



# Kwaliteitsplan 1e Montessorischool Miranda Narold

<b>INHOUDSOPGAVE</b>	<b>pagina</b>
<b>inleiding</b>	2
<b>hoofdstuk 1 SCHOOLPORTRET</b>	3
<b>hoofdstuk 2 POSITIEBEPALING</b>	
a. huidige situatie	5
b. gewenste situatie	18
<b>hoofdstuk 3 PLAN VAN AANPAK</b>	
a. visie	19
b. strategie	22
perspectief	
actiepunten	
opbrengstverwachtingen	
planning	
c. integrale kwaliteitszorg	25
wat is voor ons een werkbaar kwaliteitszorgsysteem	
onderscheid in interne- en externe kwaliteitszorg	
<b>hoofdstuk 4 INTEGRAAL LEIDERSCHAP</b>	
a. beleidsvoerend vermogen	33
organogram	
positiebepaling & bevoegdheden schoolleider	
b. betrokkenheid van de leiding	37
c. bevorderen van een kwaliteitscultuur	41
mensen	
communicatie	
middelen	
d. investeren in individuen en team(s)	43
competentiemanagement	
e. ondersteunen van verbetering	47
mensen	
communicatie	
middelen	
<b>slotwoord</b>	54
<b>literatuuropgave</b>	57
<b>bijlagen</b>	58

# Kwaliteitsplan 1e Montessorischool

Miranda Narold

## INLEIDING

De dikke van Dale zegt over kwaliteit: “hoedanigheid, deugdelijkheid, eigenschap, staat”  
De dikke van Dale zegt over plan: “plattegrond, schets, ontwerp, opzet, voornemen”

Dr. L. Stevens zegt:

<< kwaliteit = weten waar je mee bezig bent >>

Leerkrachten en leidinggevenden moeten weten wat ze doen en waarom.

De onderwijskwaliteit van een school zal volgens Stevens hoger zijn naarmate de leerkracht over een groter zelfreflecterend vermogen en meer vakbekwaamheid beschikt. Als iemand kan ver(ant)woorden waarom hij/zij in de klas werkt zoals hij/zij werkt en daarnaast ook weet wat zijn/haar werk betekent in het totaal van de school, praten we over een directe relatie met kwaliteit.

De overheid meet via de inspectie de kwaliteit van een school en die omschrijft het als volgt: “Een goede school is in algemene zin een school waar leerkrachten onder gunstige schoolcondities goed onderwijs geven, zodat alle kinderen optimale opbrengsten realiseren.”

*Wij lezen onze kwaliteit in de eerste plaats af aan het gedrag, de leervorderingen en het welbevinden van de kinderen. Dit gebeurt door werken en praten met de kinderen, door middel van observaties, methode on- en afhankelijke toetsen en leerlingbesprekingen.*

Essentieel in dit proces is de manier waarop men elkaar bejegt, de manier waarop kinderen en volwassenen met elkaar omgaan en het vertrouwen dat men elkaar geeft.  
(hoofdstuk 1 SCHOOLPORTRET)

Om de paar jaar gebruiken en benutten we verschillende schoolanalyse-instrumenten om ons werk door te meten (hoofdstuk 2a HUIDIGE SITUATIE).

Door scholing, studiebijeenkomsten, bijhouden vakliteratuur, dialoog & discussie, deelname aan netwerken vindt vergelijking plaats met de ontwikkelingen in (Montessori)onderwijsland en de positie die onze school daarin wil innemen (hoofdstuk 2b GEWENSTE SITUATIE).

Wat op deze dynamische manier aan kwaliteit ontwikkeld wordt, moet op zinvolle manier worden vastgelegd (hoofdstuk 3 PLAN VAN AANPAK). Vooral om ervoor te zorgen dat er een goede doorlopende lijn in de school gewaarborgd wordt. Het Schoolplan, de Schoolwerkplandelen, de werkafspraken & kerndoelen per bouw zijn hier goede instrumenten voor.

De school ontwikkelt zich meer en meer als een lerende organisatie. Leren leren is een belangrijk uitgangspunt. Van de schoolleider wordt verwacht dat hij/zij leiding geeft aan die lerende organisatie. Het beroepsprofiel voor de schoolleider primair onderwijs (commissie Korver) verwacht van de schoolleider integraal management (hoofdstuk 4 INTEGRAAL LEIDERSCHAP): pedagogisch leider, financieel-economisch leider, onderwijskundig leider en leider van een ondernemende school.

Als schoolleider wil ik een compromis vinden tussen droom en realiteit. Ik wil in harmonie met mijzelf en mijn omgeving werken en leven. Dat betekent op zoek gaan naar de vrije energie om samen met anderen van 'rationeel moeten' tot 'emotioneel willen' te komen. Een organisatiecultuur waarin mensen het beste van zichzelf investeren, individueel en in teamverband.

Dan is het resultaat een competent en gelukkig schoolleider. (SLOTWOORD)

*<< Zelfmanagement betekent jezelf op de eerste plaats verantwoordelijk maken voor persoonlijke groei. >>*

# 1. Algemeen deel

## 1.1 Voorwoord

Bied de Montessorischool Groningen-Noord kwaliteit?  
Ja, Montessorischool Groningen-Noord biedt kwaliteit!

Nieuwsgierig? Lees dan aandachtig verder .....

De dikke van Dale zegt over kwaliteit: << hoedanigheid, deugdelijkheid, eigenschap, staat >>  
De dikke van Dale zegt over handboek: << beknopte verhandeling, leidraad, boekwerk met stelselmatige samenvatting>>

Dr. L. Stevens zegt << kwaliteit = weten waar je mee bezig bent >>

De overheid meet via de inspectie de kwaliteit van een school en die zegt het als volgt:  
<< Een goede school is in algemene zin een school waar leerkrachten onder gunstige schoolcondities goed onderwijs geven, zodat alle kinderen optimale opbrengsten realiseren >>

Leren op school?

Ja, daar zijn we voor: het primaire proces, onderwijs bieden. Natuurlijk, aan kinderen. Maar een school geeft onderwijs met als doel om je weg te vinden in de maatschappij. En die maatschappij ontwikkelt zich in een ras tempo. Teamleden in een basisschool anticiperen daarop, ontwikkelen zich ook, als het goed is. Er komt veel op de school af: we moeten veel, we willen veel en we doen veel. Montessorileerkrachten en -leidinggevenden moeten weten wat ze doen en waarom.

Als je kan verantwoorden waarom je in de klas werkt zoals je werkt en daarnaast ook weet wat je werk betekent in het totaal van de Montessorischool, praten we over een directe relatie met kwaliteit. De school als geheel ontwikkelt zich dus meer en meer als een lerende organisatie.

Leren leren is een belangrijk uitgangspunt.

Het maken en opstellen van plannen en de intentie te willen leren en verbeteren betekent echter in de dagelijkse praktijk nog niet dat we dat ook doen of goed doen. Iedere 'onderwijzer' wil dat zijn/haar werk met de kinderen in de groep goed, beter, best verloopt.

Goed onderwijs is kwaliteit leveren, zegt de leerkracht, goed onderwijs is je beste PR, zegt de leerkracht. Dit zichtbaar en aantoonbaar maken is kwaliteit, zegt de schoolleider. Je uitstraling naar buiten en je output, gebaseerd op werkelijke resultaten is PR, zegt het schoolbestuur.

Hoe doen we dat als team? Hoe laten we zien dat we goed zijn?

Hoe spreken we af en laten we zien aan welke verbeterpunten we werken?

Dit Kwaliteits Handboek, opgesteld door de directie i.s.m. het ©team, geeft ons de kaders aan van dit voortdurende integrale proces. We kunnen met standaarden vaststellen hoever we zijn. We kunnen komen tot gerichte afspraken voor verbetering. Het leidt ons bij de keuze voor training, scholing en deskundigheidsbevordering.

Het maakt ons kwaliteitsbeleid zichtbaar aan onszelf, ouders, bestuur en maatschappij.

De directeur van de school spreekt de wens uit met dit kwaliteitshandboek de basis te kunnen leggen voor een cyclisch proces van plannen, uitvoeren, evalueren, bijstellen en borgen. (Deming cirkel)

Dit vraagt de volgende medewerking bij voortgangsbewaking Montessori-onderwijskwaliteit:

WIE	WAT
leerkracht / personeel	Ontwikkelt vakbekwaamheid en zelfreflecterend vermogen
Directie	Stuurt kwaliteitsbeleid aan
© team	Checkt kwaliteit(shandboek) op werkelijke weergave van werkprocessen en stelt evt. bij
Bestuurscommissie	Bewaakt uitvoering kwaliteitsbeleid/handboek
MR	Bewaakt procedure kwaliteitsbeleid/handboek
Schoolbestuur	Eindverantwoordelijk kwaliteit onderwijs

**Voorjaar/zomer 2005 M. Narold, directeur**

## 1.2 Visie op kwaliteitsbeleid

Het team van de Montessorischool wil kwaliteit leveren en wel op de volgende manier:

- zelf verantwoordelijkheid dragen
- de goede dingen doen
- het werk goed doen
- maatwerk leveren
- het eigen werk controleren
- luisteren naar kinderen en betrokkenen
- leren van de collega-professional
- weten wat de ouders/verzorgers van ons werk denken
- het werkproces beheersen
- doen wat we afgesproken hebben en elkaar erop aanspreken
- systematisch werken aan verbetering van de prestaties van de hele organisatie

En dat willen we bereiken door

- geen grote systemen: beknopte eenduidige systematiek
- geen papierwerk: niet meer rapporten dan nodig/wenselijk/afgesproken
- bijna geen extra tijd: ons richten op onderwijs en teamfunctioneren
  
- wel over dagelijkse praktijk: het primaire proces van Montessori-onderwijs staat voorop
- wel persoonlijk: het gaat over onszelf in ons werk
- wel betere resultaten in zelfde tijd: niet meer, maar anders werken

We benutten daarbij:

- een afgesproken strategie: om de continuïteit te voorspellen
- een heldere organisatiestructuur: om de effectiviteit/de resultaten te voorspellen
- de professionele cultuur: om de kwaliteit van de organisatie te voorspellen
- systemen: om de efficiëntie van de organisatie te voorspellen

Wie bepalen de kwaliteit van onze school?

Wij lezen onze kwaliteit in de eerste instantie af aan het gedrag, de leervorderingen en het welbevinden van kinderen. Dit gebeurt door werken en praten met de kinderen, door middel van observaties, methode on- en afhankelijke toetsen en kindbesprekingen.

Essentieel in dit proces is de manier waarop we elkaar bejegenen, de manier waarop kinderen en volwassenen met elkaar omgaan en het vertrouwen dat we elkaar geven.

Hoe werken we aan kwaliteitszorg? Hoe verzamelen we informatie?

Om de paar jaar gebruiken en benutten we verschillende schoolanalyse-instrumenten om ons werk door te meten. Door scholing, studiebijeenkomsten, bijhouden vakliteratuur, dialoog & discussie, deelname aan netwerken en collegiale visitatie vindt vergelijking plaats met de ontwikkelingen in (Montessori)onderwijsland en de positie die onze school daarin wil innemen.

## Waarom kwaliteitsbeleid?

Werken aan kwaliteit is werken aan duurzame verbetering.

Kwaliteit is gericht op wat moet,

kwaliteit is gericht op wat hoort,

kwaliteit is gericht op wat kan.

Onze kwaliteitsbenadering = met je team zorgen dat kinderen het goed hebben!

Wat op deze dynamische manier aan kwaliteit ontwikkeld wordt, willen we op zinvolle manier vastleggen. Vooral om ervoor te zorgen dat er een goede doorlopende lijn in de school gewaarborgd wordt.

Waar staat onze school?

De volwassenheid van onze kwaliteitsontwikkeling kan uitgedrukt worden in vijf fasen met het model Instituut Nederlandse Kwaliteit EFQM / INK.

(zelfevaluatiemodel uit "Handleiding positiebepaling en verbetering onderwijs")

Het blijkt dat onze school zich op verschillende fronten in elk der vijf fasen bevindt:

Activiteit georiënteerd

- een leerkracht is op de eerste plaats een vakdeskundige
- er is sprake van een sterk persoonsgebonden werkuitvoering

Proces georiënteerd

- de school kent bouwgroepen met een gezamenlijke visie op het onderwijs en de toekomst
- de leerkracht besteedt veel aandacht aan de interactie met de leerling
- er vindt regelmatig intercollegiaal overleg plaats
- de verantwoordelijkheid voor het onderwijsleerproces wordt gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid van leerkracht en leerling
- informatie over het onderwijsproces en ondersteunende processen wordt systematisch vastgelegd en is terug te vinden

Systeem georiënteerd

- de onderwijsorganisatie stelt zich op als leerschool, waarbij het leerproces van de leerling het uitgangspunt is. Leerbaarheid of lerend vermogen is een kernbegrip.
- zowel organisatorisch (beheersmatig) als inhoudelijk vindt regelmatig afstemming plaats. Inhoudelijke beïnvloeding en uitwisseling zijn vanzelfsprekend en worden door het management gestimuleerd. De leiding stuurt leerkrachten of teams aan op basis van gezamenlijke afspraken.

Keten georiënteerd

- Er is sprake van leerling- en leerbegeleiding en leerkrachten, leerlingen en ouders geven in samenwerking met andere belanghebbende partijen gericht vorm en inhoud aan het verbeteren van het onderwijs
- het management vraagt zich bij de inrichting en taken van de organisatie voortdurend af welke taken de organisatie zelf wil uitvoeren en welke zij extern wil 'inkopen'

Totale zorg voor kwaliteit

- ontwikkelde kennis en ervaring wordt uitgedragen door publicaties, netwerken, deelname in andere maatschappelijke organisaties en op andere manieren; dit leidt tot producten en processen met een innovatief karakter en maatschappelijke invloed

## INSTRUMENTEN INTERNE KWALITEITSZORG

- werving & selectie & beoordeling

In een flow-chart is met het schoolbestuur vastgelegd hoe aanstelling van personeel door de school (bestuurscommissie) kan plaatsvinden. De Montessoribevoegdheid is een vereiste. In het eerste jaar met een tijdelijke aanstelling vindt begeleiding en beoordeling plaats.

- Inwerkkwartaal

Nieuwe medewerkers hebben om de week een inwerkbespreking met de directeur om te wennen aan de nieuwe organisatie, de cultuur, de collegae en de gang van zaken.

- Inwerkpakket / Personeelsgids

Het bestaande model inwerkpakket is geschikt gemaakt als Personeelsgids voor alle teamleden (resultaat intervisiegroep)

- Mentorschap

Ieder nieuw teamlid krijgt een jaar lang een maatje/mentor naast zich uit dezelfde vakgroep, die coacht. Zij brengen samen min. 1x per kwartaal schriftelijk verslag uit aan de directeur.

- Functioneringsgesprekken

Jaarlijks voert elk teamlid met een vaste aanstelling dit gesprek met de directeur.

- Groepsbezoek & feedback

Jaarlijks legt de directeur een gericht groepsbezoek met kijkwijzer af bij elke groeps/vakleerkracht. Feedback vindt in het nagesprek plaats.

- Scholingsplan

Jaarlijks stelt de directeur een scholingsplan op met individuele, subteam en teamscholingsactiviteiten gebaseerd op persoonlijke ontwikkeling en wensen en teamfunctioneren in brede zin. (POP)

- Zichtbare kwaliteit

Door het hele jaar heen is sprake van veelzijdige presentatie: podiummiddagen, exposities op prikborden en aandachtstafels, open ochtend, publicaties door personeel en kinderen, website, digitale schoolkrant

- Jaarverslag directie

Jaarlijks beschrijven directieleden de ervaringen en effecten van hun leidinggeven en bespreken die in het team.

- Jaarevaluatie ©team/middenmanagement

Jaarlijks beschrijven ©JK, ©OK, IB-er, ©schoolverleters en ICT-er de ervaringen en effecten van hun werkzaamheden en bespreken die in het team.

- Teamconferentie

Ieder jaar evalueert het team de ontwikkelingsvoortgang van het afgelopen jaar, stelt bij, plant en borgt.

- Schoolgids & Montessori Mededelingen

Jaarlijks en maandelijks vermelden team en directie ontwikkelingen en vorderingen in deze documenten aan ouders en bestuur.

- S-Z analyse (intern en extern)

gekoppeld aan de Schoolplancyclus voeren we een S/Z analyse uit.

- CBAM

We werken het onderzoeksinstrument voor teambetrokkenheid bij een innovatie.

- Arboplan

Jaarlijks evalueert de Arbocommissie het Arbo-plan en stelt bij op onderdelen.



## INSTRUMENTEN EXTERNE KWALITEITSZORG

- Ouder-informatie (vragenlijsten / actieve luisterhouding)

Regelmatig ontvangen alle ouders of een deel van de ouders vragenlijsten omtrent specifieke onderwerpen: schoolorganisatie, keuze school, Vensterwijk, verkeer. Goed luisteren naar opmerkingen, klachten en complimenten van ouders en daarvan leren.

- SWOT

We zijn gestart met de SWOTanalyse. De directeur ontwerpt en alle beleidsgeledingen nemen deel.

- RST & IST

De rijksinspectie legt 1x per 2 en 4 jaar schoolbezoeken af ikv. haar toezichthoudende taak.

