missie en visie? Zo ja, welke dan?
Er is sprake van individualisering. Dit heeft naast voordelen (zoals het kunnen maken van eigen keuzes in het leven) ook nadelen. Bijvoorbeeld vereenzaming en onvoldoende samenhang in onze samenleving. Door de focus op het eigen belang dreigen we het belang van de gemeenschap uit het oog te verliezen.	
De zeer snelle veranderingen van dit moment kunnen sommigen niet "bijbenen". Maatschappelijke uitvalverschijnselen dreigen toe te nemen. Groepen mensen dreigen belangrijke processen niet of heel moeizaam mee te maken. Voorbeelden: het moderne arbeidsproces met al zijn moderne technologie, administratie, geld, post, e.d.	
Er is in onze samenleving sprake van een toenemende behoefte aan reflectie op waarden en normen, aan duidelijkheid over wat kan en wat niet, aan richtlijnen voor gedrag. We merken dat meer regels en afspraken vaak niet helpen. Toch is dit vaak het enige antwoord op de problemen.	
De opvatting dat mensen verschillend zijn, wint aan kracht. Door onderzoek weten we steeds meer over hoe mensen denken, handelen en leren. Onder meer door hersenonderzoek weten we meer over de grote verschillen die er zijn: leerstijlen, meervoudige intelligentie. (kinderen zijn niet gewoon dom of slim, maar verschillen op velerlei aspecten van intelligentie). Vanuit de overheid is er sprake van beleid in de richting van passend en inclusief onderwijs.	

De zeer snelle ontwikkelingen in de informatie- en communicatie-technologie leiden tot grote veranderingen. Gevolgen die nu al zichtbaar zijn: zeer snelle toename van sociale media, de verdringing van de woordcultuur door de beeldcultuur, vele nieuwe mogelijkheden voor onderlinge contacten (b.v. via internet, wereldwijd, met wie en wanneer je wilt communiceren). Soms worden deze nieuwe vindingen misbruikt: pesten, oproep tot geweld.	
Het wordt steeds meer duidelijk, dat kinderen niet alleen leren op school, maar steeds meer in vele andere situaties: denk aan internet, leeftijdgenoten, bibliotheek, vereniging, enz.. Deze leervormen zijn vaak ook nog boeiender dan op school. Door de vele prikkels en mogelijkheden in onze samenleving is de school zijn monopolie kwijt als het gaat om leren. Niet de klas, maar het leven van het kind blijkt steeds meer het centrum van leren! Deze ontwikkeling leidt er tevens toe dat mensen overstelpt worden door data en door de bomen het bos niet meer zien.	
De vele situaties waarin mensen functioneren, stellen hogere eisen aan goede communicatie. Bovendien is er in onze samenleving steeds meer behoefte aan mensen met andere kwaliteiten dan kennis. Het gaat steeds meer om: creativiteit, nieuwsgierigheid, samenwerking, communicatie, kunnen omgaan met emoties, doorzettingsvermogen.	
We zien een toename van de verscheidenheid aan samenlevingsvormen. Naast het traditionele gezin zullen een-oudergezinnen, homoseksuele leefverbanden, economische leefeenheden, drie-generatie-families en nog andere relatievormen ervoor zorgen dat kinderen opgroeien in situaties die steeds minder vergelijkbaar zijn.	
In het onderwijs zal het aantal allochtonen toenemen. Concentraties van allochtonen en kansarme leerlingen in een aantal wijken in de grote steden zal verder toenemen.	
De overheid bemoeit zich minder met allerlei regeltjes voor de scholen. Maar wel steeds meer met de kwaliteit van het onderwijs, onder andere via de inspectie. De eigen verantwoordelijkheid van de school voor het leveren van kwaliteit en van hoge opbrengsten neemt toe.	
Steeds meer opvoedingstaken worden bij de school gelegd: voor- en naschoolse opvang, omgaan met waarden en normen, hygiëne, gezond eten, culturele vorming, sport, enz.	
De ontwikkelingen in de omgeving van de school gaan steeds sneller. Daardoor worden er voortdurend andere eisen gesteld aan de school en aan de mensen die er werken. Ander gedrag is nodig.	
Traditionele vaste banen verdwijnen steeds meer. We zien een flexibilisering van de arbeidsmarkt. Mensen worden steeds meer een ondernemer van hun eigen arbeid en maken op een kritische manier hun keuze.	

