

Samen groeien
in **de wereld...**
dat is de
bedoeling!

Strategische koers 2025-2030

Vastgesteld op 4 juli 2025



Voila

HART VOOR VERBINDEND ONDERWIJS

Inhoudsopgave

citaat van een leerling:

“Leerkrachten doen
meer dan lesgeven.
Je kunt op ze bouwen.”

Woord vooraf	3
Inleiding: Samen richting geven	4
Leeswijzer	5
Stichting Voila	6
Vertrekpunt voor onze strategische keuzes	7
Onze bedoeling	8
Strategische thema's	8
• Thema 1: Elk kind zien in de groep	9
• Thema 2: Veerkrachtig vakmanschap in het team	10
• Thema 3: Samen groeien met de gemeenschap	11
Samen onze strategie realiseren	12
 Bijlagen	
Bijlage 1: Doelenmatrix per strategisch thema en doelenmatrix strategierealisatie	17
Bijlage 2: Koppeling strategie – inspectiekader	22
Bijlage 3: Meerjarenplanning	23
Bijlage 4: Begrippenlijst	24
Bijlage 5: Bronvermeldingen	25

Woord vooraf

Samen groeien in de wereld... dát is de bedoeling.

Met trots bouwen we voort op de koers die we de afgelopen jaren samen hebben gevaren. Want wat hebben we mooie -kleine en grote- stappen gezet met elkaar. Het is belangrijk om hierbij stil te staan en dit met elkaar te erkennen! En tegelijkertijd kunnen we niet achterover leunen. Daarom hebben we onze strategie aangescherpt. We onderzochten de vraagstukken van deze tijd en legden opnieuw de essentie bloot van onze maatschappelijke opdracht. Wat maakt écht het verschil?

We deden dit samen: met directeuren, collega's, ouders en verzorgers, partners in de omgeving, en natuurlijk met onze leerlingen. In gesprek met leerlingenvragen vroegen we naar momenten waarop ze zich werkelijk gezien, gehoord en gegroeid voelden. Wat volgde, was een stroom aan betekenisvolle verhalen.

Zo zei Lorelie: *"Ik dacht heel lang dat ik dingen niet zo goed kon, maar ik heb geleerd dat ik dat alleen maar zelf denk. De juf geeft mij het gevoel: "Ik geloof in je, je kan het!"*

En Asad vertelde: *"Als de juf naar mij lacht, word ik ook blij."*

Deze woorden zeggen alles. Ze herinneren ons eraan hoe belangrijk de relatie in het leren is. Vrijwel elke volwassene kan wel één leerkracht noemen die, op een beslissend moment, het verschil maakte. Dát is de kracht van onderwijs.

En ja, we leren kinderen lezen, schrijven, rekenen. Maar we doen zoveel meer: we begeleiden jonge mensen in hun ontwikkeling als mens, in hun denken, doen, zijn en samenleven. We bereiden hen voor op de wereld van vandaag en morgen.

En wat verandert die wereld snel. Polarisatie, ongelijkheid, klimaatuitdagingen, digitale versnelling... Deze ontwikkelingen houden niet op bij de schooldeur. En het onderwijs wordt meer dan ooit gezien als sleutel tot oplossingen die verder reiken dan het klaslokaal. Denk aan de beweging naar inclusie, kansengelijkheid, burgerschap.

Onze opdracht is groot – zeker in een tijd van personeelstekorten en krappe financiering. Maar we gaan hem niet uit de weg. Integendeel. We kiezen bewust voor verbinding: tussen leerling en

leerkracht, tussen school en thuis, tussen onderwijs en samenleving. Van ik naar wij. Van eiland naar gemeenschap. Van ego naar eco.

We stappen af van denken in 'wij versus zij'.
We bouwen aan een groter 'wij'.

Want alleen samen maken we impact in de wereld van nu met de uitdagingen die er zijn.

Voor onze kinderen. Met elkaar, als ouders, verzorgers, collega's, begeleiders, samenwerkingspartners, omwonenden in de buurt. Als mensen. Iedereen doet ertoe. Iedereen groeit mee. En dat mag met vallen en opstaan.

**Kinderen groeien op in de mensen om zich heen.
Laten we die mensen zijn.
Laten we die wereld zijn.
Samen.**

Akke Wiersma
College van Bestuur





Inleiding Samen richting geven

Over dit plan

Dit plan geeft onze strategie weer: onze ontwikkelrichting voor de komende vier jaar. Het is meer dan een beleidsdocument. Het is een uitnodiging tot samen denken, handelen en groeien. We zien deze strategie als een koers die ons verbindt en richting geeft in een wereld vol verandering.

Onze strategie vormt:

- een houvast in het aangaan van ontmoetingen en het versterken van relaties: binnen en buiten Voila;
- een leidraad voor het cyclisch werken aan onze strategie;
- een referentiekader voor het stellen en verantwoorden van (jaar)doelen, dit in aanvulling op het toetsingskader van de inspectie;
- én een kompas voor het maken van keuzes in de dagelijkse praktijk.

Dit plan ondersteunt ons bij het werken aan goed onderwijs. Vanuit onze bedoeling zoeken we hoe we samen; als team, als school, als gemeenschap, van betekenis kunnen zijn voor kinderen in hun ontwikkeling.

Waar bouwen we op voort?

Deze strategie bouwt voort op de koers die we de afgelopen vier jaar met elkaar zijn aangegaan. De vorige strategie 'Voila... dit is de bedoeling!' legde de nadruk op zes strategische thema's. Deze thema's zijn binnen meerdere geleidingen geëvalueerd. De inzichten uit deze evaluatie zijn meegenomen als basis voor deze herijking. Dit vanuit vragen als: wat willen we borgen? Welke veranderingen signaleren we in de wereld waar we ons toe willen en moeten verhouden? Welke interventies maken werkelijk het verschil?

We houden vast waar we trots op zijn, en kiezen ook voor vernieuwing waar dat nodig is. We maken bewust ruimte voor de veranderende wereld en kiezen met deze strategie hoe we daarin positie willen nemen. Vanuit continuïteit én beweging gaan we verder. Hoe? Dat staat verwoord in dit plan. Scholen vertalen dit plan in schooljaar 2025-2026 naar school-specifieke doelen en voornemens in hun schoolplan 2026-2030.

citaat van een leerling:

“Iedereen is uniek en speciaal en heeft iets anders nodig.”

Deze infographic laat zien hoe het herijkingsproces van de strategie tot stand kwam in de eerste helft van 2025.

1

Tweedaagse strategiebijeenkomst

- Start van het proces
- Deelnemers: directie, (beleids)staf en bestuur
- Doel: fundament leggen voor de herijkte strategie

januari 2025

februari t/m april

2

Verdieping en dialoog

- 4 directieoverleggen
- Gesprekken met leerlingenraden van (bijna) alle scholen
- 3 sessies met een leerkrachtengroep (vertegenwoordiging van alle scholen)
- 3 dilemmaberaden met ongeveer 50 betrokkenen, waaronder ouders, medewerkers en vertegenwoordigers van samenwerkingspartners, o.a. gemeente, samenwerkingsverband, kinderopvang, cultuur-, natuur-, sport-, welzijns-, zorgorganisaties en GGD.

mei t/m juni

3

Essentie en verfijning

- Gezamenlijke betekenisgeving aan drie strategische thema's
- Aanscherping van de koers richting de kern

Leeswijzer

De opbouw van dit plan

Dit plan is opgebouwd in vier delen:

1. Over Stichting Voila: Waar staan we voor als stichting?
2. Vertrekpunt voor onze strategische keuzes: Wat signaleren we om ons heen, waar we op willen anticiperen? Wat betekent dit voor onze bedoeling?
3. Drie strategische thema's: Wat gaan we doorontwikkelen de komende jaren en wat willen we met elkaar bereiken?
4. Samen onze strategie realiseren: Hoe brengen we dit plan tot leven in onze organisatie?