- Visitatie NMV

De visitatiecommissie van de Nederlandse Montessori Vereniging legt om de paar jaar bezoeken af om de kenmerken van een echte Montessorischool in beeld te brengen.

- Schoolrapport begeleidingsdienst

Ieder jaar verschijnt een schoolrapport met uitkomsten op cognitief en sociaal-emotioneel gebied in midden- en bovenbouw, verwijzingspercentages en doorstroomgegevens.

- Ziekteverzuimrapportage

Jaarlijks stelt de Arbo-dienst een overzicht op van de eigen school en andere openbare scholen in de gemeente Groningen.

- Zorgplan SWV

Per school worden statistische gegevens en informatie over de kwaliteit van de zorg in het samenwerkingsverband vermeld.

- RI&E (risico inventarisatie en evaluatie)

Iedere vier jaar wordt een de RI&E uitgevoerd naar de arbeidsomstandigheden.

- Gebouwschouw en bevolkingsprognose

Voorheen jaarlijks, nu regelmatig levert de gemeente beoordeling en cijfers aan.

- Kwaliteitskaarten van Bos / van Gorcum

Dit integraal kwaliteitsmeting instrument, gebaseerd op de standaards van de inspectie, is de keuze van de school binnen de schoolbestuurlijke mogelijkheden.

- Benchmarking

Binnen het openbaar onderwijs in de gemeente Groningen is deze visitatie-systematiek in voorbereiding

## KWALITEITSBORD

Op ons kwaliteitsbord brengen we letterlijk in kaart wat er nodig is om verdere kwaliteit systematisch te ontwikkelen. Het lijkt een gunstige insteek om de verbeterpunten uit dit Kwaliteitshandboek (zie hoofdstuk 2.10) visueel te koppelen aan dit Kwaliteitsbord voor Schoolplan 2007-2011.

Dit idee zal de directeur met het ©team uitwerken.

# KWALITEITSBORD

<b>KWALITEIT NIVEAU</b>	<b>KWALITEIT ZORG</b> alle activiteiten om info over de eigen kwaliteit te verzamelen	<b>KWALITEIT BELEID</b> de plannen om aan kwaliteit iets te doen	<b>KWALITEIT BORGING</b> verbeterde kwaliteit vasthouden
<b>PRIMAIR PROCES</b>  “leren leren” groep / leerkracht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• observatie</li> <li>• groepsregels</li> <li>• gedragprotocol</li> <li>• groeps/toets-resultaten (KVS)</li> <li>• groepsbezoek / kijkwijzers</li> <li>• werkoverleg</li> <li>• functioneringsgesprek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klassenmanagement</li> <li>• registratie &amp; HP's</li> <li>• <u>Zorgplan</u></li> <li>• mentorschap</li> <li>• inwerktraject nieuwe collegae</li> <li>• studie (POP) &gt; deskundigheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montessoriwerkwijze</li> <li>• GvZmap</li> <li>• coachingverslag</li> <li>• <u>Zorgsysteem</u></li> <li>• dossiervorming</li> <li>• <u>bouw werkafspraken</u></li> <li>• <u>beroepsprofiel (Montessori) leerkracht.</u></li> </ul>
<b>SECUNDAIR PROCES</b>  ondersteunend voorwaarden teamleren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (bouw)jaarverslag</li> <li>• Conferentie team-evaluaties</li> <li>• weekroosters OOP</li> <li>• kindbespreking</li> <li>• <u>feedbackgesprek</u></li> <li>• <u>JK/OK overleg</u></li> <li>• <u>collegiale visitatie</u></li> <li>• teamvergadering</li> <li>• RI&amp;E-rapport</li> <li>• oudercontacten</li> <li>• intervisie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (bouw)jaarplan</li> <li>• coachingsysteem</li> <li>• scholingsplan <u>met POP's</u></li> <li>• <u>SMARTi-ontwikkelplan SwPwerkgroepen</u></li> <li>• <u>Neo-Montessori visieontwikkeling</u></li> <li>• Arboplan</li> <li>• taakbeleid (<u>mom</u>)</li> <li>• ActiviteitenPlan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>kerndoelen per bouw</u></li> <li>• schoolwerkplandelen (oudercontract)</li> <li>• huishoudelijk reglement teamvergadering</li> <li>• <u>dossiervorming</u></li> <li>• <u>SwPdelen KWV</u></li> <li>•</li> </ul>
<b>TERTIAIR PROCES</b>  schoolorganisatie regie/aansturing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jaarverslaggeledingen</li> <li>• Conferentiejaar-verslag met kengetallen</li> <li>• <u>@team</u></li> <li>• <u>beoordelings-gesprekken</u></li> <li>• voortgangsgesprek</li> <li>• in- &amp; ext. contacten</li> <li>• vragenlijsten (<u>dir..</u>)</li> <li>• instrumenten kwaliteitsmeting (intern/extern)</li> <li>• Vensterwijkoverleg</li> <li>• contact PSZ &amp; VO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPB Integraal Personeels Beleid</li> <li>• Conferentieplan</li> <li>• Schoolplan</li> <li>• SwPvergadering</li> <li>• management-opleiding adj.</li> <li>• formatieplan</li> <li>• management-contract</li> <li>• jaarplan geledingen</li> <li>• <u>CKV-SwPdeel</u></li> <li>• ICT-SwPdeel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montessori concept</li> <li>• Schoolgids</li> <li>• Besluitenmap</li> <li>• <u>Personeelsgids</u></li> <li>• taak &amp; functie-omschrijvingen</li> <li>• Profielschets directie + statuut</li> <li>• verordeningen &amp; reglementen</li> <li>• nota's en wetten</li> <li>• .....</li> </ul>
<b>INTEGRAAL totaalbeeld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspectie visitaties (PKO, NMV e.a.)</li> <li>• S-Z-analyse</li> <li>• Collegiale visitatie</li> <li>• Kwaliteitskaarten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schoolplan</li> <li>• Kwaliteitsplan</li> <li>• <u>Kwaliteits Handboek</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schoolgids</li> <li>• Schoolplandelen</li> </ul>

*rood = momenteel in ontwikkeling* *update voorjaar 2005*

### 1.3 Beschrijving van de organisatie – organogram

De primaire taak van de school wordt uitgevoerd door de leerkrachten. Het team kent onderwijzend personeel (OP) en onderwijs ondersteunend personeel (OOP).

Het middenmanagement, daar waar beleidslijnen worden uitgezet, bestaat uit ©oördinatoren van het team Jongere Kind en het team Oudere Kind, aangevuld met de Intern Begeleider leerlingenzorg, de ICTer en de © schoolverlaters. Tezamen met directie en voorzitter van de Bestuurscommissie vormen zij het (experimentele) ©oördinatie team. Deze groep geeft het kwaliteitsbeleid praktische invulling, bewaakt de voortgang, stelt bij en beoordeelt de resultaten.

Onderwijskundige SwPwerkgroepen met verticale vertegenwoordiging verdiepen zich in innovatieve onderwerpen, doen experimenten, zetten proeftuintjes uit en komen op grond van deze kennis en ervaring met voorstellen en concepten in plenaire teambijeenkomsten.

Zie ook flow chart “Ontwerpen van het primaire proces in hoofdstuk 5.1

Ouderbetrokkenheid is zichtbaar in de OuderRaad (klankbord en randvoorwaarden) en BestuursCommissie (beleidsmatig). De MR is experimenteel een MedewerkersRaad vgl. ondernemingsraad, bestaande uit personeelsleden (op &oop).

De 1<sup>e</sup> Montessorischool kent naast de bestuurscommissie(artikel 82 gemeentewet) B&W als formeel openbaar schoolbestuur. Deze dubbele bestuurlijke lijn vereist een duidelijke taakafbakening en verantwoordelijkheidsverdeling binnen de driehoek directie-bestuurscommissie-dienst OCSW/WMOO.

Het organogram geeft de huidige organisatiestructuur weer. Zie volgende pagina. In zomer 2005 evalueert het team het functioneren en de resultaten van het ©team als opvolger van het BVD als middenmanagement.

ORGANOGRAM update

later ..... Computer diefstal .....

## 1.4 De overlegstructuur

De professionals in de school spreken diverse soorten overlegsituaties af met wisselende doelstellingen, frequentie en aanwezigheid. In deze functionerende overlegsituaties kan periodiek een agendapunt kwaliteitsbeleid worden opgenomen.

De directeur betreft het ©team en de bestuurscommissie actief bij het vaststellen van standaarden, streefdoelen en indicatoren. Van de ©oördinatoren en de bestuurscommissie wordt verwacht dat zij zich verdiepen in de achtergronden van kwaliteitsbeleid in het basisonderwijs.

De globale overlegstructuur van de school staat in de matrix hieronder. Voor nadere specificatie zie hoofdstuk 2.3: "Het betrekken van medewerkers bij de schoolontwikkeling"

Soort overleg	Frequentie	Aanwezigen	Doelstelling/agenda
<b>GROEPEN VAST OVERLEG</b>			
<b>plenaire team bijeenkomsten</b>	Ca. 20x per jaar	alle teamleden (onderwijs ondersteunend personeel afhankelijk van agenda)	* organisatorisch, coördinerend en huishoudelijk * onderwijsinhoudelijk, onderwijskundig
<b>subteams</b>	wisselend 6 a 8x per jaar (zie overzichten in jaarplan)	* bouwteams JK/OK * SwPwerkgroepen * zorgmedewerkers * OOPteam * taakwerkgroepen (zie taakbeleid) * Medewerkers Raad	* leeftijdgebonden K. * onderwijsinhoud * leerlingenzorg * ondersteunend werk * sport, tuin, vieringen, arbo, bulletin, enz. * medezeggenschap
<b>management</b>	ca. 12x per jaar ca. 10x per jaar	* directie: directeur en adjunct (evt. ext.desk.) * ©team: directie met ©oördinatoren en BC	* schoolmanagement en feedback * middenmanagement en kwaliteitsbeleid
<b>externe contacten</b>	wisselend	zie 2.3 samenwerkingsverbanden	leren van elkaar, intervisie, besturen
<b>met ouders</b>	maandelijks	* Bestuurscommissie * MR(slapende ouders) * Ouderraad	* besturen * medezeggenschap * activiteitenorganisatie en signalerend
<b>GROEPEN TIJDELIJK OVERLEG</b>			
<b>actualiteiten</b>	aanvraag	Betrokkenen	klachten, rampspoed en noodscenario's
<b>subsidies / projecten</b>	aanvraag	Betrokkenen	voortgang en verantwoording

## 1.5TVB's Taken Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden – Functieprofielen

De school kent functie- en taakomschrijvingen voor onderwijsgevend- en onderwijsondersteunend personeel, de profielschets directie, een directiestatuut, verordening en DVC (dienstverleningscontract) Bestuurscommissie, individuele NormJaarTaak overzichten gerelateerd aan het taakbeleid en (huishoudelijke) reglementen voor de geledingen Ouderraad, M.R., en het OverBlijfteam.

Meerdere competentieprofielen zijn toe aan een update. Onderwijsbegeleidingsdiensten, schoolbestuurlijke werkgroepen en andere organisaties leveren concepten aan die de school hierbij gebruikt.

### MATRIX FUNCTIES BASISONDERWIJS MET BESTUURSAANSTELLING

FUNCTIONARIS + vereisten	FUNCTIE / VERANTWOORDELIJKHEID / BEVOEGDHEDEN	VINDPLAATS
DIRECTEUR - volledig gediplomeerd onderwijzer - Montessori bevoegd - volledig gediplomeerd schoolleider	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integraal schoolleider</li> <li>• geeft leiding en sturing aan en is verantwoordelijk voor alle werkzaamheden gericht op inrichten, uitvoeren en evalueren van Montessori-basisonderwijs</li> <li>• neemt beslissingen gericht op het optimaliseren van Montessori-onderwijskwaliteit binnen de wettelijke en vastgestelde kaders</li> <li>• vertegenwoordigt de school in het lokale onderwijsveld en relevante doelgroepen</li> <li>• legt verantwoording af aan Bestuurscommissie en schoolbestuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Functieomschrijving directie nota "Leren voor het leven" gemeente Groningen</li> <li>- Profielschets Directie</li> <li>- Directiestatuut OCSW-WMOO</li> <li>- notities IPB- en kwaliteits-beleid OCSW-WMOO</li> </ul>
ADJUNCT-DIRECTEUR - volledig gediplomeerd onderwijzer - Montessori bevoegd - volledig gediplomeerd adjunct (i.o.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• waarnemend directeur</li> <li>• neemt beslissingen gericht op het optimaliseren van Montessori-onderwijskwaliteit binnen de wettelijke en vastgestelde kaders</li> <li>• vormt samen met de directeur het managementteam</li> <li>• legt verantwoording af aan de directeur</li> <li>• specifieke taak: leerlingenbeleid</li> <li>• specifieke taak: personeels-administratie</li> <li>• specifieke taak: oudercontacten (OR)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Functieomschrijving directie nota "Leren voor het leven" gemeente Groningen</li> <li>- Profielschets Directie</li> <li>- Directiestatuut OCSW-WMOO</li> </ul>
MONTESSORI GROEPS-LEERKRACHT - volledig gediplomeerd onderwijzer - Montessori bevoegd	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verzorgt en is verantwoordelijk voor Montessori-onderwijs aan kinderen in de basisschoolleeftijd</li> <li>• levert bijdragen aan onderwijskundige ontwikkeling en schoolorganisatie</li> <li>• neemt deel aan professionaliserings-activiteiten van het team</li> <li>• legt verantwoording af aan de directeur (directie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- beroepsprofiel ministerie OC&amp;W</li> <li>- Beroepsprofiel Nederlandse Montessori vereniging</li> <li>- functie-omschrijving leerkracht nota "Leren voor het leven" gem.Gron.</li> </ul>

VAKLEERKRACHT GYMNASTIEK - volledig bevoegd gymnastiekleraar (ALO) - cursus Montessori bewegingsonderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verzorgt en is verantwoordelijk voor Montessori-bewegingsonderwijs aan kinderen in de basisschoolleeftijd</li> <li>• levert bijdragen aan onderwijskundige ontwikkeling bij motoriek en ZLO</li> <li>• legt verantwoording af aan de directeur</li> </ul>	- functie-omschrijving ministerie OC&W
ONDERWIJS ASSISTENT - SPW bevoegd onderwijs ass. - Montessori cursus op maat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ondersteunt de groepsleerkracht bij het geven van onderwijs in OB en MB</li> <li>• geeft onderwijs aan (kleinere) groepen kinderen</li> <li>• legt verantwoording af aan de © J.K. en de directeur</li> </ul>	- functieomschrijving ministerie OC&W - functie-omschrijving school
ONDERWIJS ONDERSTEUNEND PERSENEEL - aantoonbare opleiding of ervaring in het werken met kinderen en/of in het specifieke werkgebied - beheersen van kerndoelen BaO	ALGEMEEN GELDEND: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ondersteunt het onderwijzend personeel en de directie bij alle voorkomende werkzaamheden gericht op het optimaliseren van het Montessori-onderwijs</li> <li>• neemt deel aan professionaliserings-activiteiten van het team</li> <li>• levert bijdragen aan de scholorganisatie</li> <li>• legt verantwoording af aan de directeur</li> </ul>	- functie-omschrijvingen ministerie OC&W - functie-omschrijvingen school
conciërge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gebouwbeheer</li> <li>• onderhoud gebouw, terrein, inventaris</li> <li>• huishoudelijke verzorging / receptie</li> <li>• administratieve taken</li> </ul>	Idem
klassenassistent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ondersteunt de groepsleerkracht bij alle voorkomende werkzaamheden</li> <li>• legt verantwoording af aan de © JK of de © OK en de directeur</li> </ul>	Idem
administratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verricht administratieve en voorkomende werkzaamheden ter ondersteuning van de directie en de schoolorganisatie</li> </ul>	Idem
schoolassistent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ondersteunt de conciërge en directie</li> <li>• verricht klassenassistent werk</li> </ul>	Idem
systeembeheerder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zorgt voor een optimaal ICTnetwerk</li> <li>• technisch beheer ICT en website</li> <li>• legt verantwoording af aan de ICTer en de directeur</li> </ul>	Idem

De school kent aan leerkrachten TAKEN MET FORMATIE-UREN en/of ROOSTERUREN TOE ter vervulling van specifieke coördinatietaken (taakomschrijvingen aanwezig op schoolniveau). Vanuit het IPB beoordeelt de directeur (evt. in overleg met de commissie Personeels zaken) hoe het personeel ingezet wordt. Van belang is hierbij de arbeidsovereenkomst, het loopbaanbeleid, het scholings/professionaliseringsplan, het afstemmen van competentie op de doelstellingen van de school voor het geven van goed onderwijs, werving & selectie van nieuwe medewerkers en maatregelen op maat.

#### OP

- Intern Begeleider (leerlingenzorg)
- © coordinator team Jongere Kind (OB-MB)
- © coordinator team Oudere Kind (TB-BB)
- ICTer
- © schoolverlaters
- © Cultuur Kunstzinnige Vorming
- © sport Vensterwijk

#### OOP

- vz. OOP (wisselend)
- BHVer
- © overblijven (BestuursCommissie)
- © bieb

## 1.6 Hoe organiseren wij het kwaliteitsbeleid?

In dit KWALITEITSHANDBOEK is te lezen hoe onze school haar kwaliteitssysteem inricht, volgt en continue verbeterd.