<p>Kennis veroudert zeer snel! De inhouden, zoals scholen die hebben opgenomen in hun onderwijsaanbod, zullen door de snelle ontwikkelingen snel hun actualiteit verliezen. Denk aan lessen over landbouw en industrie, maar ook het werken met nieuwe technologie.</p>	
<p>Onze wereld wordt steeds kleiner. Door het vliegverkeer en de vele nieuwe communicatiemogelijkheden staan we steeds meer met elkaar in verbinding. Gebeurtenissen op een plek kunnen grote gevolgen hebben voor grote delen van de wereld. Onze aarde wordt een “global village”.</p>	
<p>De aarde dreigt te bezwijken onder onze manier van omgaan met de natuur en het onbeperkt gebruik maken van grondstoffen. Enkele voorbeelden zijn: overbevissing, het kappen van tropische bossen, het opraken van olievoorraden, de enorme productie van afval.</p>	
<p>Mede als gevolg van de globalisering neemt religieus en politiek fundamentalisme in onze samenleving toe. Godsdienst-conflicten, terrorisme en oorlogen dreigen steeds verder toe te nemen.</p>	
<p>Vul deze lijst aan met ontwikkelingen die je zelf ziet.</p> <p>Denk ook samen na over de ontwikkelingen in de directe omgeving van de school. Ook ontwikkelingen die specifiek gelden voor jullie school kun je bespreken. Welke kansen zijn er? Zijn er bedreigingen waar de school mee te maken heeft? Wat kan de school betekenen voor de wijk?</p>	

## Agenda missie, waarden en visie op .....

op .....

### Opening door de directie

#### Inleiding

- terugblik op de vorige studiedag(en)
- verwerking van de opbrengsten
- de bedoeling van de twee bijeenkomsten
- overzicht van het programma van vandaag

#### De concept missie van .....

Op basis van jullie uitspraken tijdens de vorige studiedagen is een concept missie geschreven dat jullie ontvangen en doorgenomen hebben.

- korte toelichting op het stuk
- in groepen bespreken van de concept-missie aan de hand van **opdracht 7**
- plenaire terugkoppeling in de vorm van presentaties

#### Van missie naar waarden

- toelichting op het begrip waarden
- de plaats van waarden in de school: leidraad of blah blah blah.....?
- welke waarden hebben we nodig: individueel en gezamenlijk
- in groepen werken aan **opdracht 8**
- plenair bespreken door middel van een schema en post-its
- enkele conclusies: komen tot clustering en een (voorlopige) keuze van 6 waarden

#### Afsluiting

## **Opdracht 7: bespreken van het concept missie**

*Individueel en in groepjes van drie of vier*

Lees de notitie met het aangepaste concept nog eens goed door.  
Beantwoord samen de volgende vraag:

**Vind je datgene wat de vorige bijeenkomst besproken is in voldoende mate terug in dit stuk?**

**Zijn er dingen die je mist, die aangepast dienen te worden of die weg zouden moeten? Maak het stuk nog specifieker voor jullie school. Zet suggesties helder op de flap.**

## **Opdracht 8: welke waarden hebben we nodig?**

*Eerst individueel, daarna in groepen van vier of vijf*

Als we de missie van de school daadwerkelijk serieus nemen, welke waarden hebben we dan nodig om die missie daadwerkelijk uit te dragen in onze school.

Ga individueel op zoek naar vijf waarden. Pas de instructie toe en maak gebruik van de bijlage.

**Let op: het gaat er in deze fase dus niet om welke waarden jij heel belangrijk vindt, maar welke waarden cruciaal zijn bij het vervullen van onze opdracht als een team!**

Deze waarden vind ik zeer belangrijk bij onze missie

1. \_\_\_\_\_, want
2. \_\_\_\_\_, want
3. \_\_\_\_\_, want
4. \_\_\_\_\_, want
5. \_\_\_\_\_, want

Bespreek de antwoorden in je groep en kom **samen** tot drie centrale waarden. Zet elke waarde apart op een post-it briefje.