Stichting Voila

Over onze stichting

Stichting Voila vormt sinds 2009 één samenwerkingsbestuur voor het openbaar, protestants-christelijk en katholiek primair onderwijs in Leusden en Achterveld. Inmiddels zijn binnen onze stichting vier identiteiten¹ verenigd binnen één bestuur - een unieke situatie in Nederland. Verschillend én verbonden. Voila verzorgt onderwijs op negen basisscholen en een taalschool, met ruim 220 medewerkers voor zo'n 2.185 leerlingen. Wat ons kenmerkt is de kracht van verschil. Onze scholen verschillen in identiteit, onderwijsvisie en pedagogische aanpak. Die verschillen blijven, want juist daarin ligt onze kracht: ieder kind, iedere ouder, elk teamlid vindt een plek die past.

Binnen Voila werken we als stichting en scholen vanuit de bedoeling aan de gezamenlijke strategische thema's. Vanuit deze richting maken scholen eigen keuzes, passend bij hun identiteit, ambities en context. Zo garanderen we op alle scholen basiskwaliteit, met ruimte voor eigen kleur en karakter.

¹ *Protestants-Christelijk, Interconfessioneel (PC/RK), Algemeen bijzonder en Openbaar.*

Verbindende identiteit

In een samenleving die steeds diverser wordt -in cultuur, afkomst, levensbeschouwing, politieke gezindheid, gender en seksuele geaardheid- is Voila een verbindende schakel. Dit is een unieke en kansrijke positie om voor alle kinderen gelijke kansen mogelijk te maken.

Voila werkt daarom vanuit een ‘verbindende visie op schoolidentiteit en levensbeschouwelijke burgerschapsvorming’. Daarbij is er ruimte voor de eigen schoolidentiteit en persoonlijke levensbeschouwelijke waarden en inspiratiebronnen. We kleuren deze visie in vanuit vier kernpunten:

- Ontmoeting als kracht
- Midden in de wereld
- Levensbeschouwelijke vorming
- De mens achter de leerling

Deze visie is samen te vatten in de zin:
‘Midden in de wereld leren kinderen zichzelf kennen en een ander begrijpen’.



Vertrekpunt voor **Onze** strategische keuzes

citaat van een leerling:

“De juf geeft mij het gevoel, ik geloof in je, je kan het!”

Onderwijs in deze wereld

Onderwijs is méér dan het aanleren van basisvaardigheden. Het is een motor voor kansengelijkheid, persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke samenhang. Wij leren kinderen lezen, schrijven en rekenen. Maar we doen meer: we helpen jonge mensen zich te vormen in hun denken, doen, zijn en samenleven. We bereiden hen voor op de wereld van vandaag en morgen.

Kinderen leren, groeien en ontwikkelen zich in veilige, stimulerende omgevingen. Leerkrachten en teams werken daarin aan een fundament voor een betekenisvolle toekomst voor de kinderen. Onderwijs doet ertoe. Vrijwel elke leerling kan op latere leeftijd een leerkracht noemen die bepalend was op een cruciaal moment in zijn of haar leven.

Tegelijkertijd gebeurt er veel in de wereld om ons heen. Maatschappelijke ontwikkelingen die we niet kunnen negeren, vinden ook hun weg naar onze scholen. Daarbij groeit het beroep op het onderwijs: als oplosser van complexe vraagstukken die in feite het onderwijs overstijgen. De context waarin onze scholen opereren is in beweging en raakt direct aan onze opdracht.

Zo zien we breder maatschappelijk:

- Toenemende polarisatie en maatschappelijke verdeeldheid.
- Een verschuiving naar meer individualisme, terwijl gemeenschapszin en collectiviteit niet langer vanzelfsprekend zijn.
- Groeiende mentale druk op kinderen: met meer signalen van prikkelbaarheid, verminderde concentratie en verhoogde stress.
- Een afnemende motorische ontwikkeling bij kinderen.
- Een toenemende digitale betrokkenheid van ouders, terwijl hun fysieke aanwezigheid bij de school vaak afneemt.

De realiteit die we binnen het onderwijs zien:

- Het lerarentekort loopt verder op. In 2024 waren er 7.700 fte aan vacatures in het primair onderwijs.
- Ook schoolleiders worden steeds schaarser.
- Werkdruk en ziekteverzuim blijven aandacht vragen.
- De kosten blijven stijgen en de rijksbekostiging blijft hierop achter.
- Nieuwe generaties professionals hebben andere verwachtingen over werk, samenwerking en zingeving.
- De diversiteit onder leerlingen neemt toe, met complexere ondersteuningsvragen en stijgende aantallen leerlingen met leerplichtonthefing of langdurig verzuim (van 8.093 naar 13.936 in de periode 2019-2024).

Wat vraagt dit van het onderwijs?

We staan voor een brede en complexe opdracht. Er is een landelijke beweging richting inclusief onderwijs in 2035, met daarbij meer nadruk op kansengelijkheid. Tegelijkertijd is er op scholen de noodzaak om vaardigheden op het gebied van taal, rekenen en lezen te versterken. Daarbovenop vragen de andere basisvaardigheden -waaronder burgerschap en digitale geletterdheid- om gerichte aandacht. Daarnaast verdienen ook techniek, expressie, beweging en wereldoriëntatie een duidelijke plek binnen het onderwijsaanbod. In een samenleving waarin de grens tussen feiten en meningen steeds diffuser wordt, is dat geen eenvoudige taak.

Deze opgave overstijgt het onderwijs. Daarom zoeken we actief verbinding: tussen leerling en leraar, school en ouders, en het onderwijs en de samenleving. Van ik naar wij, van ego naar eco. Niet langer denken in ‘wij versus zij’, maar bouwen aan een groter ‘wij’. Een gemeenschap waarin we samen betekenisvol zijn. Dit vraagt om uitreiken, samenwerken, het maken van scherpe keuzes en het vasthouden aan onze bedoeling.

Onze bedoeling

Onze bedoeling omschrijft wat we met ons onderwijs willen bereiken en wat ons drijft. We willen deze bedoeling in ons werk waarmaken en weten dat dit de ene dag beter lukt dan de andere. Stap voor stap, elke dag weer een beetje dichterbij onze bedoeling:

citaat van een leerling:

“Ik werd geholpen door andere kinderen, toen snapte ik het.”

In ons onderwijs draait het om ‘wij’ in plaats van ‘ik’. Wij als in de groep, het team, de school, Voila en wij als gemeenschap.

In de veranderende wereld, zetten wij een brede ontwikkeling centraal en:

Leren we te weten

Leren we te doen

Leren we te zijn

Leren we samen te leven

Wij werken vanuit ons hart en geloven daarbij in de kracht van samen groeien. Een school is een ontmoetingsplek waar kinderen - en alle mensen - van en met elkaar leren, vanuit gelijkwaardigheid, hoog achtend² achtergrond of identiteit. Hier leren we, onderzoeken we en verzamelen we kennis, met oog voor verschillende perspectieven. Vallen en opstaan hoort daarbij – het maakt ons veerkrachtig.

Zo groeien we, niet alleen als individu, maar ook als onderdeel van een grotere gemeenschap. Zo leren we samen te leven.

² Hoog achtend betekent hier: met waardering en erkenning voor verschillen tussen mensen, in achtergrond, overtuiging of identiteit – vanuit respect en gelijkwaardigheid.

Deze bedoeling geeft ook richting aan de manier waarop we met elkaar willen werken binnen Voila en in de wijze waarop we willen uitreiken naar de gemeenschap om ons heen.

Strategische thema's

Drie strategische thema's geven ons de komende jaren richting in het waarmaken van onze bedoeling in de praktijk. Deze drie thema's vormen het hart van onze strategie. Ze geven richting aan ons dagelijks handelen, onze samenwerking én onze ontwikkeling als stichting.

1. Elk kind zien in de groep
2. Veerkrachtig vakmanschap in het team
3. Samen groeien met de gemeenschap

Op de volgende pagina's lichten we deze thema's verder toe.