De school werkt met het INK managementmodel. Het Instituut Nederlandse Kwaliteit is een stichting met als doel het verhogen van de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Het INK managementmodel onderscheidt 10 aandachtsgebieden in twee soorten onder te verdelen: de organisatiegebieden die het functioneren van de organisatie beschrijven en de resultaatgebieden die de daarmee bereikte resultaten weergeven.

We gebruiken het INKmodel om:

- zelf de ontwikkeling van de schoolorganisatie te kunnen vaststellen
- het kwaliteitsbeleid van de eigen organisatie te beschrijven
- de gegevens uit de beschrijvingen van de kwaliteitszorg te gebruiken voor het aansturen van de werkprocessen in de school

De school hanteert de volgende kwaliteitsbewakingcyclus:

Tijd	ZORG	BELEID	BORING
1 <sup>e</sup> jaar	groepsbezoek, feedback, functioneringsgesprek, abcg rapportage, ouderenquête 1 <sup>e</sup> jaar	SCHOOL(kwaliteit)PLAN biedt: bouw/SwPjaarplan en scholingsplan	Conferentie met jaarverslagen en kengetallen + neerslag in SwPdocs
2 <sup>e</sup> jaar	Idem + Periodiek Kwaliteits Onderzoek RI	Idem + Kwaliteitshandboek + Management Contract	Idem
3 <sup>e</sup> jaar	groepsbezoek, feedback, functioneringsgesprek, abcg rapportage, ouderenquête 1 <sup>e</sup> jaar + kwaliteitskaarten (+ beoordelingsgesprek)	SCHOOLkwaliteitsPLAN biedt: bouw/SwPjaarplan en scholingsplan	Idem
4 <sup>e</sup> jaar	Idem + conclusies alle analyse instrumenten	Vanuit het Kwaliteitshandboek nieuw Schoolplan samenstellen	Integratie kwaliteitsplan en kwaliteithandboek?

MEDEWERKERS / BETROKKENEN	TAKEN KWALITEITSBELEID
Directeur	initieert en stuurt aan en coördineert
adjunct-directeur	mede beleidsvoerend en ondersteunend
©team	levert input/kwaliteit/output gegevens team JK & team OK aan en ondersteunt
IB-er	levert input/kwaliteit/output gegevens zorg aan
© schoolverlaters	levert input/kwaliteit/output gegevens 8 <sup>e</sup> gr aan
ICT-er	levert input/kwaliteit/output gegevens aan
Teamleden	ontwikkelen zelfreflecterend vermogen
MR	beleidsvolgend en controlerend
OR	signalerend en adviserend
BestuursCommissie	bewaken en vaststellen beleid schoolniveau
Schoolbestuur dienst OCSW-WMOO	vaststellen beleid bestuursniveau
RijksInspectie	toetst en beoordeelt

## **2. Beschrijvingen van de aandachtsvelden**

### **2.1 LEIDERSCHAP**

1. de directeur als manager/bestuurder
2. de directeur als innovator
3. de directeur als organisator
4. de directeur als coach

### **2.2 STRATEGIE EN BELEID**

1. het beleid en de strategie op lange en korte termijn
2. het beleid wordt mede afgestemd op de verwachtingen van de belanghebbenden en samenwerkingsverbanden
3. het communiceren over strategie en beleid
4. het continue verbeteren van het beleid

### **2.3 MANAGEMENT VAN MEDEWERKERS**

1. inzet en waardering
2. het continue verbeteren van de expertise
3. het betrekken van medewerkers bij de schoolontwikkeling
4. het betrekken van medewerkers bij de verbetering
5. samenwerkingsverbanden

### **2.4 MANAGEMENT VAN MIDDELEN**

1. financiën
2. materiele middelen
3. het beheren van kennis en informatie

### **2.5 MANAGEMENT VAN PROCESSEN**

1. het ontwerpen van processen
2. het beheren n sturen van processen
3. het continue verbeteren van processen

### **2.6 MEDEWERKERS**

indicatoren waardering medewerkers

### **2.7 LEERINGEN – OUDERS**

indicatoren waardering leerlingen – ouders

### **2.8 BUURT – MAATSCHAPPIJ**

indicatoren waardering buurt – maatschappij

### **2.9 EINDRESULTATEN**

bestuur en financiers


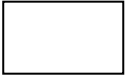
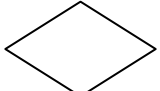
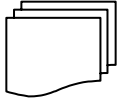

### **2.10 VERBETERPUNTEN**

continue verbeteren volgens de PDCA cirkel



## 2.1. Leiderschap

De wijze waarop de directie voor een langere termijn in de school de missie, de normen en waarden, doelstellingen en prestatie-indicatoren ontwikkelt en deze omzet in acties voor beleid op korte en langer termijn.

Processtappen	Wie zijn erbij betrokken? Functionarissen				
					
ontwikkeling	Initiatief	handeling	beslissing	Verwijzing naar	Eindresultaat Product
1. integraal management	directeur	Opstellen en voortgangsbewaking	Schoolbestuur stelt vast ahv criteria	Kwaliteitsplan	Schoolplan = Meerjaren Beleidsplan
2. kwaliteits beleid	directeur	Opstellen en voortgangsbewaking	Team + BC + MR + bestuur	Schoolplan	Kwaliteitsplan /handboek
3. jaarplan	directeur	Bijstellen actualiseren	Bestuurs-Commissie en MR	= afgeleide van schoolplan	werkplan + Conferentie jaarverslag
4. bouw(jaar)plan	© J.K. en O.K.	Opstellen en voortgangsbewaking	Directeur toetst op SMARTi haalbaarheid	= afgeleide van schoolplan	Actueel "Doorgaande lijn" document

In het SCHOOLPLAN zijn de volgende beleidsdocumenten te vinden:

- positionering van de school
- kwaliteitsbeleid
- onderwijskundig beleid
- Personeelsbeleid (IPB, scholingsplan/deskundigheidsbevordering team)
- Materieel beleid
- Financieel beleid (meerjarenbegrotingen/ financiële onderbouwing)
- Arbo beleid /plan
- accommodatiebeleid
- communicatieplan
- externe contacten

## 2.1. Leiderschap: 1. De directeur als manager/bestuurder

***De directie streeft naar het aansturen van een school, waarin centraal staat het geven van goed onderwijs, door het ontwikkelen van een visie, een missie, doelstellingen, prestatie-indicatoren en competenties.***

- De directeur stuurt vanuit de Montessori-visie aan op doelstellingen en kwaliteitsindicatoren, die met het team zijn vastgesteld en worden uitgevoerd. Het ©team heeft hierin een stimulerende en signalerende functie.
- Onderwijskundig beleid wordt voorbereid en ontwikkeld in 'verticale' schoolplanwerkgroepen. Proeftuintjes worden uitgezet en concepten worden voorgelegd aan de plenaire SwP-bijeenkomsten. De directeur zit voor, BC en MR zijn vertegenwoordigd. Het democratisch gehalte is hoog, de besluitvorming gezamenlijk. Valkuilen en knelpunten zijn draagvlak in het gehele team, naleven van vastgesteld beleid (borging en realisatie in de praktijk), acceptatie van besluitvormings-procedures met de stimulerende/controlerende rol van de directeur en de stroperigheid van de ontwikkeltrajecten.
- De directeur stimuleert de (Montessori)visie op de schoolorganisatie als kenniswerkplaats en professionele leergemeenschap.
- De directie gebruikt een cyclus van managementinstrumenten: meerjaren-schoolplan-kwaliteitsplan + financiële paragraaf, jaarplannen per bouw (JK & OK) en het jaarverslag (zie Conferentieboekje)
- De directeur stelt na overleg met belanghebbenden, kinderen, medewerkers, ouders/verzorgers, beide besturen en buurt/maatschappij (Vensterwijk Beijum), de bouwstenen voor het aanpassen van het beleid vast.
- De directie stimuleert, moedigt aan en schept mogelijkheden voor vernieuwing binnen en optimalisering van modern Montessori-onderwijs. De directie cq. het ©team erkent de noodzaak aandacht te schenken aan de werkprocessen rondom de competenties en motivatie van individuele teamleden om op kindgerichte wijze een nieuw, modern en goed evenwicht te vinden in de Montessori-werkwijze en klassikaler methodegebruik.
- Verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in functiebeschrijvingen met nadruk op onderwijskundig en integraal management. Bepaalde functies verdienen een update: IB-er, ICT-er en het ©team.
- De school kent functie- en taakomschrijvingen voor onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel, de profielschets directie, een directiestatuut, verordening en DVC Bestuurscommissie, individuele NormJaarTaak overzichten gerelateerd aan het Taakbeleid en (huishoudelijke) reglementen voor de geledingen OuderRaad, M.R en het Overblijfteam.
- De directie lost problemen op door in gesprek te treden met betrokkenen, evt. externe deskundigen en/of bestuursmedewerkers te raadplegen, zich een zo professioneel en objectief mogelijk oordeel te vormen, conceptbesluiten voor te leggen aan de functionaris met het bijbehorende takenpakket, de beslissing te nemen en mede te delen, zorg en aandacht te besteden aan naleving van de gemaakte afspraken en te beoordelen of follow-up adequaat cq. gewenst is.

## 2.1 Leiderschap: 2. De directeur als innovator

***De directie is persoonlijk betrokken bij het waarborgen dat het managementsysteem continue wordt ontwikkeld en verbeterd.***

- De directeur stuurt het structureel werken aan schoolontwikkeling aan, waarbij het primaire proces en de ondersteunende processen op elkaar worden afgestemd.
- De directeur stimuleert proeftuintjes, die school(plan)ontwikkeling en verbeteringen ondersteunen. De nadruk ligt dit jaar op Neo-Montessori-onderwijs: (registratie van) Montessorimateriaal, zelfstandig werken en vrije werkkeuze naast methodegebruik.
- De directeur entameert dat de prestaties die gehaald worden met het geven van Montessori-onderwijs in teamverband worden geevalueerd: jaarplan-tussenevaluatie-eindevaluatie JK&OK, jaarlijkse Conferentie, meetinstrumenten Kwaliteitsbeleid agenderen, gezamenlijk concluderen, knelpunten oplossen en successen delen.
- De directeur laat teamleden praktijkvoorbeelden van noviteiten en onderwijskundige ontwikkelingen showen in teamverband.
- De directeur initieert en faciliteert het aanbrengen van verbeteringen in het beleid na het overleg met belanghebbenden en het participeren in samenwerkingsverbanden, zoals de zorgbeleidgroep (M3), DBPO, Vensterwijk, buurtnetwerk, zorgplatform, regio Montessorischolen, BC, cie P.Z., enz.
- Het voorbeeldgedrag van de directeur benadrukt hard werken in de school; het team met voornamelijk hardwerkende, gedreven en betrokken leden vraagt evenzeer om een ontspannen, geïnspireerde en Montessoriaanse directeur.
- De directeur volgt periodiek trainingen voor het vergroten van de vaardigheden voor integraal management. De directeur heeft naast talloze korte managementcursussen, de 2-jarige managementopleiding voor basisschooldirecteuren gevolgd met de landelijke 1<sup>e</sup> prijs voor de intervisiegroep met het rapport over de collegiale visitatie i.k.v. Kwaliteitsbeleid. De adjunct volgt de adjunctopleiding. De directeur neemt deel aan pilot Qprimair ontwikkeling Kwaliteits handboek tbv. o.a. zelfevaluatie. Hierbij wordt in eerste instantie het ©team betrokken. De directie geeft en ontvangt minimaal 1x per kwartaal feedback op elkaars functioneren in een aparte bijeenkomst. (zie verder taakverdeling directie)
- De adjunct-directeur volgt de managementopleiding voor adjuncten. De directieleden fungeren als critical friends van elkaar en geven elkaar wekelijks feedback op daadkracht, situationeel leiderschap en coaching.
- De directeur bevordert en faciliteert professionalisering door teamleden te stimuleren deel te nemen aan ontwikkeltrajecten: individuele nascholing, studiedagen, cursussen, supervisie en intervisie, teamscholing en persoonlijke coaching. Het taakbeleid kent differentiatie afhankelijk van specifieke situatie van personeelsleden.
- De directeur haalt externe deskundigen in de school bij het bevorderen van Integraal Personeels Beleid gericht op collegiale consultatie en samenwerking, het geven & ontvangen van feedback, POP en SOP, zelfreflectie, communicatie & besluitvorming en teambuidling.
- Innovaties worden geïnitieerd naar aanleiding van resultaten van zowel interne als externe Kwaliteitsindicatoren. Zie meetinstrumenten genoemd in Schoolplan/Kwaliteitsplan.
- Competentiemanagement (verdient verdere uitwerking in bijv. functieprofielen en beoordelingen) is deels het uitgangspunt in het toebedelen van bepaalde taken en verantwoordelijkheden binnen het team zoals het mede-aansturen van innovaties (©team en subsidieprojecten).
- De directeur bevordert tezamen met de ICT-er en de SB-er het beschikbaar zijn en komen van digitale lesmateriaal overzichten.
- De directeur stimuleert het team met het motto "Help elkaar het zelf te doen" in de school als lerende organisatie.

## 2.1 Leiderschap: 3. De directeur als organisator

***De directie is betrokken bij het overleg met interne in de school georganiseerde overlegsituaties en het bestuur, de maatschappelijke instellingen, de samenwerkingsverbanden en verkooporganisaties.***

- De directeur draagt zorg voor een effectieve organisatiestructuur voor intern en extern overleg.
- Het MT managementteam is experimenteel omgezet in een Coördinatieteam met minder leden, gericht op kortere lijnen met effectievere besluitvorming. Evaluatie einde schooljaar.
- Het directiestatuut, de verordening & DVC van de bestuurscommissie, de WMO en het huishoudelijk reglement van MR en OR bieden kaders voor taakafbakening en verantwoordelijkheden van de geledingen.
- Het samenwerken met twee besturen vraagt een flexibele en afstemmingzoekende houding en inzet van de directeur. Investeren in communiceren is van groot belang. OuderRaadsleden worden door de directie direct op de hoogte gehouden van cq. betrokken bij zaken die hun groep aangaan.
- De directeur legt grote nadruk op de individuele verantwoordelijkheid van de onderwijsgevende voor het geven van goed Montessori-onderwijs in zijn/haar groep. Een systeem van inwerken-coaching-reflectie-beoordeling-ontwikkeling-collegiale consultatie organiseert de ondersteuning.
- De directeur delegeert het participeren in extern overleg en medewerkers rapporteren in het structureel intern overleg: dit geldt voor adjunct/Co Oudere Kind, Co Jongere Kind, IB-er, Co schoolplan-werkgroepen, ICT-er, Co schoolverlaters, Co sportcommissie, sportCoVensterwijk, vakleerkrachten, SB-er, schoolassistent/klassenassistent (Kinderkrant V'wijk), (conciërge incidenteel).
- De directeur betreft de BestuursCommissie actief bij het ontwikkelen van beleid en het aanbrengen van veranderingen: agenderen op BCvergadering, emailcontacten, Co team en SwPplenair.
- De adjunct onderhoudt contact met (het DB van) de Ouderraad over schoolorganisatorische en groepsgebonden zaken: agenderen op ORvergadering, DB-overleg en emailcontact.
- De directeur participeert in samenwerkingsverbanden die een betekenis hebben voor kinderen en/of het onderwijs: wijk/buurtverband, interscholair en traditionele vernieuwingsscholen.
- De directeur betreft Coördinatoren, conciërge, administratie en systeembeheerder actief bij de aanschaf van nieuw materiaal.
- Medewerkers krijgen de ruimte om in een netwerk te functioneren. Niet alle teamleden durven/willen/kunnen hieraan deelnemen. Afhankelijk van individuele behoefte en schoolnoodzaak worden teamleden hiertoe gestimuleerd.

Zie verder meetinstrumentenoverzicht in Schoolplan en Kwaliteitsplan

Zie verder organogram: bij hoofdstuk 1.