## Bijlage: lijst met mogelijke waarden

*Vul de lijst aan met waarden die je zelf belangrijk acht, maar die er niet bij staan.*

prestaties	enerverend werk	rust
promotie	financieel profijt	stabiliteit
avontuur	vrijheid	conformisme
affectie	vriendschap	flexibiliteit
kunst	groei	fysieke uitdaging
uitdagingen	gezin	plezier
variatie	dienstbaarheid	humor
verandering	eerlijkheid	macht
hechte relaties	onafhankelijkheid	gezag
gemeenschap	invloed	privacy
bekwaamheid	innerlijke harmonie	zuiverheid
concurrentie	integriteit	kwaliteit
samenwerking	intellectuele status	erkenning
creativiteit	inzet	religie
besluitvaardigheid	rustig werk	reputatie
democratie	moreel besef	dankbaarheid
samenhangen zien	kennis	autonomie
milieubewustzijn	verantwoordelijkheid	leiderschap
economische zekerheid	loyaliteit	veiligheid
doelmatigheid	marktpositie	zelfrespect
efficiency	zinnig werk	verfijning
ethiek	verdienste	status
uitmuntendheid	geld	vrije tijd
enthousiasme	natuur	waarheid
vakkundigheid	openheid	wijsheid
roem	orde	werken onder druk
spanning en sensatie	duurzaamheid	individueel werken

### Tien waarden die ik overhoud:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Ik schap er nog eens vijf en houd er dan vijf over. Die zet ik op de vorige pagina met argumentatie.



**Huiswerkopdracht voor de volgende bijeenkomst van .....**

Vanuit de missie hebben we 6 kernwaarden voor de school gezocht. Op ..... gaan we die verder uitwerken. Vul voor die bijeenkomst onderstaand schema alvast voor jezelf in met steekwoorden.

<b>waarde</b>	<b>concrete betekenis voor het werken in de groep</b>	<b>concrete betekenis voor het werken in het team</b>
Waarde 1		
Waarde 2		
Waarde 3		
Waarde 4		
Waarde 5		
Waarde 6		

## **Agenda .....**

### **Op .....**

#### **Opening door de directie**

#### **Inleiding**

- korte terugblik op de vorige studiedagen
- de bedoeling van deze bijeenkomst
- overzicht van het programma van vandaag

#### **Van waarden naar visie**

Voor de pauze gaan we waarden omzetten naar waarneembaar gedrag (normen, visie)

- We werken aan zes tafels. Met je groep maak je heel concreet wat de waarde op jouw flap betekent in de praktijk over een of twee jaar: wat zie je als de waarde werkelijkheid wordt? In de klas (zet je links op de flap) en op schoolniveau (rechts). Zie de bijlage voor de opzet van de flap.
- Eerste ronde: 15 minuten, dan met de hele groep doorschuiven naar de volgende waarde en verder gaan met invullen.
- Tweede en derde ronde: 10 minuten
- Vierde, vijfde en zesde ronde: 7 tot 8 minuten (dan is er immers al veel bedacht)

#### **Pauze**

#### **Missie en waarden omzetten naar visie-uitspraken: wat zien we over twee jaar?**

In (andere) groepen van drie komen we tot enkele eerste visie-uitspraken op basis van de missie en de waarden.

Op een A4 (zie de bijlage) maak je uit de missie en waarden een keuze voor enkele thema's waarvan jullie vinden dat ze op school prioriteit hebben. Vul bij het betreffende thema in waar jullie mee aan de slag willen: wat wil je ermee bereiken en hoe zouden we dat kunnen aanpakken?

Aan het eind van de opdracht kort elke groep een of twee van hun prioriteiten laten toelichten.

#### **Afsluiting**

**Hier komt de naam van de waarde zoals die in het stuk staat**

**Wat zie ik in de klas?**

**Wat zie ik op schoolniveau?**

## Van missie en waarden naar visie en aanpak

thema	we willen aan de slag met	wat we willen bereiken	ideeën om het aan te pakken
Boeiend onderwijs			
Leerlingenzorg/passend onderwijs			
Scholing en professionalisering			
Samenwerking en communicatie			
Leiding, begeleiding, ondersteuning			
Contacten met "buiten": ouders, buurt, andere scholen, enz.			
Andere thema's waar we mee aan de slag Willen			

Gezamenlijke missie/visie  
van .....