Elk kind zien in de groep

Kinderen ontwikkelen zich vanuit een sterke pedagogische en didactische basis. Met deze sterke basis bouwen we een leeromgeving waarin zij kunnen groeien en leren. We benaderen in ons onderwijs kinderen niet alleen als losse individuen, maar vooral als onderdeel van een groep. Kinderen ontwikkelen zich in een (dynamische) omgeving waar samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan. Dit vraagt om meer oog voor het leer- en ontwikkelproces binnen de groep als geheel, waarin routines, sterke relaties en hoge verwachtingen hand in hand gaan. Een stevige pedagogische en didactische basis zorgt ervoor dat kinderen zich welkom en gezien voelen, zich veilig weten en volop tot leren komen binnen de groep.

Wat gaan we daarom (door)ontwikkelen de komende jaren? (speerpunten)

- **Voila-brede basiskwaliteit:** Een Voila-brede focus op sterke en brede basiskwaliteit (op zowel cognitief als sociaal-emotioneel gebied). Deze focus geeft richting aan doorontwikkeling van het onderwijsaanbod binnen scholen en eilanden met duidelijke keuzes in het curriculum, aangevuld door een school specifieke verbreding.

- **Doorontwikkeling van de didactische vaardigheden:** Gericht versterken van de didactische vaardigheden van leerkrachten vanuit kennis van de lesstof (kerndoelen en leerlijnen), kennis over hoe leren werkt, klassenmanagement, differentiatie en met focus op het leerproces i.p.v. het product.
- **Doorontwikkeling pedagogisch klimaat:** Bouwen van een gemeenschappelijke taal en aanpak binnen Voila over wat 'het kind zien in de groep' betekent (hoge verwachtingen, normaliseren, sterke relatie etc.), ook vertaald in zichtbaar leerkrachthandelen.
- **Onderzoek naar inclusiever:** We onderzoeken binnen Voila, in samenspel met het Samenwerkingsverband (SWV) en partners, hoe we verder vorm kunnen geven aan inclusiever onderwijs, vanuit realistische ambities, een helder speelveld en helpende spelregels.

In de **doelenmatrix (bijlage 1)** is een uitwerking van bovenstaande speerpunten te lezen en wordt zichtbaar hoe we hieraan willen werken.

Wat willen we bereiken?

De volgende uitkomsten vormen voor ons richtingaanwijzers: ze maken zichtbaar waar we samen het verschil willen maken.

1. **Sterk fundament:** Alle Voila-scholen scoren minimaal 'voldoende' op de inspectiestandaarden. We hanteren daarnaast een bredere, holistische definitie van basiskwaliteit, gericht op de bredere ontwikkeling van leerlingen. Scholen formuleren hoge ambities, waarbij we uitgaan van wat de schoolpopulatie kan bereiken, ongeacht achtergrond of beginpunt.
2. **Breed en betekenisvol onderwijs:** Iedere school biedt een betekenisvol en samenhangend aanbod dat continuïteit kent, waarin basisvaardigheden met een breed onderwijsaanbod herkenbaar zijn terug te zien in de praktijk.
3. **Stevige ondersteuning:** Voila biedt een lokaal, snel beschikbaar en samenhangend aanbod aan ondersteuning in de scholen en eilanden³ (basis- en extra ondersteuning) afgestemd op wat kinderen écht nodig hebben. Daarnaast bieden wij passende ondersteuning voor medewerkers.
4. **Pedagogische basis:** Alle Voila-scholen werken vanuit een sterke pedagogische basis, met oog voor sterke relaties, hoge verwachtingen en normaliseren, zichtbaar in het handelen van alle medewerkers.
5. **Groei-kracht in teams:** Medewerkers ontwikkelen zich aantoonbaar in pedagogisch en didactisch vakmanschap, gevoed door een kansrijke en inclusieve mindset.

³ Met de term 'eiland' wordt in deze tekst bedoeld op scholen van Voila die samen gehuisvest zijn of gaan worden in één (multifunctioneel) gebouw.

Thema 2 Veerkrachtig vakmanschap in het team

Veerkrachtig vakmanschap vraagt om samen. Samen kunnen we het verschil maken voor alle leerlingen en hebben we impact die we los van elkaar niet kunnen hebben. Iedere collega levert hierin een bijdrage. Dit vraagt dat we een omgeving creëren waarin we de professionele dialoog voeren over ons handelen en daarin het onderlinge samenspel versterken. Belangrijke vragen zijn dan: 'wat zien we terug in een goede les', 'welke afwegingen maak ik in het samenspel met ouders' en 'welke keuzes maak ik in mijn professionalisering, gezien de ontwikkeling van de populatie'? Door samen gericht te verbeteren en van en met elkaar te leren, steken we onze energie in de juiste zaken. We leren, maken fouten, leren hier als collectief van en worden daarmee als team steeds sterker en vitaler. Veerkrachtig vakmanschap gaat ook over een goede werkbalans, over werkplezier en het welbevinden van Voila-medewerkers. Waarbij we een modus vinden die bijdraagt aan duurzame onderwijskwaliteit: in het belang van alle medewerkers en alle leerlingen.

Wat gaan we daarom (door)ontwikkelen de komende jaren? (speerpunten)

- **Doorontwikkeling van veerkrachtig vakmanschap:** Medewerkers zijn zich bewust van hun persoonlijke en professionele drijfveren en sterke punten, en hebben duidelijke ambities geformuleerd om zich verder te ontwikkelen in hun vakmanschap m.b.v. kennisontwikkeling en professionalisering.
- **Teamleren versterken:** We bevorderen een positieve leer- en ontwikkelcultuur binnen alle teams, door middel van gerichte ontwikkeldoelen, regelmatige feedbackmomenten, duidelijke communicatielijnen, onderlinge steun en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor alle leerlingen.
- **Voila-lerende gemeenschap:** We richten onze infrastructuur voor gezamenlijk ontmoeten, leren en professionaliseren effectiever en betekenisvoller in.
- **Behoud en versterken van een aantrekkelijk werkklimaat:** Het verbeteren van het werkklimaat om medewerkers te verwelkomen en te behouden binnen Stichting Voila, en hen te motiveren om hier langdurig te werken en te ontwikkelen. Interventies op korte termijn en lange termijn (anders organiseren) krijgen hierin beide aandacht.

In de doelenmatrix (bijlage 1) is een uitwerking van bovenstaande speerpunten te lezen en wordt zichtbaar hoe we hieraan willen werken.

Wat willen we bereiken?

De volgende uitkomsten vormen voor ons richtingaanwijzers: ze maken zichtbaar waar we samen het verschil willen maken.

1. **Samen verantwoordelijk voor vakmanschap:** Teams nemen samen verantwoordelijkheid voor alle leerlingen en versterken elkaars vakmanschap.
2. **Samen Voila:** binnen Voila krijgt de inzet van medewerkers vorm vanuit een mindset van collectieve verantwoordelijkheid met oog voor eerlijkheid, transparantie en solidariteit, wat bijdraagt aan kansrijk onderwijs op alle locaties.
3. **Balans:** Er ontstaat een voelbare balans tussen vakmanschap en vitaliteit, met meer ruimte voor ontwikkeling, ontspanning en duurzame inzetbaarheid. Ziekteverzuim binnen Voila daalt hierdoor naar minimaal -en nog beter onder- het landelijke gemiddelde.
4. **Groei in vakmanschap:** Medewerkers ervaren meer ruimte voor groei, invloed en collectieve professionalisering, wat direct bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs en de kracht van teams.
5. **Voila als leergemeenschap:** Voila groeit als gemeenschap waarin nieuwe en ervaren collega's zich welkom en gewaardeerd voelen, samen groeien en zich verbonden weten aan de bedoeling gericht op het 'samen groeien in de wereld'.