## 2.1 Leiderschap: 4. De directeur als coach

***De directie motiveert, coacht en is herkenbaar voor de medewerkers in de school.***

- De directeur werkt nieuwe collegae in.
- De directie heeft een open en luisterende houding.
- De directeur ontwerpt een Personeels Gids.
- De directie houdt een personeelsdossier bij.
- De directeur signaleert bijzondere en succesvolle ontwikkelingen en prestaties van kinderen en medewerkers.
- De directeur complimenteert kinderen en medewerkers waar mogelijk: “van een schouderklopje heeft nog nooit iemand een blessure opgelopen”.
- De directie stuurt op professionaliteit in gedrag.
- De directeur voert beoordelingsgesprekken met startende collegae en medewerkers die om die feedback vragen.
- De directeur benadert individuele teamleden met die zorg en aandacht, die het beste past bij elke collega, binnen de ruimte de directie daarvoor heeft. De directeur houdt rekening met individuele competenties, wensen en belangen, voorzover het schoolbeleid dit toestaat en wenselijk acht.
- De directeur bevordert het zelfreflecterend vermogen van teamleden door te bevragen en door te vragen.
- De directeur communiceert met medewerkers op grond van individuele en gezamenlijke voorkennis van strategisch beleid.
- De rol van directeur als leidinggevende is veranderd van primus interparis in een daadkrachtige sturende rol.
- De directeur voert feedbackgesprekken met groepsleerkrachten naar aanleiding van groepsbezoeken met kijkwijzers.
- De directeur voert ontwikkel/voortgangsgesprekken en werkoverleg met overige medewerkers.
- De directeur spreekt collegae aan op het naleven van het Schoolplan/Kwaliteitsplan en vastgestelde (team)afspraken. De directeur bevordert en begeleidt het werken in zelfverantwoordelijke teams.
- De directeur inspireert medewerkers een rol te spelen in het stedelijk en regionaal overleg over het geven van goed (Montessori)onderwijs.
- De directeur bevordert het samenwerken en het resultaatgericht werken. Een systeem voor interne collegiale visitatie en consultatie wordt opgezet.
- De directeur draagt zorg voor een optimale informatievoorziening van alle medewerkers en geledingen. De directeur stimuleert met de ICT-er en de SB-er het werken met digitale en geautomatiseerde netwerken en communicatielijnen.
- De directeur stimuleert het maken van een koppeling tussen schoolontwikkeling, collectief leren en professionele ontwikkeling.
- De directeur stimuleert medewerkers elkaar te informeren over de eigen mogelijkheden en (tijdelijke) beperkingen in het uitvoeren van hun functie, zodat zij rekening met elkaar kunnen houden.
- De directeur ondersteunt collegae die tijdelijk minder functioneren.
- De directeur nodigt optimaal functionerende, zichtbaar goedgemotiveerde collegae uit een inhoudelijke bijdrage te leveren aan de PR van het (Montessori)onderwijs.

## 2.2 Strategie en beleid

De wijze waarop de Strategie en het beleid van de school, de visie en de missie, de doelstellingen, de prestatie-indicatoren en de processen voor een langere termijn worden vorm gegeven.

### 2.2 Strategie en beleid: 1. De strategie en het beleid op korte en langer termijn

*De school stelt een langer en korte termijn beleid vast en stelt periodiek prioriteiten en meetbare doelstellingen.*

- De school heeft een visie en een missie, doelstellingen en prestatie-indicatoren voor het inrichten van de Montessorischoolorganisatie: zie Schoolplan en Kwaliteitsplan.
- Onderwijs gestoeld op het gedachtegoed van dr. Maria Montessori vormt het uitgangspunt voor het beleid van de school en is vastgelegd in de documenten van de Nederlandse Montessori Vereniging.
- Een moderne Montessorischool in de 21<sup>e</sup> eeuw willen zijn vraagt om herbezinning op verworvenheden en nieuwe ontwikkelingen en gestelde eisen. Neo-Montessori-onderwijs is voor ons het vinden van een goed evenwicht voor kinderen tussen individueel, zelfstandig werken & vrije werkkeuze en leerkrachtgestuurd werken & leerkrachtafhankelijk gedrag.
- De vragen en verwachtingen van de belanghebbenden, kinderen, ouders, beide besturen, inspectie en de buurt/maatschappij, die in het overleg worden vastgesteld, bepalen mede het beleid en de strategie.
- Voor het jongere kind (4-8 jaar) biedt het Montessori-onderwijs prachtige uitdagingen en volop ontwikkelingsmogelijkheden. Voor het oudere kind (8-12 jaar) vraagt de huidige maatschappij binnen het Montessori-onderwijs een breder scala aan leerstrategieën.
- In het regio-overleg van de Montessorischolen in Noord-Nederland worden ervaringen uitgewisseld, van elkaar geleerd en een gezamenlijke visie uitgedragen (studiedagen/website).
- Met de wijkscholen en de Vensterwijk worden buurtgerichte en ICT-activiteiten op elkaar afgestemd.
- Alle werkprocessen zijn gericht op het halen van goede prestaties in het primaire proces, het geven van goed (Montessori) onderwijs.
- Zo breed mogelijk draagvlak creëren en borging en implementatie van innovaties bepalen sterk de benodigde strategie.
- De school kan planmatig inspelen op onverwachte gebeurtenissen: door de geledingen vastgestelde procedures bieden houvast en richtlijnen voor te ondernemen acties en de follow-up.

### 2.2 Strategie en beleid: 2. Het beleid wordt mede afgestemd op de verwachtingen van de belanghebbenden en samenwerkingsverbanden

*Het beleid van de school wordt mede afgestemd op de verwachtingen van de belanghebbenden en samenwerkingsverbanden*

- De school heeft structureel overleg met de belanghebbenden en de vragen en verwachtingen van de belanghebbenden, kinderen, ouders, bestuur en buurt/maatschappij bepalen mede het beleid en de strategie.
- Het oudere kind wordt actief betrokken in de reflectie op de eigen vorderingen, werkhouding, het onderwijsaanbod en de voorzieningen.
- Ouders/verzorgers hebben in de OR een ruime signalerende en initiërende rol en in de Bestuurscommissie een grote bestuurlijke invloed op het beleid van de school.
- Om de 4 jaren (schoolplancyclus) worden belanghebbenden gevraagd naar hun waardering voor de uitvoering van het schoolbeleid.
- Ieder jaar worden nieuwe ouders bevroegd omtrent hun eerste ervaringen op school.
- In het oudercafe kunnen ouders maandelijks onderwijskundige of opvoedkundige zaken aan de orde stellen, die de directie, ORleden of bestuurders aankaarten in de daartoe geëigende overleggen en/of laten meewegen in het te ontwikkelen beleid.
- Het college van B&W cq. de WMOO Werk Maatschappij Openbaar Onderwijs en het ministerie van Onderwijs geven gemeentelijke, bestuurlijke en wettelijke kaders aan voor het te voeren beleid van de school.
- Bevoegdheden op het gebied van personeelsbeleid, onderwijskundig beleid en financieel beleid zijn door B&W gedelegeerd aan de bestuurscommissie.
- De school kent flow-chart-procedures omtrent beleid en besluitvorming inzake
  - formatieplan

- school(werk)plan ontwikkeling
- taakverdelingsbeleid
- groepsindeling kinderen
- KindVolgSysteem en zorgcyclus
- overgang BaO - VO
- financiën en bestellingen
- .....enz.

- In de plangroep van de Vensterwijk is de school vertegenwoordigd door de directeur en een afgevaardigde uit de BestuursCommissie, die deelneemt aan de OuderWerkGroep.
- Het werken in samenwerkingsverbanden beïnvloedt het beleid en de strategie.
- De IB-er oefent invloed uit op het beleid vanuit het "Weer samen naar school" samenwerkingsverband.
- Ouders kunnen met opmerkingen en klachten terecht bij het personeel cq. de directie van de school. Medewerkers trachten te allen tijde hierop adequaat en professioneel te reageren. De directie checkt evt. nazorg en follow-up en informeert het bestuur.
- Jaarlijks leggen de geledingen van de school verantwoording af aan de ouders/verzorgers op de algemene ouderavond. Daar verkregen informatie van de achterban(nen) nemen de respectievelijke geledingen mee in hun nieuwe beleidsplannen.
- Een gemeentelijke/schoolbestuurlijke klachtenregeling is vastgesteld voor alle openbare scholen in Groningen. De directie rapporteert jaarlijks aan de bestuurscommissie.
- De directie checkt maandelijks of de benodigde follow-up bij vragen en klachten naar tevredenheid is verlopen.

## **2.2 Strategie en beleid: 3. Het communiceren over strategie en beleid**

### ***Over planning, uitvoering en evaluatie van het beleid wordt in de school gecommuniceerd.***

- Directie en medewerkers informeren kinderen en ouders/verzorgers over de vorderingen, prestaties en activiteiten van de kinderen.
- De school heeft de communicatiestructuur en de toegevoegde waarde van het overleg beschreven in het Strategisch Plan Communicatie. Een en ander is besproken op 2 thema-ouderavonden. De populaire versie is besproken in de geledingen en staat vermeld in de Schoolgids/Jaargids.
- Over beleid, strategie en uitvoering wordt met enthousiasme en gedrevenheid binnen het team, in de directie en in het @team gecommuniceerd. Maandelijks spreken de afgevaardigden van team en directie o.a. hierover met de BestuursCommissie en de Ouderraad.
- In teamvergaderingen, plenaire en thematische Schoolplanbijeenkomsten en tijdens studiedagen staan beleidszaken en ontwikkelstrategieën op de agenda, voorbereid door werkgroepen, de directie of initiatiefnemers.
- De kennisstructuur uit de omgeving (w.o. de website gegevens van andere scholen) wordt in het communiceren over het primaire proces ingebracht.
- Team en directie communiceren via het mededelingenblad, prikboarden, de website en het digitale Mededelingenschermbord over resultaten en de waardering van de belanghebbenden. Medewerkers en directeur staan open voor verbeteringen voorgesteld door de belanghebbenden passend binnen de visie op het Montessori-onderwijs.
- Medewerkers en directeur participeren in samenwerkingsverbanden.

Zie verder Strategisch plan Communicatie

## **2.2 Strategie en beleid: 4. Het continue verbeteren van het beleid**

### ***De school maakt van haar strategie en beleid een continu proces van verbeteren.***

- Evaluaties en prestatie metingen zijn in de 4jaren/beleidscyclus verwerkt en de informatie van de evaluaties leidt tot een continu proces van verbetering. Zie afspraken in Schoolplan-Kwaliteitsplan.
- De vragen en verwachtingen van belanghebbenden, kinderen, ouders-verzorgers, beide besturen en buurt/maatschappij bepalen mede het beleid en de strategie.
- Het werken in samenwerkingsverbanden beïnvloedt het beleid en de strategie, doordat de

benchmarkgegevens van andere scholen worden vergeleken met de eindresultaten en de waardering door de belanghebbenden van de eigen school.

- Het kwaliteitsindicatorenstelsel van de gemeente Groningen en de begeleidingsdienst abcg meet de resultaten van de eigen en andere openbare basisscholen in de stad. Het Cito vergelijkt de schoolscore van de eindtoets met vergelijkbare scholen in Nederland.

- De school vergelijkt de mate van kindgericht werken, de resultaten en de waardering van belanghebbenden met die van andere Montessorischolen binnen en buiten Europa.

Zie matrix ontwikkelwerk in Schoolplan 2003-2007.

### 2.3 Management van medewerkers

**De wijze waarop de school de mogelijkheden aan expertise van de medewerkers aanstuurt en naadloos laat aansluiten bij de uitvoeringsprocessen op het niveau van het individu, het schoolteam en de school het beleid en die processen van de organisatie doelmatig uitvoeren.**

#### 2.3 Management van medewerkers: 1. Inzet en waardering

***De school maakt gebruik van de gewenste deskundigheden voor het geven van goed onderwijs en de medewerkers worden erkend, gewaardeerd en beloond.***

- Functieprofielen vormen uitgangspunt voor de kwaliteit van de expertise en de loopbaanontwikkeling van medewerkers.
- De visie op (Montessori)onderwijs beïnvloedt het personeelsbeleid.
- De directeur organiseert teamstudiebijeenkomsten in het leren geven & ontvangen van feedback.
- De directie complimenteert teamleden bewust met kleine en grote successen.
- Het management stimuleert medewerkers positieve resultaten van elkaar te benoemen.
- De directie spreekt haar waardering uit voor geleverd werk en adequate houding/handelingen.
- Extra inzet en resultaten worden beloond met facilitering en waardering.
- De kwaliteit van medewerkers wordt o.a. gemeten aan het geven van goed onderwijs.
- De kwaliteit van het team wordt vooral gemeten aan gezamenlijke inzet, initiatieven en motivatie.
- Met (bijna) alle medewerkers is een Persoonlijk Ontwikkelings Plan opgesteld.
- De school werkt mee aan beleid om de werksector aantrekkelijk te maken om in te werken.
- De school werkt niet mee aan beleid om de werksector onaantrekkelijk te maken om in te werken.
- Bijzondere inzet (D.L.) en minimale salariering (I.D.) worden beloond met gratificaties.
- Het Arbeidsbeleid is uitgewerkt in uitvoeringsplannen.
- Er is middels functioneringsgesprekken, collegiale consultatie, teamvergaderingen en via de arbo/commissie gerichte aandacht voor omgaan met de gezondheid, de veiligheid, omgevingsfactoren en de sociale verantwoordelijkheid naar elkaar.
- De commissie Personeels Zaken beoogt verwachtingen van belanghebbenden en de schoolontwikkeling op elkaar af te stemmen.
- De directeur houdt inwerk- en voortgangsgesprekken, functionerings- en beoordelingsgesprekken om organisatie- en persoonlijke doelstellingen bij te stellen.
- In jaarlijkse functioneringsgesprekken worden welbevinden, successen, knelpunten, individuele verbeterpunten, samenwerking functionarissen en POP i.r.t. Schoolplan besproken en vastgelegd.
- De directeur legt groepsbezoeken af met feedbackgesprekken om deskundigheidsontwikkeling aan te moedigen, successen te vieren en collegiale stimulatie/motivatie aan te moedigen.
- Borging cq. beschrijving van ontwikkeld beleid in School(werk)plandocumenten, schoolbrede invoering in de praktijk en implementatie vergt daadkracht en situationeel leiderschap van de directeur. Het zelfregulerend vermogen van het team is afgenomen.
- Middels het PR-beleid profileren team en directie competenties van medewerkers.
- In de school worden sociale en culturele activiteiten aangemoedigd.
- De directie laat weerstanden tegen innovaties/verbeteringen overwinnen met concrete acties en voorbeelden.
- Het ziekteverzuim/preventie-beleid wordt jaarlijks bijgesteld en per kwartaal van kengetallen met conclusies en actiepunten voorzien.
- De "Wet verbeterde poortwachter" wordt uitgevoerd.



### 2.3 Management van medewerkers: 2. het continue vernieuwen van expertise

**De school heeft inzicht in de behoefte aan deskundigheid en vernieuwt continue de deskundigheden.**

- De professionalisering van de medewerkers is afgestemd op het verbeteren van het primaire proces, het geven van goed onderwijs.
- Bij werving en selectie voor groepsleerkrachten is het aanvullende diploma voor Montessorileerkracht een vereiste.
- De school kent een "protocolovereenkomst" (flow chart) met het schoolbestuur over werving & selectie bij vacatures i.r.t. wachtgelders en Montessoribevoegdheid.
- Onderwijs ondersteunend personeel wordt aangemoedigd Montessorischoling op maat te volgen.
- Teamleden (op&oop) en overblijfkrachten volgen regelmatig EHBOscholing.
- De school kent een (meerjaren)scholingsplan waarin activiteiten worden gepland die afgestemd zijn op de schoolontwikkeling en de deskundigheidsbevordering van medewerkers.
- Jaarlijks brengt de ICT-er de vorderingen en behoeftes inzake ICT-competenties in kaart. De ICT-er en SB-er scheppen en stimuleren ontwikkelingsmogelijkheden.
- Medewerkers worden aangemoedigd hun expertise te vergroten.
- Alle medewerkers werken aan deskundigheidsbevordering.
- Medewerkers worden aangemoedigd en gefaciliteerd hun expertise te vergroten.
- Ontbrekende of exceptionele deskundigheid wordt ingevuld door samenwerkingsactiviteiten of teamteaching of coaching.
- Medewerkers worden aangemoedigd tot collegiale consultatie buiten de eigen school.
- De school werkt met een coachingsprogramma voor startende medewerkers.
- Ervaren medewerkers hebben grote invloed op hun eigen deskundigheidsbevordering.
- In teambijeenkomsten wordt geleerd door ervaringsuitwisseling en voorbeelden van 'good practise'.
- De directie stimuleert het (samen)werken met een critical friend.
- Medewerkers worden uitgenodigd vakliteratuur bij te houden en de personeelsbib te updaten.
- Voor individuele ontplooiing en welbevinden van medewerkers maakt de school actief gebruik van subsidiemogelijkheden.