*de school*

*leiderschap*

*primair proces*

*leerkrachten*

*bovenschools*

## Suggesties voor de volgende stappen

Welke zijn de stappen die we de komende periode willen gaan zetten om de opbrengsten van deze dagen te delen en om te zetten naar visie, strategie en activiteiten? De volgorde van deze activiteiten kan uiteraard aangepast worden.

Het is van groot belang dat op korte termijn eerste voornemens voor actie ontwikkeld worden. Tijdens het visie-traject is de linkerkant van U omlaag doorlopen (reflectie op waar we voor staan en wat we willen). Het is nu zaak dit te delen, aan te passen, vast te stellen en dan snel te komen tot eerste concrete voornemens en acties. (de rechterkant van de U omhoog)

***Leer wat werkt door het werk te doen!! Niet door te lang te blijven analyseren en praten.***



### **1. Korte terugkoppeling van de opbrengsten van de dagen naar het team**

De schoolleiding bespreekt met het team de opbrengsten en uitwerking van het traject. Kort terugnemen: wat hebben we gedaan tijdens deze bijeenkomsten? Waarom deden we dit? Hoe gaat dat nu verder? Hoe en wanneer merkt het team daar iets van?

### **5. Bespreken van het concept missie en waarden in de groep met deelnemers**

In dit overleg vragen we ons af of deze notitie een weergave is van datgene wat in de studiedagen aan de orde is geweest. Herkennen we de inhoud vanuit ieders inbreng? Missen we nog zaken? Is de inhoud voor iedereen helder? Op basis daarvan worden nog een keer eventuele aanpassingen gedaan. Met name bij de waarden en bij de actiepunten kunnen de vakken nog nader worden ingevuld, concreet gemaakt, aangepast.

De pagina's met de door de leerkrachten aangegeven actiepunten wordt besproken en aangepast. De schoolleiding speelt hierbij een belangrijke rol vanuit een helicopterview. Remember Steve Jobs: *“Don't give the people what they want, give the people what they will want but they don't know yet.”*

### **6. Het stuk bespreken met ouders, bestuur, MR en andere stake-holders**

Hun inbreng wordt serieus besproken en meegenomen in de verdere ontwikkeling.

Op basis daarvan worden nog eventuele aanpassingen gedaan.

Vervolgens kunnen de notities indien gewenst worden omgezet in het wielenschema waarbij de samenhang tussen de diverse aspecten duidelijk wordt.

## **7. Opbrengsten van de dagen uitwerken in mindmaps**

Een mogelijkheid is om de opbrengsten door Truus Römgens (Natuurlijk Leren BV) te laten uitwerken in twee mindmaps: een mindmap over de missie en een mindmap over de waarden. Dit gebeurt als de missie en de waarden definitief zijn vast gesteld. De mindmaps kunnen op velerlei manieren worden gebruikt:

10. op posterformaat laten drukken zodat ze overal zichtbaar zijn
11. plaatsen op websites en ze ophangen in de scholen
12. communiceren in de teams en met “buiten”

Uiteraard is het mogelijk dat de school zelf deze mindmaps maakt of elders laat maken.

## **8. Bespreken in een werkgroep en komen met een voorstel voor vervolgacties**

Wat gaan we doen om de slag te maken van intenties naar acties. Enkele mogelijke bespreekpunten en overwegingen hierbij zijn:

- Waarmee gaan we aan de slag?
- Wie kan ons ondersteunen?
- Doen we trainingen voor leerkrachten en/of voor leiders? Welke dan en wie doet dit?
- Is er ondersteuning nodig om e.e.a. om te zetten naar praktijkniveau?

Het is handig om de samenhang tussen de activiteiten weer te geven in de wielen van Fullan. (zie uitgewerkt en leeg voorbeeld in de bijlagen)

Vervolgens wordt de visie vertaald naar strategische keuzes en activiteiten. Dit alles moet ervoor zorgen dat de missie daadwerkelijk wordt omgezet naar acties.