Thema 3 Samen groeien met de gemeenschap

Het samenspel met mensen en organisaties om ons heen wordt steeds belangrijker. De school als ontmoetingsplek komt alleen echt tot bloei als we samen bouwen aan een gemeenschap waarin mensen zich vanuit wederkerigheid verbinden. Kinderen groeien immers niet op in voorzieningen, maar in gemeenschappen. We dragen samen de verantwoordelijkheid om kinderen te begeleiden in hun ontwikkeling. Niet langer denken we in “wij versus zij”, maar creëren we een groter “wij” dat de hele gemeenschap omvat. Niet praten over, maar praten met. Van ego naar eco, van het individu naar de gemeenschap: samen verantwoordelijk voor de groei van kinderen, die hen voorbereidt op een toekomst voorbij het hier en nu.

Wat gaan we daarom (door)ontwikkelen de komende jaren? (speerpunten)

- **Versterking van pedagogisch partnerschap:** We betrekken ouders actiever bij de ontwikkeling van hun kinderen en de gemeenschap die we zijn, dit vanuit visie en steunende kaders.

- **Gedeelde visie in de gemeenschap:** We bevorderen een gemeenschappelijke pedagogische visie (van 0-12 jaar) waarbij we ons samen met onze samenwerkingspartners inzetten voor het creëren van een rijke, betekenisvolle leeromgeving voor kinderen. Duurzame samenwerkingsafspraken dragen bij aan het tot uiting komen van deze visie.
- **Verbinding met (onderwijs)partners in de wijk:** De doorontwikkeling van samenwerking binnen eilanden en wijken krijgt verder vorm, vanuit wederkerigheid, efficiëntie en meerwaarde voor de gemeenschap.
- **Samenwerkingspartners rondom inclusiever:** Binnen Voila, binnen eilanden en scholen is in beeld met welke partners in de gemeenschap meer wederkerigheid in samenwerking gewenst is. We versterken gericht de belangrijkste relaties met partners die met ons samen kunnen bijdragen aan de bedoeling.

In de **doelenmatrix (bijlage 1)** is een uitwerking van bovenstaande speerpunten te lezen en wordt zichtbaar hoe we hieraan willen werken.

Wat willen we bereiken?

De volgende uitkomsten vormen voor ons richting-aanwijzers: ze maken zichtbaar waar we samen het verschil willen maken.

1. **Groeien met de gemeenschap:** Kinderen ervaren meer samenhang en steun uit hun directe gemeenschap (school, ouders, wijkpartners), waardoor zij zich veiliger, competent en meer gezien voelen, wat bijdraagt aan hun brede ontwikkeling.
2. **Normaliseren door relatie en gemeenschap:** Ondersteuningsvragen zijn gericht op normaliseren mede doordat gemeenschapsgerichte ondersteuning vroegtijdig effectief wordt ingezet.
3. **Vanuit visie van ouderbetrokkenheid naar ouderverbondenheid:** De verbondenheid van ouders bij de school stijgt meetbaar, passend bij het pedagogisch partnerschap. Dit is zichtbaar in verbondenheid bij het leren van hun kind en actieve deelname aan schoolactiviteiten.
4. **Ontmoetingsplekken:** Eilanden en scholen ontwikkelen zich aantoonbaar tot herkenbare, betekenisvolle centra binnen de wijk, blijkend uit een gedeelde pedagogische visie, gezamenlijke activiteiten, thema-netwerken en duurzame samenwerkingsrelaties.
5. **Gemeenschap als betekenis:** Leerkrachten, teams en leerlingen ervaren een groter gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid en steun vanuit de gemeenschap, wat bijdraagt aan werkplezier, vermindering van ervaren werkdruk, en versterking van hun pedagogisch vakmanschap.





Samen Onze strategie realiseren

Onze bedoeling waarmaken op ál onze scholen vraagt om intercollegiale samenwerking en collectieve verantwoordelijkheid. Geen optelsom van losse inspanningen, maar een gezamenlijke beweging waarin ook binnen Voila het 'wij' centraal staat. Onze bedoeling geeft hier houvast, ook in hoe we met elkaar samen willen werken. Onze strategie bouwt voort op wat we al doen en maakt verder duidelijk waar we samen voor kiezen vanuit intercollegialiteit en collectieve verantwoordelijkheid. Dat vraagt om voortdurend gesprek, zorgvuldige afwegingen en oog voor nuance. Wat doen we samen? Waar is ruimte voor eigenheid? En wat maakt echt het verschil?

Besturingsfilosofie

Binnen Voila zijn integraal schooldirecteuren verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing en ontwikkeling van hun school. Zij leggen direct verantwoording af aan het College van Bestuur, dat de eindverantwoordelijkheid draagt voor de stichting als geheel. Het strategisch beleidsplan vormt hierbij een belangrijk richtinggevend kader. Naast de individuele verantwoordelijkheid is er binnen Voila ook sprake van een intercollegiale en collectieve verantwoordelijkheid voor alle kinderen en alle scholen. Bovenschoolse afspraken worden gemaakt vanuit transparantie en solidariteit. Samenwerking, intercollegiaal leren en persoonlijk leiderschap op alle niveaus kenmerken de manier waarop binnen Voila wordt gewerkt aan duurzame ontwikkeling, in het besef dat we samen verantwoordelijk zijn voor het geheel.

De aanwezigheid en eigenheid van verschillende denominaties binnen Voila brengt met zich mee dat het College van Bestuur verantwoordelijk is voor het functioneren van de statutair vastgelegde Identiteitscommissie

(IDC). Alle scholen geven onderwijs vanuit de verbindende visie op identiteit die wij verwoorden met de term 'levensbeschouwelijke burgerschapsvorming'. De IDC ondersteunt de scholen bij het doordenken van dit perspectief. Ook helpt de IDC de scholen bij het vormgeven van het vakgebied levensbeschouwing. Bij beide taken is het van belang dat dit plaatsvindt passend bij de eigen denominatie van de school.

Kwaliteitszorg en planmatig ontwikkelen

Onze strategie helpt ons om gericht te werken aan kwaliteit: in het onderwijs, in de ontwikkeling van mensen en in de organisatie als geheel. Het biedt houvast, maakt het mogelijk om te volgen hoe we ervoor staan en ondersteunt bij het continu en cyclisch leren en verbeteren vanuit Plan, Do, Study, Act (PDSA). Zo sluiten we aan bij de kwaliteitsverwachtingen van de onderwijsinspectie. In ons kwaliteitshandboek en [bijlage 2](#) is zichtbaar hoe onze thema's verbonden zijn aan deze standaarden van de inspectie.

De strategie wordt op vier niveaus concreet gemaakt:

- Stichtingsbreed werken o.a. bestuur, directies, staf en ontwikkelgroepen samen aan strategische thema's.
- Binnen wijken of eilanden wordt samenwerking gezocht vanuit gedeelde ambities.
- Scholen vertalen de strategie in hun schoolplan (2026-2030) en jaarplannen.
- Alle medewerkers maken het verschil in de praktijk, in hun keuzes, afwegingen en handelen.

In schooljaar 2025-2026 bereiden we de nieuwe schoolplanperiode voor. Dit doen we bovenschools (zie [bijlage 3](#) voor de meerjarenplanning). Daarnaast vertaalt elk team de strategie naar de eigen context, met ruimte voor eigen accenten. Jaarlijks brengen we focus aan via stichting- en schooljaarplannen. De voortgang hiervan monitoren we cyclisch in ons strategisch kwaliteitsbeleid, waarin we gebruik maken van een divers instrumentarium, zoals zelfevaluaties, visitaties of tevredenheidsonderzoeken. Om te bepalen op welk niveau iets thuishoort (school, intercollegiaal, collectief of bestuurlijk), gebruiken we een beslis ladder. Die helpt om verantwoordelijkheden helder te krijgen en eigenaarschap goed te beleggen.

Oog voor dilemma's

Strategie vraagt om keuzes. Bij het maken van keuzes gaat het vaak om het omgaan met dilemma's. In de voorbereiding op deze strategie hebben we daarom veel aandacht besteed aan dilemma's die in de praktijk kunnen spelen. Het helpt ons om niet in tegenstellingen te denken, maar samen te zoeken naar de 'derde weg' – met oog voor grenzen en nuance. Deze dilemma's vragen om blijvend gesprek. Geen makkelijke antwoorden, maar wel gezamenlijke aandacht.