Zie bijlage flow chart VACATURE

#### FLOW CHART VACATURE

### 2.3 Management van medewerkers: 3. Het betrekken van de medewerkers bij de schoolontwikkeling

**De school stelt het betrekken van de medewerkers bij de schoolactiviteiten centraal.**

Overleg situaties	Doel	frequentie	deelnemers	aansturing	Evaluatie
Team vergadering	verbetering en afstemming organisatie	Ca. 10x per jaar	Alle op teamleden OOPfacultatief	Directie met voorzitters	Jaarlijkse Conferentie Team
Directie vergadering	Beleid en feedback	Ca. 12x per jaar	Directeur en adjunct	directeur	Jaarlijkse Conferentie team
©oördinatie team	Schoolbeleid coördineren	Ca. 10x per jaar	directie (+BC) © JK en © OK © zorg © ICT © schoolverl.	directeur	Jaarlijkse Conferentie team
bouw vergaderingen	Doorgaande lijn afstemming	Ca. 8x per jaar	Team J.K. + Team O.K.	© JK en © OK (+ dir)	© team + Conferentie
kinder vergadering	Leerlingenzorg + intervisie (cc)	jaarlijks elke jaargroep	bouwteam + IB-er	IB-er	teamverg. + Conferentie

plenaire SwP vergadering	ontwikkelen + vaststellen onderwijskundig beleid	Ca. 10x per jaar	OP team + evt. externe deskundigen	directeur	Jaarlijkse Conferentie team
SwP-werkgroepen	ontwikkelen onderwijskundig beleid	Ca. 8x per jaar	teamleden uit alle bouwen	©werkgroep = leerkracht	Jaarlijkse Conferentie team
OOP vergadering	Collegiale consultatie + afstemming	Ca. 7x per jaar	Onderwijs ondersteunend personeel (dir)	1wisselende oop-er	?
M2	Leerlingenbeleid en lenzorg	Ca. 10x per jaar	Adjunct-directeur en IB-er	adjunct	©team
M3	intern llen/zorgbeleid	Ca. 8x per jaar	directie met lBer	adjunct	©team + Conferentie
OVB	TMO	Ca. 8x per jaar	OVB © met OVB team	©OVB	BC + Conferentie
briefing	weekplanning gastheer/vrouw + verzorging	wekelijks op 1 <sup>e</sup> schooldag	Conc/sch.ass +Adm/gast-mv + directeur	directeur	-
werkoverleg	afstemming prioritering werkzaamheden	wekelijks of maandelijks	Concierge en administratie met directeur	directeur	-
commissies werkgroepen	Zie jaarplannen	maandelijks	Teamleden (+ evt. ORleden)	© commissie	Conferentie
DB-BC	voortgang-bewaking beleid	2wekelijks	Directeur met ouders	vzBC of dir	BC / dirverg
DB-OR	Vorbereiden ORwerk	maandelijks	Adjunct met ouders	vzOR of adj	OR / dirverg
Bestuurs Commissie	Montessori Onderwijs bevorderen en bewaken	maandelijks	Teamlid + directeur + ouders + ext. deskundigen	vz. BC met dir.	Ouder avond + school bestuur
MR	beleidsvolgend + controlerend	ca.6x per jaar	teamleden 5op + 1 oop	vz MR	Teamverg. + Conferentie
OR	ondersteunend + signalerend	maandelijks	2 teamleden op en oop + adj.	vz. OR	Ouderavond (+ BC)

### 2.3.3 vervolg

- De communicatiestructuur richt zich vooral op het stroomlijnen van het primaire proces; het geven van goed onderwijs staat centraal.
- De directeur informeert het team over externe ontwikkelingen die op de school afkomen.
- Medewerkers zijn betrokken bij het opstellen van nieuwe doelstellingen en beleid.
- De directie functioneert in een ©oördinatieteam met de directeur/adjunct, een © Jongere Kind en © Oudere Kind, regelmatig aangevuld met de © leerlingenzorg<sup>o</sup> IB/er, de © schoolverlaters en de ICT/er.
- Alle functionarissen in het ©team, behalve de directeur, zijn of net een jaar ingewerkt of nieuw en werken relatief kort in hun huidige ©schap.
- Teambetrokkenheid bij het uitvoeren van schoolactiviteiten wordt aangemoedigd.
- De opbrengsten van het onderwijs en de inrichting van het onderwijsproces zijn gezamenlijk uitgewerkt.
- Collegiale samenwerking, ondersteuning, consultatie en feedback vormen de ruggegraat van het functioneren van het schoolteam als team in ene lerende organisatie.
- Onderwijskundige werkgroepen (SwP) kennen een longitudinale personeelsbezetting: collegae uit alle bouwen leveren aan actieve bijdrage.
- Medewerkers hebben de kennis en vaardigheden over de schoolontwikkeling en het eigen ontwikkelingsplan om naar eigen inzicht de doelen van de school te operationaliseren.
- Experimenten en proeftuintjes worden gestimuleerd; evenals het uitwisselen van ervaringen.
- Medewerkers worden uitgenodigd mee te werken aan de schoolontwikkeling op basis van expertise,

belangstelling en competenties.

- Medewerkers zijn betrokken bij het vaststellen of aanpassen van doelstellingen op grond van ontwikkelingen in de buurt/maatschappij.
- Medewerkers worden uitgenodigd ontwikkelzaken in te brengen.
- Het schoolteam overlegt democratisch; besluitvorming vindt plaats na ampel overleg.
- Acties van medewerkers en subteams om samen te werken en in interne en externe samenwerkingsverbanden worden gestimuleerd.
- Het onderbouwteam onderhoudt rechtstreekse contacten met de Montessori PeuterSpeelZaal.
- De leden van het ©oördinatieteam worden gestimuleerd netwerken en intervisiecontacten met collegae van andere wijk/regio scholen te onderhouden en te leren van elkaars expertise.
- Het bovenbouwteam is direct betrokken bij de overdracht aan en uitwisseling met het Voortgezet onderwijs.
- Zorgfunctionarissen worden gestimuleerd expertise van andere scholen te benutten.
- In het taakbeleid vormen de competenties / deskundigheden van individuele teamleden een uitgangspunt.
- De waardering van de medewerkers over de schoolactiviteiten wordt betrokken bij de schoolontwikkeling. De directie verwerkt deze in de toekomstige jaarplannen en beleidsplannen.

## **2.3 Management van medewerkers: 4. Het betrekken van de medewerkers bij de verbetering**

### ***Medewerkers zijn betrokken bij de verbetering van de schoolactiviteiten***

- Alle medewerkers zijn betrokken bij het verbeteren van de schoolorganisatie.
- Medewerkers betrekken de informatie van de belanghebbenden, de kinderen, de ouders, het bestuur, de buurt/maatschappij die in het overleg wordt verkregen bij de verbetertrajecten.
- Medewerkers doen informatie op in samenwerkingsverbanden en brengen deze in in verbetertrajecten voor de schoolontwikkeling.
- De (SwP)werkgroepen doen in overleg met de directeur onderwijskundige voorstellen binnen het innovatieproces aan het gehele team.
- Teamleden worden uitgenodigd inhoudelijke voorstellen te doen voor subsidie aanvragen ter facilitering van een innovatieactiviteit.
- Voor het verbeteren van de schoolorganisatie participeren onderwijsgevend en ondersteunende medewerkers in gezamenlijk teamoverleg.

## **2.3 Management van medewerkers: 5. Samenwerkingsverbanden**

### ***De school gaat samenwerkingsverbanden aan.***

<b>Samenwerkingsverband</b>	<b>aard</b>	<b>doel</b>	<b>deelnemers</b>	<b>Evaluatie Verslag</b>	<b>meerwaarde</b>
DBPO	Beleidsvergadering	Openbaar onderwijs aansturen	Directeuren basisonderwijs en dienst met wethouder	Naar directie en BC (deels naar team)	Korte lijn met Eindverantwoordelijken
Vensterwijk	Gemeentelijk Subsidie project	Brede school filosofie	Leidinggevenden en c.p. van ca. 20 kinder- instanties in en om de wijk	team-directie vergadering BC	Kansen voor kinderen
Regio Noord NMV	Lidmaatschap NMV	Halen & brengen Montessori onderwijs	Directies Montessorischolen Groningen, Friesland, Drente	©team en team-vergadering	Afstemming en leren van en met elkaar
BNW	WSNSbeleid	zorgbeleid	zorginstanties en IB-ers scholen	M3 en team	adequate zorg
SWV zorgplatform	WSNSbeleid	zorgbeleid	Bestuur en IB-ers	M3 en team	Zorgkinderen buiten S.O. houden
KorBeij ICT	Interscholaire samenwerking	ICT afstemming	SB-ers en ICTers Wijkscholen	©team en team	vraag en antwoord

wijkoverleg					
GMR	bestuurlijk	samen sterk	MR basisscholen	Team en BC	Invloed op bestuursbeleid
Intervisie M4	Collegiale consultatie	Leren van en met elkaar	Directieleden van 3 basisscholen + 1 begeleider	Directie	In en buiten eigen bestuur Kijken
Pilot Qprimair	Landelijk subsidietraject	Ontwikkelen Kwaliteits handb.BaO	directeuren 8 basisscholen prijswinnaars NOW	©team BC bestuur MR	(laten) leren van de besten
CKV	Subsidie V'wijk	Meerjaren Beleid formuleren	Cultuur© van de 5 Vensterwijk-scholen	Jaarlijks met directies en team	Leren van elkaar
nieuwbouwcie	Tijdelijk gemeentelijk project	Nieuwbouw realiseren	2 teamleden directeur/tie BC lid acc.beleid Projectleider OCSW COP en SKSG	?	?
stage	ministerieel	praktijk-ervaring bieden	Stage©school met meerdere opleidingsinstituten	Jaarlijkse team Conferentie	verbinding opleiding en werkvloer
TMO In voorbereiding	ministerieel	Overblijf professionaliseren	OVB©	BC Conferentie team	verlengde schooldag Kinderen
sportcie	Vensterwijk	Interscholair sporten	© sportcie's scholen + vakleerkrachten + sport© V'wijk	Vensterwijk Plangroep + Conferentie	Ontmoeting en sportstimulering
Kinderredactie	Vensterwijk	PR	2 teamleden OOP met BBkinderen	idem	ontmoeting en presentatie
PSZ-OB	Vensterwijk	Doorgaande lijn 4 jarigen	Leiding PSZ OBteam	© J.K. (dir)	Afstemming
BB-VO	Interscholaire samenwerking	Doorgaande lijn 12jarigen	BB team Personeel V.O.	© O.K. (dir)	Afstemming

### 2.3.5 vervolg

- Het participeren in samenwerkingsverbanden is in de organisatiestructuur opgenomen en de meerwaarde voor de organisatieontwikkeling wordt vastgelegd.
- Het benutten van interne en externe expertise geschiedt door een systeem van "halen & brengen".
- Functionarissen (directie/zorg/ICT/gym) met een specifieke deskundigheid participeren in externe samenwerk- of scholingsverbanden.
- De coördinator leerlingenzorg (IB-er) participeert in het samenwerkingsverband WSNS, het buurtnetwerk en het Zorgplatform.
- De directie onderhoudt contacten met de 2<sup>e</sup> Montessorischool te Groningen. Beide BestuursCommissies wisselen incidenteel visies en ervaring uit.
- De directeur participeert in het regio-overleg directies Montessorischolen Noord-Nederland.
- De systeembeheerder en ICT-er participeren in het ICTwijkoverleg.
- De directeur neemt deel aan twee intervisiegroepen.
- De school werkt wijksgewijs samen in de sportcommissie Beijum.
- Groepsleerkrachten (en klassen/onderwijs/schoolassistenten) participeren in het regionale studiedagen met de Montessorischolen in Noord-Nederland.
- Directeur en BestuursCommissie participeren in de brede school: Vensterwijk Beijum.
- Klassen/schoolassistent participeren in een wijkgerichte Kinderkrantredactie.
- Werkgroepen en commissies werken samen met externe onderwijsinstanties.
- Directie en bovenbouwleerkrachten organiseren gezamenlijke activiteiten als voorlichting Voortgezet Onderwijs en Slotfeest schoolverlaters.
- De school werkt samen met opleidingsinstituten en begeleidt stagiaires, waardoor ook ervaren medewerkers zich blijven ontwikkelen ( "leren voor het leven" en "een leven lang leren").
- De Cultuurcoördinator van de school participeert in het Cuco-overleg van de Vensterwijk.

- De MR maakt deel uit van de Gemeenschappelijke MR.
- De nieuwbouwcommissie bestaat naast school- en beleidsmedewerkers uit participanten van de SKSG Stichting Kinderopvang Stad Groningen en het COP Centraal Orgaan Peuterspeelzalen.
- Het onderbouwteam ontwikkelt samen met peutersleid(st)ers en leid(st)ers kinderopvang een overgangspedagogische procedure met standaardformulier t.b.v. de doorgaande lijn in de wijk.
- De school onderhoudt en stimuleert internationale contacten in het Montessori-onderwijs.
- Medewerkers stellen mede de kaders voor deze externe contacten en rapporteren in het structureel overleg.
- De school heeft in het Montessorionderwijs als 1<sup>e</sup> Montessorischool boven de grote rivieren een regionale voortrekkersrol gehad en heeft dit nog op het gebied van de brede school, promotie van gezonde voeding en het kooklokaal en een continuooster met alle kinderen en een semi-professioneel overblijfteam.

## 2.4 Management van middelen

**De wijze waarop de school omgaat met middelen ten einde het beleid en de uitvoeringsprocessen doelmatig uit te voeren.**

### **Management van middelen: 1. Financiën**

***De school verantwoordt haar financieel beleid op langer en korte termijn.***

- De meerjarenbegroting ondersteunt het strategisch financiële beleid.
- De penningmeester van de bestuurscommissie stelt in samenwerking met de directeur de meerjarenbegroting jaarlijks bij op basis van het schoolplan en nieuwe ontwikkelingen.
- Teamleden en werkgroepen dragen onderbouwde voorstellen aan, de directeur stelt de concept jaarbegroting op, het team adviseert en de BC en directie stellen vast.
- De budgetten zijn verdeeld in deelbudgetten met een verantwoordelijk budgethouder.
- De budgetbeheerders begroten, plegen bestellingen binnen de onderwijskundige uitgangspunten van de school, bewaken hun saldo en leggen verantwoording af aan team en directie.
- De deelbudgetten zijn afgestemd op de verschillende werkprocessen in de school.
- De financiële uitgaven worden door de administratie en directeur bewaakt.
- Het schoolbestuur (WMOO) controleert jaarlijks de financiële huishouding van de school a.h.v. vastgestelde criteria.
- De directeur bewaakt met de SwPwerkgroep coördinatoren de structurele investering in vernieuwingsactiviteiten cq. onderwijskundig ontwikkelwerk.
- De school benut subsidiemogelijkheden voor ontwikkelactiviteiten.
- Met behulp van kengetallen legt de school (team/directie/BC) verantwoording af over de opbrengsten van haar financiële meerjarenbeleid.
- De school kent beschrijvingen van de werkprocessen omtrent budgetbeheer, het plegen van bestellingen en verantwoordelijkheden voor geldstromen.
- Voor bijzondere uitgaven, waarvoor het reguliere budget ontoereikend is, stelt de school/directie een jaarlijkse prioriteiten cq. wensenlijst samen. Financiering geschiedt uit actiemiddelen van school en OuderRaad.
- Coördinatoren van activiteitencommissies dienen begrotingen en afrekeningen in bij de penningmeester van de OR en de directeur.
- Coördinatoren J.K. en O.K. verantwoorden elke schoolreisbegroting tijdens de jaarlijkse ouderavond.
- Het O&Obudget (scholing en ontwikkeling), het arbobeleid, personeelsbeleid, automatisering en digitalisering, klein onderhoud, PRbeleid en onderwijskundige innovaties maken een integraal deel uit van de meerjarenbegroting in het Schoolplan.
- De school verkrijgt van het bestuur (beperkt) inzicht in de personele reserves ten behoeve van visie en meerjarenbeleid op personele en materiele inzet van middelen.
- De geautomatiseerde saldo-overzichten van het schoolbudget onderwijsleermiddelen en de personele reserves zijn voorbodes in het meerjarenperspectief ten behoeve van de toekomstige lumpsumfinanciering.

Zie bijlage: geldstromen

## Overzicht geldstromen verantwoordelijkheden

### 2.4 Management van middelen: 2. Materiële middelen

**De school voert een verantwoord beleid ten aanzien van materiële middelen in brede zin w.o. plannen voor huisvesting, brandpreventie, veiligheid, ontruiming, aanschaf onderwijskundige materialen, automatisering.**

In de school worden de volgende activiteiten planmatig uitgevoerd:

Uitvoerings plannen	aanwezig	inhoud	verantwoordelijk	coördinatie	vindplaats plan
inventarisatie (inventarislijsten)	Ja	materiaal overzicht	functionaris werkzaam in ruimte	directeur en conciërge	Groep: Gang van Zaken map algemeen: ordner dir.kamer
inventarisatie meubilair	Ja	meubilair overzicht	idem + conciërge + directeur	conciërge	conciërgeruimte + directiekamer
overzicht methoden	Ja	les methoden	directie	© JK en © OK	Schoolplan
voorraadbeheer magazijnbeheer	Ja	verbruiks materialen kantoor artikelen	team / directeur	administratie schoolassistent conciërge © JK en © OK	magazijn(lijsten) + digitaal bij administratie
automatisering	Ja	hardware software verbruik	ICT-er	SB-er	Schoolplan + digitaal computerruimte
onderhoudsplan	Ja	gebouw zaken	directeur	conciërge	ordner conciërge ruimte
plan veiligheid & brandpreventie	Ja	Arbo zaken	Arbo © / directeur	Arbo commissie	RI&E en PvA directiekamer
ontruimingsplan	ja	Calamiteitenplan	team / arbo © met directeur	Arbo ©	in bezit ieder personeelslid
milieuplan	nee	-	team	schoolassistent	-

- Documenten voor alle werkprocessen worden beheerd.
- Een schoolbestuurlijk/gemeentelijk IHP Integraal Huisvestings Plan stuurt op verbeterde accommodatie kwaliteit. De directie en BestuursCommissie
- De Risico Inventarisatie & evaluatie onderbouwt het (meerjaren-arbo)Plan van Aanpak. Dit plan wordt jaarlijks geactualiseerd door de arbocommissie en de directeur.
- Met het schoolbestuur wordt een meerjarenvervangingsplan meubilair opgesteld.
- De school kent een actueel Calamiteiten/Ontruimingsplan en voldoende geschoolde BHV-ers.
- Medewerkers en Overblijftteam scholen zich regelmatig bij in EHBO op school.
- Kinderen in de bovenbouw volgen een cursus Jeugd-EHBO.
- Externe dienstverleners en leveranciers worden betrokken bij probleemoplossingen bij aspecten van organisatieontwikkeling.
- In de begroting 'Duurzaam materiaal' wordt jaarlijks een aanzienlijk bedrag toegekend aan de afgesproken innovatie-onderwerpen.
- De school kent onderhouds- en schoonmaakcontracten bij het schoolbestuur.
- Verantwoordelijkheden voor aanschaf van middelen en uitvoeringsplannen en toezicht op uitvoering zijn aan medewerkers gedelegeerd.

- De school sluit aan bij diverse maatschappelijke ontwikkelingen en wetgeving, zoals milieuvriendelijk optreden, verbruik van recyclingmaterialen, afwerking en energieverbruik.
- De school heeft een ICTbeleidsplan voor vernieuwing en beheer/onderhoud van hardware en softwareproducten.

## 2.4 Management van middelen: 3. Het beheren van kennis en informatie

### ***De school speelt in op het gebruik van nieuwe technologieën en het beheren van kennis en informatie.***

- De school beheert een managementinformatiesysteem voor alle werkprocessen en het systeem wordt continu verbeterd.
- De Schoolgids + Jaargids, de Personeelgids, het Schoolplan(+ SwPdelen), het Kwaliteitsplan, de jaar/Conferentieverlagen, het Zorgplan en de website worden gebruikt door interne en externe gebruikers mits geautoriseerd.
- Een informatiesysteem geeft inzicht in informatie over behaalde tussendoelen en eindresultaten.
- De school deelt met de belanghebbenden / de samenwerkingspartners kennis en gebruik van nieuwe technologieën in o.a. het ICTwijkoverleg en het Directeuren Beraad Primair Onderwijs; het versterkt het functioneren van de school.
- De cultuur© en de schoolassistent stimuleren het gebruik van audio-visuele middelen en ontwerpen richtlijnen.
- De SB-er en ICT-er ontwerpen gebruiksvriendelijke handreikingen voor het bedienen van digitale apparatuur door kinderen en volwassenen.
- Het informatiesysteem versterkt de school als professionele leergemeenschap.
- Het personeelsdeel van de website is ingericht voor overzichten van beschikbare lesmaterialen en het uitwisselen van ideeën.
- De school verspreidt kennis en Montessori-ervaring door het ontvangen van gasten, het rondleiden van bezoekers door kinderen op de Open Dag, het geven van gastcolleges en het verspreiden van PR-materiaal.
- Andere scholen en onderwijsmedewerkers weten de school en het personeel te vinden bij het willen leren van opgebouwde expertise middels gesprek, intervisie en collegiale consultatie.
- Iedere groep beschikt over minimaal 3 computers met eigen server in een netwerk voor de kinderen. - Voor (midden)management, administratie en systeembeheer beschikt de school over gestandaardiseerde digitale systemen.
- Met de leden van beide besturen (Bestuurscommissie en WMOO) en beginnend ook met de Ouderraad en het gehele team benut de directie de mogelijkheden van informatie-uitwisseling en communiceren via emailcontact.

## 2.5 Management van processen

**Werkprocessen in de school worden ontworpen, beheerd en continue verbeterd.**

### **2.5 Management van processen: 1. Het ontwerpen**

***De school ontwerpt het primaire proces (het geven van goed onderwijs) en belangrijke ondersteunende processen.***

Processen school	beschreven	beschreven	Vindplaats
	Ja	Nee	
1. Montessori visie en missie	x	-	Schoolplan + M. Montessori vakliteratuur
2. inhoudelijk leiderschap	x	-	Schoolplan
3. schoolmanagement personeelsbeleid	x	-	
4. professionele cultuur professionaliseringsbeleid	x	-	Schoolplan /Kwaliteitsplan
5. Communicatie intern/extern	x	-	Communicatieplan
6. prestatiegerichtheid / hoge	x	x	SwPdelen en Doorgaande

verwachtingen			lijn doc.
7. Schoolklimaat	x	x	Cultuurdiagnose Schoolplan
8. Onderwijsaanbod (kwaliteit en dekking)	x	-	SwP delen
9. Mate van op elkaar afstemmen lesgeven	x	x	SwP delen en Doorgaande Lijn doc
10. Evaluerend vermogen	x	x	Jaarverslagen/Conferentie

Processen kind/groep/team	beschreven	Beschreven	Vindplaats
	ja	nee	
1. pedagogisch klimaat	x	-	Schoolplan, SwP Montessori
2. toetsing en monitoren	x	x	Zorgplan
3. inrichting (kwaliteit) onderwijsleerproces	x	x	SwP delen Neo-Montessori i.o.
4. Didactisch handelen / concept	x	x	Idem
5. gestructureerde instructiemethoden / leerstrategieën	x	-	SwP delen
6. effectieve leertijd / gelegenheid om te leren	x	-	GvZ mappen
7. differentiatie / groeingsproces	x	-	Schoolplan
8. leerlingenzorg / begeleidingssystemen	x	X	Intern en extern Zorgplan
9. aandacht voor buitenschools leren	x	-	Vensterwijk beleidsplan
10. Studievaardigheden / huiswerk	x	X	Werkafspraken BB

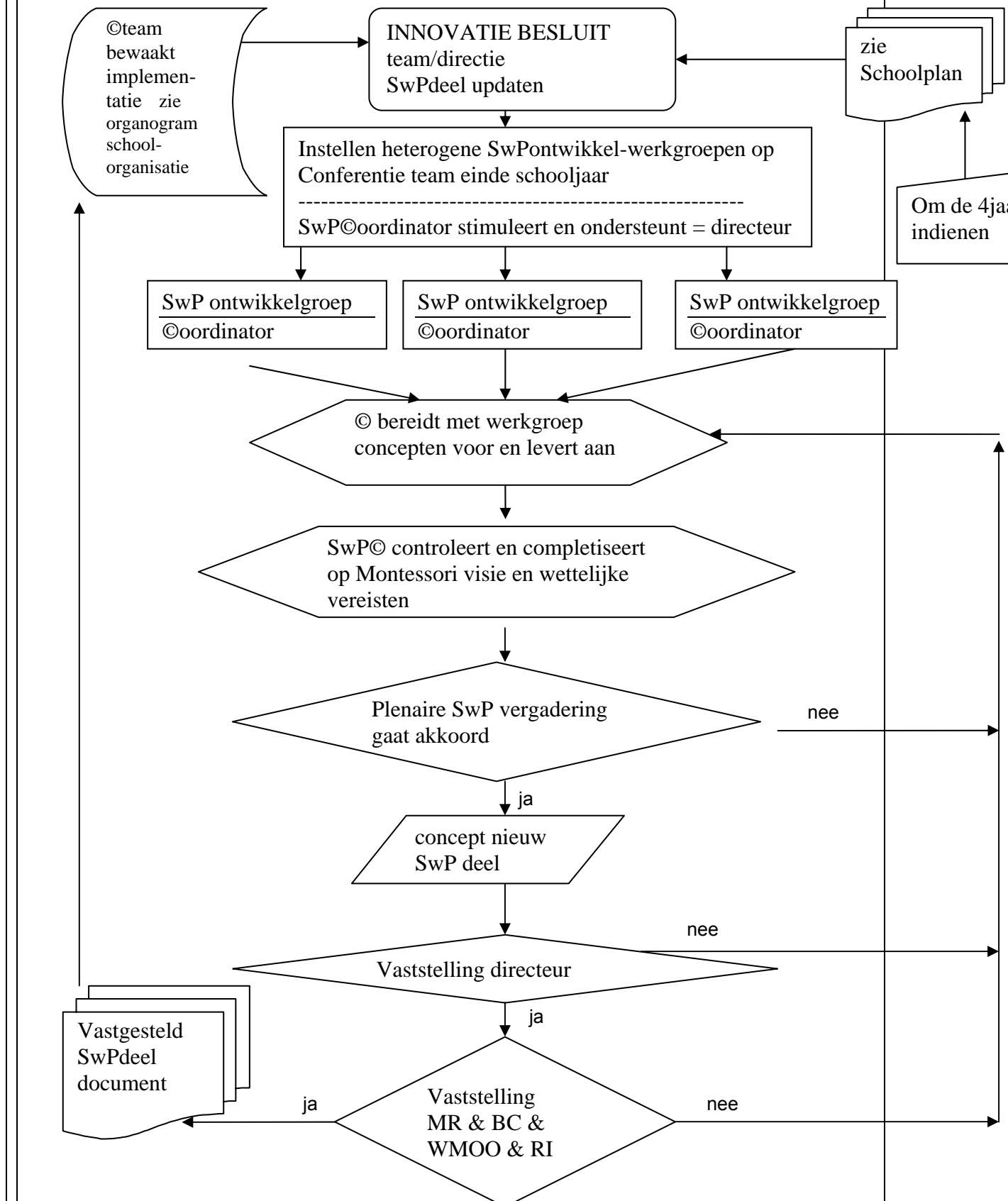
- Werkprocessen worden samengesteld door zelfverantwoordelijke en resultaatgerichte werkgroepen of commissies.
- Hiervoor is het schoolteam naar competentie, interesse en functie verdeeld in bouwteams Jonge Kind en Oude Kind voor organisatorisch ontwikkelwerk, in onderwijskundige Schoolplanwerkgroepen voor visie-ontwikkelwerk en in functiegroepen onderwijsgevend / ondersteunend voor specialistisch en IPB ontwikkelwerk.
- Het overleg met belanghebbenden, opdrachtgevers en organisaties waarmee wordt samengewerkt leverend bouwstenen aan voor het ontwerpen van de werkprocessen.
- De afgevaardigden van team/directie in bestuurlijk overleg, in oudercommissies, in wijk/buurt overleg, in zorgverbanden, in interscholair overleg, in regio-overleg en intervisiegroepen hebben hier een taak en verantwoordelijkheid en bevoegdheid in.
- Netwerkactiviteiten worden in de school actief en gericht aangemoedigd.
- De school kent een organisatie- en stimuleringsbeleid voor interne en externe collegiale visitatie en consultatie.
- In voorbereidingen, prestaties en conclusies door netwerkactiviteiten hebben teamleden een actieve rol. (Coördinatoren van) werkgroepen vertalen deze activiteiten naar de eigen schoolontwikkeling middels proeftuinen, experimenten en conceptvoorstellen aan het gehele team in de swpplenair bijeenkomsten.
- Schoolontwikkelingen worden ingebracht in externe verbanden.
- Onderzoeksgegevens over de waardering van belanghebbenden en de informatie uit samenwerkingsverbanden hebben invloed op het samenstellen van de processen en de afstemming.

**Bijlagen:**

- Flow chart Kind Volg systeem
- Flow chart traject Zorgleerlingen
- Flow chart Motorische Remedial Teaching



ONTWERPEN VAN HET PRIMAIRE PROCES 1<sup>e</sup> Montessorischool



Overzichtschema voor vakvormingsgebieden:

Bij ieder vak/vormingsgebied werkt de school vanuit de Montessorivisie. Ieder kind volgt zijn/haar individuele leer- en ontwikkeling. De leerkracht stimuleert, begeleidt en stuurt binnen de mogelijkheden en interesses van het kind

VAK-VORMINGSGEBIEDEN	MATERIAAL-METHODE gebruik	VINDPLAATS BESCHRIJVING PROCES
Zintuiglijke & lichamelijke opvoeding	Montessori e.a. materiaal Methodiek Stroes & van Gelder Methodiek Spring je fit Sportintrodactie aanbod Bewegingsonderwijs in het speellokaal	SwPdeel ZLO 1993
Nederlandse taal	Montessori e.a. materiaal Methodiek Zie zo lezen Oranje/groen/baluwe/rode taalset Methode Taaljournaal Methode Naar zelfstandig spellen	SwPdeel Taal/lezen 1991 (innovatie-onderwerp)
Rekenen Wiskunde Geometrie	Montessori e.a. materiaal Miokaarten Methode De wereld in getallen	SwPdeel RWG 1999
Engels	Montessori e.a. materiaal Montessori Mio set	SwPdeel Engels 1993
KWV Aardrijkskunde (kosmische wereld verkenning)	Montessori e.a. materiaal Methode Verken je wereld	SwPdeel KWV Aardrijkskunde 2004
KWV Geschiedenis	Montessori e.a. materiaal Tijdlijn van het leven Leskisten maatschappijtypen Methode Bij de tijd	SwPdeel KWV Geschiedenis 2004
KWV Natuur(kunde) (incl. gezond gedrag + seksuele opvoeding + techniek)	Montessori e.a. materiaal Methode leefwereld Educatieve tuin Methode Nieuws uit de natuur Dierenbak/ tijdlijn Jeugd EHBO	SwPdeel KWV Natuur 1995 SwPdeel Seksuele opvoeding' 1993 (innovatie-onderwerp)
KWV Verkeer en sociale redzaamheid	Montessori e.a. materiaal Methode Straatwerk Methode kijk op de weg Jeugdverkeerskrant	SwPdeel KWV Verkeer 2004 (innovatie-onderwerp)
KWV Maatschappelijke verhoudingen (incl. staatsinrichting)	Montessori e.a. materiaal Methode Halt Vuurwerkpakket Methode Met een knipoog naar maatschappijleer	Schoolplan blz. 40/41 SwPdeel KWV Geschiedenis 2004
KWV Geestelijke stromingen	Montessori e.a. materiaal Methode Op gang met geestelijke stromingen SLO	Schoolplan blz. 41/42
Kunstzinnige en culturele vorming: (beeldende vorming: tekenen/handvaardigheid/textiel) Dans, letteren, audio-visuele vorming, cultureel erfgoed	Concrete Materialen Methode Tekenvaardig Methode Handvaardig Methode Maken is de kunst	SwPdeel Kunstzinnige vorming (Tehatex) 2004 (Innovatie-onderwerp CuCo)
Muzisch-expressieve vorming	Concrete materialen Methode Moet je doen: muziek	SwPdeel Kunstzinnige vorming 2004

	Methode Moet je doen: drama	(innovatie-onderwerp CuCo)
Zorg	Intern zorgsysteem Orthotheek/zorglokaal	Zorgplan concept 2003
Sociaal-Emotionele ontwikkeling	Materiaal orthotheek Methode Beter omgaan met jezelf en de ander	Orthotheek / groepsvormingmap perbouw (in ontwikkeling / studiemiddag najaar 2004)
De doorgaande lijn	Montessori visie in 21 <sup>e</sup> eeuw	Beleidsstuk de Doorgaande lijn 2003 (innovatie-onderwerp)
ICT	Montessori visie in 21 <sup>e</sup> eeuw	ICTbeleidsplan 2001-2003 Schoolplan bij ieder vakgebied 2003-2007
Algemene Doestellingen	Montessori vakliteratuur	SwPdeel 1996 Schoolplan

**Overzichtschema van ondersteunende processen in het deelaspect ONTWERPEN  
(processen leggen verbinding tussen beleid en resultaten)**

Ondersteunen de processen	PROCES STAPPEN	TUSSEN DOELEN	TUSSEN EVALUATIES	EIND RESULTATEN	RELATIE PRIMAIR PROCES
Leiderschap	Management schoolt zich continu bij en werkt professioneel volgens INKmodel De directeur (=SwP©) initieert en stimuleert de onderwijskundige ontwikkelwerkgroepen (zie Schoolplan H4 en Kwaliteitsplan) Het ©team bewaakt de implementatie	Team richt zich op SMARTi effecten en heeft duidelijke handreikingen met TVB-overzichten Modern Montessori onderwijs bieden	Directie houdt 1x per kwartaal eigen feedback-overleg Halfjaarlijkse zelfbeoordeling ©coördinatieteam met bestuurs-Vertegenwoordiger Ca. 5 plenaire SwP Vergaderingen per jaar over onderwijskundige besluitvorming	Management schept pedagogisch verantwoord klimaat waarin goed Montessorionderwijs wordt gegeven, naar tevredenheid van kind, teamlid en ouder en bestuur. Vak-vormingsgebieden staan bruikbaar omschreven in Swpdelen	Management is gericht op Neo=modern Montessori onderwijs in de 21 <sup>e</sup> eeuw en de bijbehorende competenties van medewerkers en bestuur.
Strategie	Kwaliteitsmeting instrumenten en moderne Montessori visie leggen de basis voor ontwikkelwerk in heterogene teamsubgroepen (zie Schoolplan en Kwaliteitsplan 2003-2007)	De sterke punten van de school zichtbaar maken De zwakke punten LAKS ontwikkelen met breed draagvlak	Jaarplannen en jaarverslagen met evt. bijstellen van de doelen (Conferentie) passen in de beleidscyclus PDCA Plan Do Check Act	In een 4jarenbeleids cyclus werkt de school aan een continu proces van het stellen van prioriteiten in het ontwikkelen en verbeteren (haalbare doelen)	Doelen in strategische plannen (in 03-07 Zorg en communicatie) ondersteunen het dagelijks werk in de groepen
Beleid	Directie draagt met het team	Successen delen en	In jaarlijkse functionerings	Interne en externe	Resultaten van

	zorg voor het initiëren, besluiten en vastleggen / borgen van beleid in handzame documenten (zie Schoolplan 2003-2007)	vieren Continu updaten beleidsdocumenten	gesprekken effecten en tevredenheid van wederzijds functioneren bij innovaties en schoolontwikkeling bepalen	analyses bepalen mede het beleid van de school SMARTi doelen staan in het School en Kwaliteitsplan Archiveren en meerjarig vaststellen beleidsdocumenten	(SwP)innovaties monden uit in een actueel(e) & transparant(e) beleids(SwP) deel en Personeelsgids voor teamleden
Personeel	Ieder teamlid ontwerpt een eigen POP Medewerkers maken deel uit van beleid-ontwikkelgroepen (zie Schoolplanmatrix)	Ieder POP stimuleert het teamlid tot zelfaansturing in ontwikkeling	Door collegiale consultatie en feedback gesprekken worden doelen vast- of bijgesteld.	Elk Persoonlijk OntwikkelingsPlan past in het School OntwikkelingsPlan	Deskundigheid ontwikkelt heeft direct effect op lesgevendetaak van het teamleden.
Middelen	Na vaststellen prioriteiten bij innovaties facilitering regelen (zie Schoolplan 2003-2007)	Materiaal en personeel daadwerkelijk inzetten bij prioriteitsgebieden	In plenaire teambijeenkomsten reeds bereikte resultaten van ontwikkelwerk vast- en bijstellen	Eigentijds voorzieningen niveau passend bij gestelde doelen en huidige schoolbevolking	Adequate middelen voorhanden voor kinderen, team, ouders en bestuur (tevreden)

## 2.5 Management van processen: 2. Het beheren en sturen van processen

***De school beheert en stuurt het primaire proces (het geven van goed onderwijs) en belangrijke ondersteunende processen.***

- Zelfverantwoordelijke uitvoerende teams die worden aangestuurd door coördinatoren beheren en sturen de werkprocessen.
- De directeur stuurt de voortgang en besluitvorming van de werkprocessen in resp. overleg en plenaire bijeenkomsten.
- Processtappen voor het primaire proces, de tussendoelen, de einddoelen worden aangestuurd.
- Het primaire proces en de ondersteunende processen leveren een optimale bijdrage aan het geven van goed onderwijs.
- De evaluaties van het primaire proces leidt tot verbetering.
- Waarderingsgegevens van ouders worden bij verbetering van het primaire proces betrokken.
- Medewerkers sturen de aanschaf van onderwijsmethoden, onderwijsmateriaal en materiaal voor de werkplek aan.