Systeem-dilemma's die spelen binnen onze organisatie en die we willen blijven herkennen:

1. Vitaliteit en balans binnen teams - Kansrijk onderwijs voor elke leerling

Spanning: Hoe blijven we trouw aan de opdracht om ieder kind te zien en te dragen, zonder dat we de draaglast van de medewerker overschrijden? Hoe bewaken we relationele grenzen: nabij zijn zonder jezelf uit te putten, zorg dragen zonder over te nemen.

2. Onderwijskwaliteit - Inclusiviteit in onderwijs

Spanning: Hoe bewaak je kwaliteit zonder leerlingen uit te sluiten? En ook andersom geldt: hoe werk je inclusief zonder kwaliteit in te leveren? Hoe blijf je pedagogisch en didactisch verantwoord werken?

3. Investeren in de lange termijn - Leveren op de korte termijn

Spanning: Hoe voorkom je dat kortetermijn druk structurele kwaliteitsontwikkeling ondermijnt?

4. Begrenzing in kaders - Werken vanuit gelijkwaardigheid en verbinding

Spanning: Hoe blijf je trouw aan je eigen opdracht en kun je ook uitreiken naar anderen? Hoe begrensd je en geef je tegelijkertijd vorm aan gelijkwaardige samenwerking met ouders en ketenpartners?

5. Autonomie van professionals - Collectieve verantwoordelijkheid en eenduidigheid

Spanning: Hoe geef je ruimte aan professionele autonomie en eigenheid, terwijl je ook samenhang en eenduidigheid waarborgt? Hoe voorkom je versnippering, zonder dat medewerkers het gevoel krijgen hun professionele identiteit of overtuigingen te moeten opgeven?

Organisatiekracht

We hebben de afgelopen jaren intensief gebouwd aan een toekomstbestendige organisatie. Tegelijk wordt er steeds meer van ons gevraagd. De maatschappelijke opgaven nemen toe, terwijl de bekostiging achterblijft. We ontwikkelen ons daarom 'met de broekriem aangetrokken'. De vraag dringt zich op: 'zijn we krachtig en wendbaar genoeg om onze ambities op de lange termijn waar te kunnen maken?' De druk loopt op, terwijl het aantal schouders dat deze draagt beperkt is. Dit zorgt voor kwetsbaarheid. Daarom verkennen we of (een vorm van) bestuurlijke samenwerking kan bijdragen aan meer slagkracht, met behoud van onze waarden en eigenheid. Deze verkenning doen we zorgvuldig, met onze strategie als kompas.

citaat van een leerling:

“Ze kijken naar iedereen hetzelfde, en toch anders”

Speerpunten en keuzes

Vanaf schooljaar 2025-2026 zetten we een volgende stap: we vertalen onze strategie steeds concreter naar de praktijk. Voila loopt daarin bovenschools alvast vooruit op de nieuwe schoolplanperiode. Bestuur, directies en staf doen dit samen met collega's en partners, vanuit onze gezamenlijke koers en gedeelde verantwoordelijkheid. Tegelijk werken de scholen aan hun eigen vertaling van de strategie, passend bij hun context, identiteit en ontwikkelfase. Dat levert accenten op die verschillen, maar altijd verbonden blijven met het grotere geheel: onze bedoeling en strategie.

De speerpunten voor onze doorontwikkeling in de strategierealisatie (zie afbeelding hiernaast) geven ons de komende jaren richting. Ze helpen bij twee kernvragen:

- Wat is voorwaardelijk om deze strategie echt mogelijk te maken?
- Wat maakt in de praktijk het verschil?

Deze speerpunten worden in [bijlage 1](#) verder omschreven. En vragen zowel bovenschools als in de scholen zelf om aandacht. Zo bouwen we samen en in afstemming verder aan een nog sterker 'wij'.

Wat is voorwaardelijk?

Samenhang en focus versterken in strategie, schoolplan en jaarplan (inhoud en bufferruimte)

Samenhang van beleid versterken en vindbaarheid vergroten (kledingkast)

Optimaliseren kritieke processen (kwaliteit, personeel, communicatie, formatie, begroting etc.)

PDSA versterken

Ruimte voor persoonlijke ontmoeting in lijn met de bedoeling

Talenten en affiniteit benutten

Doel/vak-inhoud

Speelveld en spelregels

Individen en hun relaties

Wat maakt het verschil

Systeemdilemma's (her)kennen, onderzoeken van een mogelijke derde weg.

Hercontracteren op intercollegialiteit en collectieve verantwoordelijkheid (taak)

Taak vertalen naar helpende werkwijzen en spelregels

Samenhang in communicatie en informatiestromen (zorgvuldig en navolgbaar)

Planmatig reflecteren en leren van elkaar

Relaties versterken op andere lagen in en om de organisatie

Gezamenlijke koers met ruimte voor aanpassing

In de doelenmatrix ([bijlage 1](#)) zijn jaartallen opgenomen die richting geven aan de volgorde en prioritering van doelen. Elk jaar herijken bestuur, staf en directies gezamenlijk deze koers: zijn de gekozen jaardoelen nog passend of vragen ontwikkelingen om aanpassing? Soms blijkt dat een thema meer tijd nodig heeft, dat de nadruk op een ander punt gelegd moet worden, of dat juist versterkte inzet gewenst is. Deze flexibele aanpak zorgt ervoor dat we kunnen inspelen op de actualiteit zonder de samenhang uit het oog te verliezen.

Balans tussen gezamenlijk en eigen tempo

Elke school binnen Voila formuleert in het jaarplan haar eigen accenten. Wat daar als urgent wordt ervaren, krijgt terecht prioriteit. Tegelijkertijd werken we als geheel aan een aantal Voila-brede thema's, waarbij we samen focus aanbrengen en in gezamenlijk tempo stappen zetten.

Daarbij geldt: als een school eerder dan de rest aan de slag gaat met een bepaald thema, bijvoorbeeld vanwege een specifieke ambitie of urgente situatie, dan benutten we als collectief de ervaringen en lessen die daaruit voortkomen. Zo versterken we elkaar. We trekken samen op waar dat kan, en geven ruimte waar dat nodig is. Door op deze manier met elkaar te leren versterken we elkaar. Juist vanuit de gedachte van een sterk 'wij'.

citaat van een leerling:

“Als de juf naar mij lacht,
word ik ook blij.”



Bijlagen



Voila

HART VOOR VERBINDEND ONDERWIJS

Bijlage 1

Doelenmatrix per strategisch thema en doelenmatrix strategierealisatie

Op de volgende pagina's is per strategisch thema een uitwerking te lezen van onze speerpunten en wordt zichtbaar hoe we hieraan willen werken. Daarna worden de speerpunten voor onze doorontwikkeling in de strategierealisatie verder omschreven: wat is voorwaardelijk om deze strategie echt mogelijk te maken en wat maakt in de praktijk het verschil?

citaat van een leerling:

“Toen ik de breuken echt niet begreep, kreeg ik een uitleg met een grapje tussendoor, apart met mij. Dat was fijn.”