Verantwoordelijk voor proces	ontwerpen	aansturen	evalueren	Verbeteren
Onderwijskundige innovaties	Heterogene werkgroepen van leerkrachten	Directeur met coördinatoren	Team Bestuurs Commissie = BC	Team
Schoolorganisatie	Directie met team	directeur	Team BC	Team / directie
Doorgaande lijn	Team Jonge Kind	© JK en © OK	Team / BC	Team

	Team Oude Kind	met directeur = ©team			
Integraal personeels Beleid	Directeur met adjunct / ©team	Directeur	Team Commissie P.Z.	Team / directie BC / WMOO	
Leerlingenzorg	IBer met adjunct	Directie	Team / directie	IBer met team	
leerlingenbeleid	Adjunct met IBer	directie	Team / directie	Team	
Kwaliteitsbeleid	Directeur met adjunct / ©team	Directeur	Directie / BC Ouders / inspectie	Directie	
Ouderparticipatie	Team/directie /OR	directie	Team / OR / BC	Team / OR	
Accommodatiebeheer	concierge	directeur	Directie / BC	Concierge/directeur	
Accommodatiebeleid	bouwcommissie	WMOO+ directeur	Team / BC	Bouwcie	
ICT	ICTer met SBER	ICTer	team	Team	
Externe contacten Samenwerkingsverbanden	Teamleden	Directeur	Team / MR	Teamleden	
Communicatie	Geledingen	Directie	Geledingen	Geledingen	
Brede school Vensterwijk	Deelnemers in plangroep	Locatieleider met directeur	Team / OuderWerk Groep	Plangroep	
Financien	Directeur en penningmeesters	directeur	Geledingen Ouders(avond)	Directeur en pm's	
Arbo	Arbo commissie	directeur	Arbo cie / BC / MR WMOO	Arbo cie	
Archief	administratie	directie	Directie met admin	administratie	
PR	team	directie	Team / BC	Team	
Bestuur	College B&W	WMOO	Directie/BC/DBPO	BC/directie	

### 5.3 Management van processen: 3. Het continue verbeteren van processen

#### *De processen zijn gericht op het continue Verbeteren en Vernieuwen.*

- In de communicatie met alle betrokkenen over alle aspecten in de complexe organisatie van een basisschool, stelt de directie zich transparant op, voor zover dit de ontwikkeling en belangen van de kinderen ten gunste komt en dit niet in strijd is met belangen privacy van alle medewerkers. Dit is voor de directie in de praktijk van onze informatiemaatschappij een dagelijks aftasten en afwegen van die belangen, doelen, effectiviteit, time-management en grenzen aan betrokkenheid.
- De school werkt structureel aan schoolontwikkelingen: aan de hand van zelfevaluaties en audits worden alle werkprocessen periodiek doorgelicht en verbeterd.
- Het flow chart SCHOOLPLAN geeft aan wie wanneer hoe betrokken is bij het 4jarenbeleidsplan (zie bijlage 1 Schoolplan.)
- Er zijn meetinstrumenten voor de tevredenheidsonderzoeken onder belanghebbenden en met de informatie uit de eindresultaten worden werkprocessen aangepast en verbeterd.
- De school maakt gebruik van interne zelfevaluaties en externe kwaliteitsmetingen. Zie lijst Kwaliteitsindicatoren in Kwaliteitsplan blz. 28, 29 en 30.
- De kerndoelen/eindtermen voor de verschillende bouwen zijn vastgesteld en worden regelmatig geüpdate.
- Collega's wisselen kennis en ervaring uit voor het planmatig verbeteren van de werkprocessen.
- Teamleden worden gestimuleerd tot collegiale visitatie en consultatie.
- Teamleden bevorderen hun deskundigheid door het werken met een POP en een critical friend.
- De school kent een interne en bestuurlijke klachtenregeling. (zie Schoolgids)
- Van de kennisstructuur rond de school, w.o. internet, wordt optimaal gebruik gemaakt voor het verbeteren van werkprocessen.
- De eigen website biedt teamleden reflectie en suggesties ten behoeve van verbeteringen in het primair proces.
- De Bestuurscommissie en de MR hebben een voortgangsbewakende en controlerende functie voor alle werkprocessen.

Wie heeft welke rol in het continue verbeteren van processen?

<b>Verbeteren processen</b>	<b>Initiatief &amp; betrokken</b>	<b>Uitvoerend</b>	<b>wettelijke invloed</b>	<b>evaluatie/rapportages voortgangsbewaking</b>
onderwijs resultaten	kind ouder leerkracht oop directie wijk regio bestuur inspectie	kinderen team directie	alle geledingen van de school team directie OR MR BC	Oudergesprekken team/SwPvergaderingen directie-overleg @team MR en BC
Vorbereide omgeving Accommodatie Beheer	Team Directie Ouderhulp Vensterwijk	Kinderen Ouderhulp Team op en oop directie	Kinderen en medewerkers Bestuur en ministerie	Feedbackgesprek functioneringsgesprek Arbo commissie MR en BC
Huisvesting Accommodatie beleid	Alle geledingen van de school en besturen	bouwcommissie	MR BC directie Besturen Ministerie	Besturen en directie
Schoolorganisatie	Medewerkers Vensterwijk OR BC	Team en directie	OR MR BC WMOO RI	Voortgangsgesprek Teamvergadering Ouder-cafe/enquetes
Doorgaande lijn	Groeps-Leerkrachten @team Vensterwijk	@J.K. en @ O.K. met teams	Besturen en ministerie	Kwaliteitsindicatoren in @team en MR en BC
IPB	Medewerkers OR MR BC	Directie met team en abcg	MR en besturen en ministerie	Ontwikkel/POPgesprek feedbackgesprek functioneringsgesprek beoordelingsgesprek
Leerlingenzorg	Kinderen ouders Groepsleerkr. IBer directie	IBer met adjunct groeps- en vak leerkrachten	Directie MR en BC Besturen ministerie	abcg IBer met directie
<b>Verbeteren processen</b>	<b>Initiatief &amp; betrokken</b>	<b>Uitvoerend</b>	<b>wettelijke invloed</b>	<b>evaluatie/rapportages voortgangsbewaking</b>
Kwaliteitsbeleid	Alle gremia	Directie met medewerkers	Alle gremia	Jaarverslag = Conferentie
Ouderparticipatie	Ouders team OR	Ouders met team	besturen	Jaarverslag OR
ICT	Teamleden ICTwjkoverleg abcg	ICTer en SBer met team en webredactie	besturen	Jaarverslag = Conferentie
Externe contacten Samenwerkings verbanden	Alle gremia	teamleden directie (G)MR BC	directie MR en BC	teamvergadering Jaarverslag=Conferentie
Communicatie	Alle gremia	Alle gremia	besturen	Voortgangsgesprekken Vergaderingen geledingen Strat. plan+verslag
Brede school Vensterwijk	participanten belangstellenden	Plangroep met alle medewerkers	Besturen MR	Vos-ABB Besturen Ministerie
Financien	Alle gremia	Penningmeesters directie	Geledingen besturen	Jaarafrekeningen Begrotingen

Arbo	medewerkers	Arbo commissie	Besturen MR	RI&E
Beheer & Archief	medewerkers	Oop met directie	RI	MIS
PR	Medewerkers ouders OR BC	Teamleden en ouders OR BC	WMOO	MIS
Klachtenregeling	Alle gremia	Team / directie	besturen	besturen
Bestuursbeleid	Alle gremia	Besturen MR directie	DBPO WMOO B&W	DBPO Driehoeksoverleg BC-directie-WMOO Bestuurlijk jaarverslag

#### BIJGEVOEGDE BIJLAGEN

- FLOW CHART KVS
- FLOW CHART ZORG
- FLOW CHART ZORG motoriek
- FLOW CHART ontwerpen Schoolplan
- FLOW CHART Werving & Selectie personeel (volgt/laatste versie bij bestuur)

## 2.6 Medewerkers

**De wijze waarop de school prestaties wil leveren voor haar medewerkers in het kader van de geplande en uitgevoerde activiteiten**

### 2.6 Medewerkers: Indicatoren Waardering medewerkers

#### **1. De school maakt gebruik van de waardering van haar medewerkers om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.**

- De waardering en tevredenheid van de medewerkers worden gemeten.
- De directeur complimenteert dagelijks minimaal een medewerker.
- Medewerkers worden uitgenodigd in teambijeenkomsten hun visie en mening te ventileren en zo een bijdrage te leveren aan de schoolontwikkeling.
- De directie en het Coördinatieteam voeren regelmatig voortgangsgesprekken/werkoverleg met medewerkers om te kunnen sturen naar aanleiding van hun wensen, suggesties en knelpunten in het werk.
- In het jaarlijkse functioneringsgesprek bevroegt de directeur elke medewerker omtrent zijn of haar welbevinden en tevredenheid in het uitoefenen van de functie.
- Met een feedbackformulier worden medewerkers gevraagd hun waardering uit te spreken over het functioneren van en de samenwerking met de directie.
- In de teamvergadering staat als vast punt op de agenda het vermelden van succesvolle bijzonderheden in de verschillende bouwen.
- Medewerkers worden uitgenodigd hun waardering uit te spreken over gedrag of bereikte resultaten van collegae.
- Aan de hand van onderzoeksgegevens of structureel overleg worden de gegevens van het wel of niet tevreden zijn omgezet in verbetervoorstellen voor nieuw beleid.
- Teamleden worden in collegiale consultatie uitgedaagd elkaar feedback te geven met als doel je te blijven ontwikkelen en van en met elkaar te leren.
- In het jaarverslag geeft ieder teamlid de waardering en tevredenheid aan over het eigen functioneren en over het beleid van de school.
- Tijdens de jaarlijkse Conferentie met het team worden evaluaties (waardering en tevredenheid) omgezet in nieuw beleid voor het daaropvolgende jaar.
- Om de paar jaar vindt op school een welzijnsonderzoek plaats. De resultaten (RI&Erapport) daarvan worden in de diverse gremia besproken. Conclusies worden betrokken bij nieuw

beleid.

- Met medewerkers in een tijdelijk dienstverband vindt tweemaal een beoordeling plaats waarin waardering wordt uitgesproken over goed functioneren.
- Het ©oördinatieteam stelt met het bouwteam Jonge Kind of Oude Kind een jaarplan op, afgeleid van het schoolplan en goedgekeurd door de directie. Halfjaarlijks bespreekt het ©team de vorderingen. Het eindverslag geeft aanknopingspunten voor de nieuwe koers in het volgende schooljaar.
- De directeur en de locatieleider vragen de teamleden om het jaar naar hun waardering van de effecten van hun inzet en inspanningen ten behoeve van de Vensterwijk en verwerken dit in het volgende meerjarenplan.
- Alle medewerkers leveren een bijdrage aan de totstandkoming van het meerjaren Schoolplan gebaseerd op de gegevens verkregen uit (zelf)evaluaties en het aangeven van waardering. Zie flow chart Schoolplan.

## 2.7 Leerlingen – ouders

**De wijze waarop de school prestaties wil leveren voor haar leerlingen – ouders.**

***Leerlingen – ouders: Indicatoren Waardering leerlingen – ouders:***

***De school maakt gebruik van de waardering van leerlingen en ouders om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.***

- De waardering en tevredenheid van leerlingen en ouders over het primaire proces worden mede bepaald door de wijze waarop er les wordt gegeven en de begeleiding door de onderwijsgeevenden.
- Kindergericht onderwijs in een Montessorischool biedt ruimte voor dagelijks individueel contact met kinderen. Leerkrachten hebben een luisterend oor voor wensen, meningen, ideeën en de visie van kinderen over de gang van zaken op school. Medewerkers brengen naar aanleiding hiervan verbetervoorstellen in in teambijeenkomsten.
- Kinderen geven op de kinderkrantpagina's van de schoolwebsite en via het Kinderpersbureau van de Vensterwijk hun waardering en mening.
- Aan de hand van onderzoeksgegevens worden de gegevens van wel of niet tevreden zijn van ouders omgezet in verbetervoorstellen.
- Kinderen worden minimaal 2x in hun basisschoolloopbaan bevroegd op welbevinden. De resultaten van deze (Viseon)onderzoeken worden gebruikt in het zorg- en kwaliteitsbeleid.
- Kwaliteitskaarten en de ouderenquete 1<sup>e</sup> jaars worden gebruikt om de waardering van ouders in kaart te krijgen.
- Aan de hand van structurele gesprekken worden de gegevens van wel of niet tevreden zijn omgezet in nieuw beleid.
- Minimaal 2x per jaar bevragen alle leerkrachten de ouders in het reguliere oudergesprek naar hun waardering van de schoolorganisatie. In de eerstvolgende teamvergadering trekt het team conclusies en zet actie op evt. verbeterpunten.
- Maandelijks voert de directeur gesprekken met ouders in het oudercafe: de opmerkingen worden besproken binnen de directie, BC, ©team of OR en evt. omgezet in nieuw beleid.
- De directie en ambulante medewerkers hebben dagelijks portiersdienst, waardoor zij direct aanspreekbaar zijn voor ouders en kinderen om hun waardering of (on)tevredenheid aan te geven.
- De directie biedt ouders de gelegenheid rond start en einde der schooltijd binnen te lopen en hun waardering te uiten.
- Over de tevredenheid en waardering van ouders wordt in de school gecommuniceerd. Zie ook het Strategisch Plan Communicatie.
- De Ouderraad en de BestuursCommissie hebben een signalerende functie aangaande tevredenheid en klachten van ouders.
- Ouders worden in het mededelingenblad geïnformeerd over hoe hun waardering wel of niet is omgezet in nieuw beleid.



## 2.8 Buurt – maatschappij

De wijze waarop de school prestatie wil leveren voor de buurt en de maatschappij.

### ***Buurt – maatschappij: Indicatoren Waardering buurt/maatschappij:***

***De school maakt gebruik van de waardering van buurt/maatschappij om het beleid en de uitvoering van processen te verbeteren.***

- De buurt en de maatschappij uiten hun waardering over het primaire proces.
- Oud-leerlingen komen op uitnodiging van de school regelmatig terug en worden bevraagd op de effecten en ervaringen van de basisschool op hun verdere schoolloopbaan. De @schoolverlaters verwerkt deze informatie in nieuwe beleidsvoorstellen aan het @team.
- Directeur en medewerkers stellen kaders voor de interne en externe contacten. Uitgangspunt is “halen & brengen”. Samenwerking is gericht op professioneel en kwalitatief goed functioneren, effectiviteit en win-win situaties.
  - Communicatie met alle ouder(s)(geledingen) behoeft voortdurend intensieve aandacht
  - Vensterwijk participatie vraagt m.n. extra inspanning van directeur en enkele teamleden.
  - 3VO inbreng minimaal; bijbehorende formatie intern gericht ingezet
  - Opleidingsschool worden voor pabo-studenten kunnen we nu aan met eigen interne coach.
  - Gastcolleges en rondleidingen verzorgen verdelen over beide Montessorischolen.
  - Regio-bijeenkomsten Montessorischolen leveren onderwijskundige bijdrage.
  - Zorgbijeenkomsten voortdurend kritisch afgewogen op functionaliteit
  - CKV meerjarenplan is onderwijskundige behoefte
  - ICTwijkoverleg: aandacht besteden aan agendering
- De school haalt haar informatie uit de overleggen met de ruim 20 instanties waarmee direct wordt samengewerkt in de Vensterwijk = Brede school.
- Potentiële ouders worden tijdens het intakegesprek gevraagd naar hun voorkennis over de school.
- De waardering van de buurt en maatschappij worden direct in de werksituatie gemeld.
- De school werkt preventief ten aanzien van de waardering door de buurt.
- De wijkmedia wordt benut om de buurt te informeren over (het beleid van) de school en Vensterwijk.
- De participanten van de Vensterwijk wisselen meningen en visies uit tijdens studiemiddagen en zetten die om in een gezamenlijke visie en beleidsplan.
- De lokatiemanager van de Vensterwijk bevraagt de deelnemers met een feedbackformulier naar de waardering over het functioneren.
- Kinderen en personeel houden met een milieudienst de directe schoolomgeving schoon en netjes.
- De school heeft een inzamelpunt voor oud papier, kleding, schoenen, cartridges en batterijen.
- Het gebouw wordt verhuurd aan buurtbewoners voor educatieve activiteiten, die van invloed zijn op het onderwijs aan de kinderen.
- De school regelt extra patrouille van politie en buurtwacht om de veiligheid in en om de school te vergroten.
- De school is gezamenlijk gehuisvest met de Na Schoolse Opvang.
- De school heeft een informatie-overdracht-contract met de peuterspeelzalen en de kinderopvang in de wijk.
- De bibliotheek levert lesideeën, knowhow en materialen aan ter leesbevordering van kinderen.
- Kinderen verzorgen een zelfgemaakte kersttentatie voor een wijkinstantie. (bijv. verzorgingshuis of asielzoekers)
- Kinderen nemen deel aan gezamenlijke sport- en culturele activiteiten met de andere scholen in de Vensterwijk.
- De school organiseert jaarlijks een sponsorloop met 50% opbrengst voor een goed doel.
- De openbare wijkscholen verzorgen een gezamenlijke voorlichting over het voortgezet onderwijs voor ouders.
- De school promoot het kooklokaal voor gezonde voeding en kooklessen aan kinderen.
- Via de website laat de school de buurt kennis nemen van schoolse activiteiten.
- Via de plangroep en de ouderwerkgroep hebben doelen van de Vensterwijk (met ruim 20 instanties) invloed op het schoolbeleid.
- (Oud-)leerlingen van de (toekomstige) Voortgezet Onderwijs school in de Vensterwijk gaan prestaties leveren als studie-opdracht in hun ‘oude’ basisschool.

## 2.9 Eindresultaten

**De wijze waarop de school prestaties wil leveren in het kader van de geplande uitvoerende activiteiten.**

***Eindresultaten: De school bepaalt welke eindresultaten zij met haar beleid en de uitvoering van processen wil bereiken en evalueert of de resultaten zijn gehaald.***

### PRIMAIRE PROCES

- De school heeft afspraken over de leervorderingen, de eindresultaten voor het primaire proces en de wijze waarop deze worden gemeten en geregistreerd. Deze afspraken zijn vastgelegd in documenten: SwPdelen, De Doorgaande lijn, Schoolplan, Kwaliteitsplan en Zorgplan.
- Kerndoelen en werkafspraken zijn per bouw geformuleerd.
- De school hanteert een vastgesteld KindVolgSysteem voor de verschillende bouwen.
- De leerkrachten begeleiden het oudere kind bij het zelf registreren van hun vorderingen.
- De school stimuleert bij kinderen de ontwikkeling van zelfstandigheid en het nemen van eigen verantwoordelijkheid.
- Het leerstofaanbod vertoont een doorgaande (Montessori)lijn, vastgelegd in werkafspraken.
- De eindresultaten van alle vak/vormingsgebieden zijn per bouw vastgelegd in een Schoolwerkplandocument.
- De leerkrachten stimuleren kinderen individueel het hoogst haalbare uit hun competenties te halen.
- De leerkrachten bevorderen het pedagogisch klimaat vanuit de Montessorivisie.
- Het leerstofaanbod komt tegemoet aan de verschillen tussen kinderen.
- De leerkrachten variëren de hoeveelheid leertijd voor kinderen, afhankelijk van hun onderwijsbehoeften. Montessori-onderwijs geeft onderwijs op maat.
- De Toetskalender van het Zorgsysteem maakt de bereikte resultaten bij kinderen meetbaar.
- De leerkrachten analyseren systematisch de vorderingen en ontwikkelingen van kinderen middels registratie en kindbesprekingen met de Intern Begeleider.
- De Intern Begeleider voert maandelijks overleg met de directie en externe zorgfunctionarissen over adequate zorg en afgestemd beleid.
- De coördinatoren van het Jongere Kind team en Oudere kind team presenteren 3x per schooljaar hun bouwjaarplan gerelateerd aan het Schoolplan met doelen, tussenevaluatie en eindresultaten aan directie (@team) en BestuursCommissie.

### SECUNDAIRE EN TERTIAIRE PROCESSEN

- In de school is structureel overleg met de belanghebbenden over de prestaties van de school. Zie het Organogram van de school.
- Het Communicatieplan geeft aan wanneer wie waarbij betrokken is.
- Het gebruik van Kwaliteitsmetinginstrumenten is vastgelegd in het Kwaliteitsplan en volgt een meerjarencyclus van 4 jaren.
- Het Conferentieboekje met verslagen en resultaten op alle drie niveaus vormt het schooljaarverslag.
- De bevindingen vanuit de jaarlijkse functioneringsgesprekken, de groepsbezoeken en de feedbackgesprekken door de directeur worden gebruikt bij het formuleren van nieuw beleid.
- Rapportages van ontwikkel- en voortgangsgesprekken, coachingsverslagen, collegiale consultatie, interne en externe collegiale visitaties en welzijnsonderzoeken worden benut voor het bepalen van eindresultaten en nieuw beleid voor IPB.
- Uit teamvergaderingen, rapportages van enquêtes, tevredenheidsonderzoeken en jaarafrekeningen trekken directie en/of team conclusies voor veranderingsplannen en verbetervoorstellen cq. bijgesteld of nieuw beleid.
- De prestaties in samenwerkingsverbanden worden deels gemeten. (feedbackformulier Vensterwijk locatiemanager, tevredenheidsonderzoek NMV, tevredenheidsonderzoek Ardyn, presentatie intervisiegroepen).
- De directie ziet er op toe dat er informatie wordt verzameld over de waardering van kinderen, ouders/verzorgers, medewerkers, beide besturen en de buurt/maatschappij.
  - kinderen: bevragen en zorgsysteem
  - ouders: oudergesprekken, 1<sup>e</sup> jaars enquête etc.
  - medewerkers: functioneringsgesprek, onderzoek Arbo welbevinden,
  - bestuur: regelmatige reflecties, jaarverslag Conferentie
  - buurt/maatschappij: Vensterwijk, PSZ, wijkscholen

- Over resultaten en verbetervoorstellen wordt in de school gecommuniceerd via de onderwijskundige SwPvergaderingen met team, MR en BestuursCommissie.
- De informatie over de prestaties wordt gebruikt voor nieuw beleid en omgezet in meetbare doelstellingen in het nieuwe beleid tijdens de jaarlijkse team-Conferentie.
- De BestuursCommissie is actief betrokken bij het vaststellen van de eindresultaten.
- De OR, de MR, de WerkMaatschappij Openbaar Onderwijs en de RijksInspectie worden geïnformeerd over de eindresultaten middels het Jaarverslag = Conferentieboekje. Voor alle ouders staat een korte samenvatting in het Mededelingenblad.
- Op de jaarlijkse Ouderavond presenteren directie/team en de geledingen de opbrengsten van het afgelopen jaar en inherent daaraan de doelen en plannen voor het nieuwe jaar.
- Het beleid loopt vooruit op nieuwe ontwikkelingen en de prestaties worden hierop aangepast: het Neo-Montessorionderwijs vertaalt de Montessorivisie naar de 21<sup>e</sup> eeuw.

**Verbeterpunten: 1. Leiderschap**

1. Competentiemanagement uitwerken met behulp van collegiale consultatie en visitatie i.r.t. POP.
2. Zelfverantwoordelijkheid van het team in het nakomen van (team)afspraken optimaliseren. HRM?
3. Jaarverslag verhelderden met beperkte keuze in kengetallen, waardoor nieuwe doelen eenvoudiger en eenduidiger te herleiden zijn..
4. Ten behoeve van competentie management functieprofielen updaten en beoordelingsgesprekken invoeren.
5. Timemanagement en welbevinden van directie en coördinatoren SMARTi evalueren.
6. Over communicatie en besluitvormingstrajecten medewerkers en ouders actief bevragen.
7. Actualiseren / omzetten directiestatuut in MC management contract.
8. IPB personeelsbeleid op maat uitschrijven: seniorenbeleid, starterbeleid en specifiek personeelsbeleid (thuissituatie / chronische ziekte / handicaps)

**Verbeterpunten: 2. Strategie en beleid**

1. De Kinderredactie voor de Vensterwijkpagina in de wijkkrant verdient betere ondersteuning.
2. Voor het verwerken en in kaart brengen van de resultaten van ouderenquêtes een efficiënt geautomatiseerd systeem ontwikkelen.
3. De directeur neemt deel aan de schoolbestuurlijke klankbordgroep "Grenzen aan betrokkenheid" om duidelijkheid te scheppen omtrent bevoegdheden, verantwoordelijkheden en invloed van geledingen / ouders / team / directie / bestuur bij personele inzet en plaatsing van kinderen.
4. De schoolbestuurlijke opdracht tot RI&E Risico Inventarisatie en Evaluatie, momenteel uitbesteed bij Ardyn, zou beter moeten aansluiten op de 4jarige schoolplancyclus.
5. Uitvoeren actiepunten van Strategisch Plan Communicatie.
6. Uitwerken flow chart overgang BaO-VO
7. Collegiale visitatie & benchmarking staan in de kinderschoenen en worden ingevoerd en geïmplementeerd.

**Verbeterpunten: 3. Management van medewerkers**

1. Beoordelingsgesprekken in een cyclus van 3 jaren met alle vaste medewerkers zullen ingevoerd worden met behulp van het top-down-systeem + scholing van medewerkers + "bonus/malus consequenties".
2. Flexibele aanpassingen van de personele inzet verdient aandacht.
3. Een systeem van interne collegiale consultatie met feedback voorbereiden en invoeren.
4. Het actualiseren van POP's opnemen in de functioneringsgesprekkencyclus.
5. (Acceptatie van controle op) het tijdig aanleveren van documenten en naleven van gemaakte afspraken.
5. Motivatie van ervaren cq. senior leerkrachten verdient aandacht.
6. Met het strategisch Plan willen de medewerkers de interne communicatie verbeteren.
7. De integriteit van sommige medewerkers verhogen.
8. De digitale snelweg leren benutten in contacten tussen kinderen van Montessorischolen in binnen- en buitenland.
9. Het ondersteunend personeel stimuleren te leren uit intervisie-netwerken.

**Verbeterpunten: 4. Management van middelen**

1. Het schoolbestuur de beleidskeuzes bij de personele reserve en het O&O budget inzichtelijker laten maken voor school (directie/BC/MR) als voorloper op de lumpsum financiering.
2. Compartimenteringsverzoek tbv. energieverbruik blijft actueel.
3. Borging van Arbo-beleid verdient enige uitwerking, met name gericht op voortgangsbewaking en kengetallenanalyses.

4. Schoolbestuurlijk huisvestingsbeleid en onderhoudsplan voor semi-permanent gebouw beter op elkaar laten aansluiten.
5. Aansturing/opdracht door schoolbestuur van RI&E beter laten aansluiten op meerjarenbeleid in Schoolplan.
6. Het personeelsdeel van de eigen website gaan benutten voor professionele informatie-uitwisseling.

#### **Verbeterpunten: 5. Management van processen**

1. Een werkwijze ontwikkelen voor het stelselmatig naar team/directie terugkoppelen van activiteiten in netwerken.
2. Beeldschermmedewerkers (administratie/systeembeheer/directie/zorg©) leren werken met enigszins gestandaardiseerde flow-chartmodellen.
3. Enquete 1<sup>e</sup> jaarsouders functioneel verwerken.
4. Kwaliteitskaarten Bos van Gorcum verkennend gebruiken.
5. Uitvoeren actiepunten van Strategisch Plan Zorg.
6. Updaten document "De doorgaande lijn" met werkafspraken en kerndoelen per bouw.
7. Geplande onderwijskundige innovaties doorvoeren:
  - Neo/modern Montessori-onderwijs
  - KWV Sociale redzaamheid / Natuur (techniek)
  - Taal/lezen
  - Meerjarig Kunst-Cultuurbeleid

#### **Verbeterpunten: 6. Medewerkers**

1. Invoeren (top down + met teamscholing) van beoordelingsgesprekken voor vast benoemd personeel in een gesprekscyclus, waarbij waardering uitgesproken kan worden.

#### **Verbeterpunten: 7. Leerlingen en ouders**

1. Een selectie met eigen aanpassingen maken van de huidige kwaliteitskaarten.
2. Onderzoeken of we kinderen via een leerlingenraad of i.d. nog actiever kunnen betrekken bij het beleid van hun school.
3. De OuderRaad actiever laten deelnemen aan activiteitencommissies, met een duidelijke eigen inbreng.

#### **Verbeterpunten: 8. Buurt/maatschappij**

1. De inhoudelijke samenwerking met de NSO = Na Schoolse Opvang verder ontwikkelen.
2. TMO = tussen de middag opvang professionaliseren en anderen van laten leren.
3. Een prachtig nieuw permanent stenen gebouw in het Hunzepark plaatsen met een kooklokaal en sportaccommodatie voor wijkbewoners, een kinderdagverblijf, een Montessori peuterspeelzaal en een kantoor voor de locatieleider van de Vensterwijk.
4. Prestatiewerk op onze school van oud-leerlingen met de methodiek van "het Nieuwe Leren" in het V.O. ontwikkelen en structureel invoeren.

#### **Verbeterpunten: 9. Eindresultaten: Bestuur en financiers**

1. Coördinatoren van onderwijskundige ontwikkelgroepen leren SMARTi doelstellingen te formuleren, deze voortgang te bevorderen, opbrengsten te concretiseren en te implementeren.
2. De IPB-gesprekscyclus optimaliseren met invoer van collegiale consultatie en beoordelingsgesprekken.
3. Aan het jaarverslag opbrengsten gerelateerd aan kengetallen toevoegen.
4. Het middenmanagement (@team) leren denken in kwaliteitstermen en leren werken met het INKmodel.

## LITERATUUROPGAVE

- “De vijfde discipline” Peter Senge scriptum management
- “Professionele cultuur in onderwijsorganisaties” Alex van Emst APS 1999
- “Bezieling en kwaliteit in organisaties” Daniel Ofman Kernkwadrant Kern Konsult BV
- “Veranderen met resultaat” Stroes & Egberts Kluwer 2000
- “Handboek managementvaardigheden” Quinn, Faerman, Thompson, McGrath Academic service 2001
- “Intervisie bij werkproblemen” Jeroen Hendriksen Nelissen 2000
- “Personele vraagstukken in het primair onderwijs” Sylvia Elshout VOS/Abb 1999
- “De school als lerende organisatie” staatssecretaris van OC&W T. Netelenbos Ministerie van Onderwijs ... 1995
- “Veranderend toezicht & Toezichtkader primair onderwijs” WOT brochures Inspectie van het onderwijs 2002 en 2003
- “Handboek IPB” Gerard Elferink IPB bureau 2001
- “Een goed werkklimaat in de school” Cees van de Kooij reader NES 1997
- “Grondbeginselen voor een team” Katzenbach & Smith Scriptum 1997
- “Samen leven, samen werken” Seagal & Horne Human Dynamics 1998
- “Praktijkboek Interne Begeleiding” Koos Bokhorst HB uitgevers 2002
- “Basisschool management” diverse artikelen Kluwer
- “Leren kwalificeren” De Reeks deel 1 Freinetbeweging 2001
- Montessori-bibliotheek 1<sup>e</sup> Montessorischool Groningen diverse katernen/boeken
- “De schoolleider in beweging” Eric Verbiest 1998
- Schoolleidersopleiding NES-OCOM katernen 2001-2003

## BIJLAGEN

1. Sterkte – Zwakte analyse
2. Strategisch plan ZORG
3. Cultuurdiagnose
4. CBAM
5. Visitatie NMV
6. RST
7. IST
8. Schoolrapport Evaluatiegroep & ABCG begeleidingsdienst
9. SWOT
10. POP directeur
11. Leiderschapsrol Quinn
12. Leerstijl Kolb
13. Begeleiden leerkrachten
14. Teamrollen Belbin
15. Questionary visit abroad
16. Subsidie-aanvraag welbevinden team