Thema 1: Elk kind zien in de groep

Speerpunt	Bovenschools	Wijk/Eiland	School	Medewerkers
Voila-brede basiskwaliteit	Bestuur, directie en beleidsstaf ontwikkelen in schooljaar 2027-2028 een visie op het volgen van de brede ontwikkeling van kinderen, aansluitend bij de lokale gemeenschap (basisvaardigheden met ruimte voor aanvullende ambities).	Per eiland is een focus aangebracht in de verbreding van het onderwijsaanbod (bijv. cultuur, sport of ondernemerschap) - afgestemd op de lokale gemeenschap. Jaarlijks vindt binnen eilanden uitwisseling plaats.	Elke school maakt bewuste keuzes in het vertalen van de visie op het volgen van de brede ontwikkeling, dit passend bij het schoolprofiel, de populatie en de gemeenschap, met oog voor continuïteit.	De leerkracht biedt naast kernvakken een geïntegreerd aanbod aan rond brede ontwikkeling (waaronder basisvaardigheden, burgerschap, expressie, creativiteit, etc.).
Doorontwikkeling pedagogisch klimaat	Bestuur, directie en beleidsstaf ontwikkelen in 2026-2027 een gemeenschappelijk pedagogisch kompas, inclusief taal en mindset voor relaties, hoge verwachtingen en klassenklimaat.	Binnen eilanden worden ambities afgestemd die richting geven aan de pedagogische aanpak, met aandacht voor routines, relaties en gedrag. Deze worden vertaald naar de praktijk.	Directie en IB vertalen het Voila kompas naar een betekenisvolle aanpak en methodiek in de school, zichtbaar in schoolstructuren (routines, relaties en gedragsverwachtingen).	Medewerkers hanteren duidelijke (pedagogische) routines en bouwen aan positieve relaties tussen en met leerlingen (mindset, kindgesprekken etc.)
	De stichting stimuleert vanaf 2027-2028 een jaarlijkse evaluatie van het pedagogisch klimaat met behulp van leerling- en teamfeedback.	Scholing en professionalisering t.a.v. pedagogisch klimaat wordt (deels) op eilandniveau of tussen scholen samen vormgegeven, in afstemming passend bij de context.	De school zet groepsbezoeken en reflectiemomenten in als onderdeel van een versterkte, preventieve pedagogische aanpak, in lijn met het pedagogisch kompas.	Medewerkers handelen preventief, proactief en doelgericht, reflecteren op het eigen pedagogisch handelen.
Doorontwikkeling didactische vaardigheden	De stichting ontwikkelt in 2026-2027 een Voila-leerlijn voor didactisch vakmanschap, o.a. met oog voor interactie in leerprocessen, leerlijnen en differentiatie (relationeel).	Eilanden of scholen organiseren samen ontmoetingen (per bouw of thema) gericht op de Voila-leerlijn voor didactisch vakmanschap (bespreken van lesontwerpen, interactie in leerprocessen en differentiatie-praktijken).	De school hanteert in verbinding met de Voila-leerlijn een gezamenlijke aanpak voor een lesontwerp waarin leerproces, differentiatie en reflectie centraal staan.	De leerkracht stemt lesdoelen aantoonbaar af op leerlijnen en behoeften van de groep, met aandacht voor proces en reflectie.
	Het bestuur faciliteert vanaf 2027-2028 scholings-trajecten en kennisdeling passend bij de behoefte op school-eiland-stichtingsniveau vanuit doelmatigheid en solidariteit.	Meerdere Voila-scholen samen organiseren gezamenlijke studiemomenten gericht op effectief leren, lesgeven, reflectie en formatief handelen.	Schoolteams reflecteren gezamenlijk en cyclisch op hun didactisch handelen.	De leerkracht gebruikt formatieve evaluatie en past instructie aan op basis van observaties.
Onderzoek inclusiever onderwijs	Bestuur en directie creëren in 2025-2026 meer inzicht in het speelveld binnen Voila m.b.t. inclusief onderwijs, met oog voor definitie, visie, condities (als middelen, mindset, groepsgrootte etc.). Dit vanuit de gedachte van normaliseren en preventief werken.	Op eilandniveau worden ondersteuningsmogelijkheden (zoals ambulante begeleiding, expertise) afgestemd en gedeeld, in lijn met de stichtingsbrede afspraken en werkwijzen.	De school werkt samen met een multidisciplinair team rond specifieke hulpvragen en biedt laagdrempelige mogelijkheden om leerkrachten te ondersteunen.	De leerkracht past de aanpak aan op verschillen in de groep en werkt preventief om escalatie van ondersteuningsvraagstukken te voorkomen.
	Bestuur, directie en beleidsstaf ontwikkelen in 2027-2028 handelingskaders en overlegstructuren die teams ondersteunen bij het gezamenlijk en inclusiever vormgeven van onderwijs, bijvoorbeeld rondom (zij-) instroom, acute hulpvragen. Deze aanpak sluit aan bij het streven naar gedeelde verantwoordelijkheid en pedagogische afstemming.	Eilanden stemmen af over de doorvertaling van de werkwijze en gezamenlijke aanpakken, hulpmiddelen en routes i.r.t. inclusiever onderwijs.	De school geeft een doorvertaling van stichtingsbreed beleid naar de eigen schoolcontext, inclusief de gezamenlijke beslisschema's (bijv. wat betreft aannamebeleid en (zij-)instroom).	De leerkracht kijkt systeemgericht naar ondersteuningsvragen en werkt relationeel en vanuit een pedagogische basis met ouders, collega's en externen.



Thema 2: Veerkrachtig vakmanschap in het team

Speerpunt	Bovenschools	Wijk/Eiland	School	Medewerkers
Doorontwikkeling van veerkrachtig vakmanschap	Bestuur en staf stimuleren directeuren en medewerkers vanaf 2025-2026 om hun professionele identiteit en vitaliteit te versterken door strategische keuzes in HR, begeleiding en loopbaanontwikkeling.	Scholen en eilanden ontmoeten elkaar, wisselen ervaringen en vragen uit en versterken elkaar rondom vakmanschap en professionele groei.	De school organiseert gesprekken over talenten en ambities, met een focus op ontwikkelpaden binnen de school en binnen Voila, waarin medewerkers mede-eigenaar zijn van hun ontwikkeling.	Medewerkers reflecteren regelmatig op eigen kwaliteiten, drijfveren en ontwikkelpunten, en blijven zich doorontwikkelen in het vakmanschap.
Teamleren versterken	Bestuur, directie en beleidsstaf stimuleren vanaf 2025-2026 een cultuur van collectief leren. Waarin intercollegialiteit en gedeeld eigenaarschap vanzelfsprekend zijn. Bestuur, directie en beleidsstaf gaan hierin voor door in ontmoeting en besluitvorming meer vanuit intercollegialiteit, transparantie en collectieve verantwoordelijkheid te handelen.	Teams over eilanden heen werken samen aan betekenisvolle ontwikkelvragen en leren samen in de praktijk.	Directie en IB bouwen met het team aan een open en professionele leeromgeving waarin medewerkers reflecteren, elkaar steunen en samen groeien in het vakmanschap.	Medewerkers nemen actief deel aan teamleren, geven en ontvangen feedback en verbinden dit aan het onderwijsaanbod in de groep.
Voila lerende gemeenschap	Bestuur, directie en beleidsstaf versterken vanaf schooljaar 2026-2027 de infrastructuur voor kennisdeling en professionalisering die uitnodigt tot veerkrachtig vakmanschap.	Combinaties van scholen en eilanden formuleren gezamenlijke leerbehoeften en benutten elkaars kwaliteiten, expertise en netwerken. Initiatieven ontstaan steeds vaker vanuit teams zelf.	De school benut Voila-brede leernetwerken, trainingen en themabijeenkomsten gericht op school- en teamontwikkeling	Medewerkers dragen bij in betekenisvolle leernetwerken, delen expertise en passen nieuwe inzichten toe in de praktijk.
Versterken van een aantrekkelijk werkklimaat	Bestuur, directie en staf versterken vanaf 2026-2027 een strategisch en cyclisch personeelsbeleid dat aantrekkelijk werkgeverschap bevordert, met nadruk op vitaliteit, werk-privébalans en mobiliteit. Met oog voor evenwichtige en transparante verdeling over alle scholen (solidariteit).	Scholen delen onderling wat in de praktijk werkt om werkplezier, vitaliteit en balans te versterken en leren van successen en valkuilen.	Directie en team bouwen samen een cultuur waarin mensen zich gezien, gewaardeerd en verbonden voelen en ruimte ervaren voor groei en balans (incl. mobiliteit).	Medewerkers ervaren en dragen bij aan een gezond werkklimaat, waarin ruimte is voor waardering, vitaliteit en autonomie: essentieel voor duurzame betrokkenheid.
	Voila doet in 2025-2026 onderzoek naar de mogelijkheden om de knelpunten in de scholen die sterk van invloed zijn op vitaliteit in vakmanschap, op te lossen. De inzichten die hieruit naar voren komen worden vertaald in een verbeterprogramma. Knelpunten zijn bijv. pauzes, gebruik Parro en beschikbaarheid van (vak)leerkrachten voor specialismen.	Eilanden bepalen wat helpende interventies zijn i.r.t. de balans vitaliteit in vakmanschap en geven uitvoering aan mogelijke helpende interventies.	De directie onderzoekt wat (gedeelde) helpende interventies zijn i.r.t. de balans vitaliteit in vakmanschap binnen het team en geeft samen met het team uitvoering aan helpende interventies.	De leerkracht gaat na wat helpende interventies zijn in de balans vitaliteit in vakmanschap en draagt proactief bij aan oplossingen.
	Bestuur en directie ontwikkelen een gezamenlijke aanpak voor het omgaan met personele tekorten, met in 2026-2027 een Voila-brede beslisboom voor verantwoorde keuzes bij afwezigheid. Tegelijkertijd verkennen we structurele, innovatieve oplossingen voor de langere termijn, zoals hybride functies, strategisch inzetten van medewerkers en anders organiseren van onderwijstijd.	Eilanden vertalen deze aanpak naar hun eigen context: zij analyseren samen de inzet van personeel, verdelen verantwoordelijkheden slim over teams en experimenteren met andere vormen van samenwerking.	Directies geven binnen hun school vorm aan de afspraken en stimuleren oplossingen die passen bij hun schoolpopulatie en team. Ze sturen actief op een goede balans tussen duurzame team inzet en continuïteit in het onderwijs, met daarbij heldere communicatie richting ouders en teamleden.	Medewerkers denken mee in het anders organiseren van het onderwijs. Houden de kwaliteit van het onderwijs samen in het oog, en blijven in gesprek over werkdruk, taakverdeling en gedeelde verantwoordelijkheid.

Thema 3: Samen groeien met de gemeenschap

Speerpunt	Bovenschools	Wijk/Eiland	School	Medewerkers
Pedagogisch partnerschap versterken	Bestuur en directie ontwikkelen in 2025-2026 een visie op pedagogisch partnerschap waarin ouderverbondenheid als basis dient (niet als interventie). Rollen en verwachtingen zijn gebaseerd op professionele rolvastheid en wederkerigheid.	Eilanden delen werkwijzen waarbij ouders actief meedenken, mede-eigenaar zijn van de ontwikkeling van kinderen en bijdragen aan gemeenschapsvorming.	De school werkt structureel aan ouderverbondenheid. Ouders worden gezien als volwaardige partners in opvoeden, leren en samenleven.	De leerkracht betreft ouders als mede-opvoeders, benut hun ervaringskennis en bouwt vanuit een sterke wederkerige relatie aan de ontwikkeling van het kind.
Gedeelde visie in de gemeenschap	Bestuur en directie initiëren en faciliteren in 2027-2028 het proces tot visievorming (pedagogische visie 0-12 jaar), samen met partners, eerst via een pilotproject. Deze visie is leidend voor samenwerking en ondersteuningsstructuren.	Per eiland/wijk brengen we samen (onderwijs, opvang, welzijn, zorg) de eigen pedagogische opdracht in beeld en stemmen af op gezamenlijke ambities, doorontwikkeling en thema's, met oog voor de uitgangssituatie en context.	De school vertaalt de gezamenlijke pedagogische visie (eiland/wijk) naar schoolbeleid dat het 'groeien met de gemeenschap' versterkt (gezamenlijke activiteiten, leerdoelen, doorgaande lijn etc.).	De leerkracht leeft het belang van 'groeien met de gemeenschap' voor. Denkt en handelt breder dan de eigen school, in verbinding met anderen, vanuit een sterke pedagogische basis.
Verbinding met (onderwijs)partners in de wijk/gemeenschap	Vanaf schooljaar 2025-2026 stimuleert het bestuur van Voila samenwerking binnen eilanden door ruimte te geven aan initiatieven die de lokale gemeenschap versterken. Scholen en eilanden krijgen beleidsruimte om (samen met wijkpartners) initiatieven te ontwikkelen die bijdragen aan een sterk netwerk rondom kinderen.	Eilanden zetten wijknetwerken op/voort waarin 'groeien met de gemeenschap' centraal staat (preventief en gemeenschapsversterkend).	De school werkt samen met wijkpartners aan een netwerk voor opgroeien in de gemeenschap.	De leerkracht werkt actief samen met externe partners (zoals jeugdhulp, bibliotheek, natuur, cultuur, welzijn) rondom het versterken van een krachtig gemeenschapsgericht aanbod.
Samenwerkingspartners rondom inclusiever	Bestuur en directie maken in 2026-2027 per eiland inzichtelijk welke partners essentieel zijn voor een krachtige gemeenschap en sluiten duurzame samenwerkingsovereenkomsten.	Eilanden versterken structureel de samenwerking met partners die bijdragen aan opvoeden, opgroeien en gemeenschapsvorming.	De school onderhoudt en verdiept relaties met relevante lokale partners, gericht op brede ontwikkeling van kinderen.	De leerkracht signaleert preventief, werkt relationeel, kijkt met een pedagogische en gemeenschapsgerichte bril.

Doelenmatrix strategierealisatie

Speerpunt	Bovenschools
Wat is voorwaardelijk?	
Samenhang en focus versterken in strategie, schoolplan en jaarplan (inhoud, bufferruimte en monitoring)	Bestuur, directie en beleidsstaf zorgen voor een heldere en samenhangende doorvertaling van de strategie naar school- en jaarplannen (meerjarenbeleid). Schooljaar 2025-2026 geldt als ontwikkeljaar, waarin meer focus en samenhang wordt aangebracht (incl. 80-20% planningsbuffer). Ook de monitoring van beleid is hier onderdeel van.
Samenhang van beleid versterken, en vindbaarheid vergroten	Beleidsontwikkeling binnen Voila kent meer samenhang en is vindbaar binnen Voila (kledingkast). In 2026-2027.
Optimaliseren kritieke processen	Bestuur, directie en beleidsstaf zorgen voor borging en aanscherping van kernprocessen (zoals kwaliteitszorg (waaronder personeel), communicatie, instroom, formatie en begroting), met oog voor intercollegiale samenwerking en collectieve verantwoordelijkheid. In 2026-2027.
PDSA-werkwijze versterken	Bestuur, staf en directie zorgen (o.a. in de ontwikkelgroepen) voor verdere implementatie van planmatig werken via PDSA, met extra aandacht voor evaluatie (de 'S'). In 2026-2027.
Ruimte voor persoonlijke ontmoeting in lijn met de bedoeling	In de ontmoetingen van bestuur, directie en beleidsstaf is meer ruimte voor persoonlijke ontmoeting en onderlinge relatievorming, in lijn met de bedoeling. Vanaf 2025-2026.
Benutten van talenten en affiniteiten	Bestuur en directeuren zorgen bij keuzes en afwegingen voor het bewust benutten van kwaliteiten en affiniteiten in het licht van collectieve opgaven. Vanaf 2026-2027.
Onderzoek naar schaalgrootte en organisatie-inrichting	Bestuur geeft in afstemming met RvT en betrokkenen vorm aan een verkenning rondom bestuurlijke slagkracht en organisatie-inrichting. In 2025-2026.
Wat maakt het verschil?	
Systeemdilemma's (her)kennen en onderzoeken van een mogelijke derde weg	Bestuur, directie en beleidsstaf leren dilemma's in het werk te herkennen, te vertragen en waar mogelijk een 'derde weg' te zoeken die beide waarden van het dilemma recht doet. In 2026-2027.
Hercontracteren op intercollegialiteit en collectieve verantwoordelijkheid (taakopvatting)	Bestuur, directie en beleidsstaf zorgen voor herijking van de taakopvatting van het overleg (wat hier halen, wat hier brengen), dit in lijn met de beweging naar meer intercollegialiteit en collectieve verantwoordelijkheid. In 2025-2026.
Vertalen taakopvatting naar werkwijze en helpende spelregels	Bestuur, directie en beleidsstaf zorgen voor het concretiseren van de taakopvatting in gedrag via werkvormen en duidelijke spelregels (incl. vertaalslag naar ontwikkelteams). In 2025-2026.
Samenhang in communicatie en informatiestromen	Vanuit bestuur, directie en staf worden de informatiestromen binnen de organisatie meer preventief, planmatig en navolgbaar ingericht. In 2027-2028.
Planmatig reflecteren en leren met elkaar	Bestuur, directie en beleidsstaf versterken periodiek het reflecteren en leren op de eigen werkpraktijk, waarin patronen, aannames en interacties onderzocht worden en vertaling krijgen in aangescherpte werkwijzen. In 2027-2028.
Versterken van relaties in de gemeenschap.	Bestuur, directie en beleidsstaf stimuleren gemeenschapsvorming over team- en schoolgrenzen heen op meerdere lagen in en om de organisatie (uitnodigend). In 2028-2029.

Bijlage 2

Koppeling thema's strategie Voila aan Inspectiekader PO

De tabel hiernaast toont hoe de drie hoofdthema's uit het Strategisch Beleidsplan (SBP) van Stichting Voila gekoppeld kunnen worden aan de standaarden van het Onderzoekskader van de Inspectie van het Primair Onderwijs (2021, herzien 2024).

citaat van een leerling:

“Ik voel me veilig om fouten te maken.”

Standaard	Thema 1: Elk kind zien in de groep	Thema 2: Veerkrachtig vakmanschap als team	Thema 3: Samen groeien met de gemeenschap
OP0: Basisvaardigheden (taal, rekenen, burgerschap)	•	•	•
OP1: Aanbod	•	•	•
OP2: Zicht op ontwikkeling en begeleiding	•	•	•
OP3: Pedagogisch-didactisch handelen	•	•	•
OP4: Onderwijstijd	•		•
OP6: Afsluiting	•		•
VS1: Veiligheid	•	•	•
VS2: Schoolklimaat	•	•	•
OR1: Onderwijsresultaten	•	•	•
OR2: Sociale en maatschappelijke competenties	•	•	•
SKA1: Visie, ambitie en doelen	•	•	•
SKA2: Uitvoering en Kwaliteitscultuur	•	•	•
SKA3: Evaluatie, verantwoording en dialoog	•	•	•

Bijlage 3

Meerjarenplan Voila - Strategische Spierpunten 2025-2030

Thema	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Thema 1: Elk kind zien in de groep	Onderzoek inclusief onderwijs (inzicht visie en speelveld)	- Pedagogisch kompas ontwikkelen - Leerlijn didactisch vakmanschap ontwikkelen	- Visie op volgen brede ontwikkeling kinderen - Jaarlijkse evaluatie pedagogisch klimaat - Handelingskaders inclusief onderwijs - Facilitering scholingstrajecten	
Thema 2: Veerkrachtig vakmanschap in het team	- Start HR-beleid gericht op vitaliteit en professionele identiteit - Cultuur van collectief teamleren stimuleren - Onderzoek knelpunten vitaliteit	- Aanpak omgaan met personele tekorten (incl. innovatie) - Strategisch personeelsbeleid versterken - Infrastructuur kennisdeling en professionalisering versterken	Scholingstrajecten didactisch vakmanschap	
Thema 3: Samen groeien met de gemeenschap	- Visie op pedagogisch partnerschap (ouders) - Beleidsruimte voor wijkinitiatieven	Inzicht per eiland in strategische partners	- Visievorming 0-12 jaar (pilotfase) - Duurzame samenwerkingen sluiten	
Strategie realisatie	- Strategie vertalen naar school-/jaarplannen (buffer en monitoring) - Persoonlijke ontmoeting en relatievorming (in lijn met de bedoeling) - Onderzoek schaalgrootte & inrichting (bestuurlijke slagkracht) - Hercontracteren taakopvatting DO - Spelregels & werkwijze DO concretiseren	- Samenhangend beleid & vindbaarheid vergroten - Kritische processen optimaliseren (kwaliteitszorg, formatie, begroting) - PDSA-werkwijze versterken (focus op evaluatie) - Benutten talenten en affiniteiten - Systeemdilemma's herkennen en derde weg zoeken	- Samenhang communicatie & informatiestromen - Planmatig reflecteren & leren DO	Relatievorming in de gemeenschap stimuleren (schooloverstijgend, uitnodigend)

Bijlage 4

Begrippenlijst

In deze strategie staat een aantal begrippen opgenomen dat op dit moment een landelijke definitie heeft. Waar voorhanden vanuit een erkende bron, hebben we deze definitie hier ingevoegd. Sommige van deze begrippen hebben een vertaling nodig binnen de context van Stichting Voila. De komende beleidsperiode gaan we deze vertaling onderzoeken, concretiseren en vaststellen.

citaat van een leerling:

“Meehelpen met iets groters dan mezelf - dat voelt fijn.”

Begrip	Definitie	Bron
Inclusiever onderwijs	Gezamenlijk onderwijs aan leerlingen met en zonder extra ondersteuningsbehoeften, waarbij alle leerlingen zoveel mogelijk gezamenlijk onderwijs volgen.	Inspectie van het Onderwijs, Rapport 'Inclusiever onderwijs', 2021
Basisvaardigheden	Taal (Nederlands), rekenen en wiskunde, digitale geletterdheid en burgerschap; essentieel voor schoolsucces en maatschappelijke participatie.	SLO, Nationaal Cohortonderzoek Onderwijs, 2022
Burgerschapsvorming	Het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en attitudes die leerlingen in staat stellen om actief en verantwoordelijk deel te nemen aan de samenleving.	SLO, Kerndoelen PO/VO, Inspectie, WPO/WVO wetgeving
Basiskwaliteit	Basiskwaliteit in de context van het basis-onderwijs verwijst naar de minimale, noodzakelijke kwaliteit van het onderwijs. Dit omvat onder andere de kwaliteit van het leerstof-aanbod, de onderwijstijd, het pedagogisch-didactisch handelen van docenten, het school-klimaat, de leerlingzorg en de leerprestaties. De Inspectie van het Onderwijs gebruikt dit begrip om scholen te beoordelen.	Inspectie van het Onderwijs, Onderzoekskader PO/VO, 2023
Brede basiskwaliteit	Basiskwaliteit met een plus. Een binnen Voila ontwikkelde definitie van basiskwaliteit die recht doet aan de brede definitie van leren en ontwikkelen in onze bedoeling.	n.t.b.
Brede ontwikkeling	Ontwikkeling van kinderen tot competente personen op (denken, voelen en handelen): cognitief, creatief, sociaal-emotioneel, zintuiglijk en motorisch vlak, elementen die onderling samenhangen.	SLO, Leerplanontwikkelingen en basisdocumenten, 2023

Bronvermeldingen

Onderwerp	Bron
Vacatures in primair onderwijssector	Arbeidsmarktplatform PO (2024). Personeelstekorten primair onderwijs 2023 (door Centerdata)
Ziekteverzuim in primair onderwijs	VfPf (2024). Factsheet verzuimcijfers primair onderwijs
Thuiszitters in primair onderwijs	VSV Kompas (2024). Dashboard, bezocht via: https://svv Kompas.nl/resultatenoverzicht/#!/
Mentale gezondheid kinderen en jongeren	Verwey-Jonker Instituut (2024). Factsheet mentale gezondheid jongeren en studenten
Ouderbetrokkenheid in primair onderwijs	E. Denessen en F. P. Geijssel (2022). De gevolgen van COVID-19 voor het basis- en voortgezet onderwijs

Colofon

Deze publieksversie van het strategisch beleidsplan 2025-2030: Samen groeien in de wereld...dat is de bedoeling!, is een uitgave van:

Stichting Voila | 't Erf 1 | 3831 NA Leusden
033 43 35 010
info@voilaleusden.nl
www.voilaleusden.nl

Ontwerp: Concreet geeft vorm