

Kwaliteitshandboek 2005



Katholieke Jenaplanschool St. Paulus

Leeuwarden

INHOUDSOPGAVE

Algemeen gedeelte

1:1 voorwoord.....	blz. 3
1:2 visie op kwaliteitsbeleid.....	blz. 4
1:3 organogram van de organisatie.....	blz. 5
1:4 overlegstructuur.....	blz. 6
1:5 functieprofielen.....	blz.7
1:6 hoe organiseren we kwaliteitsbeleid.....	blz.8
Het INK managementmodel	blz.9

Beschrijving de aandachtsvelden

Leiderschap

1:1 directeur als bestuurder.....	blz.10
1:2 directeur als innovator.....	blz.11
1:3 directeur als organisator.....	blz.12
1:4 directeur als coach.....	blz.13

Strategie en beleid

2:1 korte en langere termijn.....	blz.14
2:2 samenwerkingsverbanden.....	blz.14
2:3 communiceren.....	blz.15
2:4 continue verbeteren.....	blz.16

Management van medewerkers

3:1 inzet en waardering.....	blz.17
3:2 continu vernieuwen expertise.....	blz.18
3:3 betrekken bij schoolontwikkeling.....	blz.19
3:4 betrekken bij verbeteringen.....	blz.20
3:5 samenwerkingsverbanden.....	blz.20

Management van middelen

4:1 financiën.....	blz.22
4:2 materiele middelen.....	blz.22
4:3 beheren van kennis en informatie.....	blz.23

Management van processen

5:1 ontwerpen van processen.....	blz.25
5:2 beheren en aansturen van processen.....	blz.27
5:3 continu verbeteren.....	blz.28

Waardering van:

6 medewerkers.....	blz.29
7 leerlingen – ouders.....	blz.30
8 buurt en maatschappij.....	blz.32
9 eindresultaten.....	blz.33
10 verbeterpunten.....	blz.34

Bijlages

Bijlage 1. basisprincipes.....	blz.38	
Bijlage 2. SMART formulering.....	blz.39	
Bijlage 3a: competentielijsten collega's.....	blz.	
Bijlage 3b: competentielijsten leerkracht.....	blz.	worden apart bijgeleverd
Bijlage 4: formulieren voor POP.....	blz.	
Bijlage 5: schema ven Emst.....	blz.40	
Bijlage 6: voorbeeld ritmisch weekplan.....	blz.41	

1:1 VOORWOORD

Als iemand de school binnenkomt, ziet men bij de ingang een mooie bronzen plaquette met daarop een groep kinderen dat in optocht achter een trompetter aanloopt met daaronder de tekst:

VOOR DE KINDEREN

En dat is natuurlijk ook zo; alles wat in het gebouw gebeurt is voor (en door!) de kinderen.

Daar zou nog een bord bij moeten hangen: **“verboden voor wie niet wil leren”**

De school is een lerende organisatie, waar op alle niveaus wordt geleerd; door kinderen, maar ook door leerkrachten, ouders, schoolleiding, stagiaires

Op onze school zijn heel veel mensen betrokken bij de gang van zaken; er zijn veel meedoeners maar gelukkig ook meedenkers.

In dit handboek wordt beschreven hoe de leerprocessen en werkprocessen verlopen; wie waar verantwoordelijk voor is en wat we van elkaar verwachten.

Samen met alle betrokkenen van de school willen we de kwaliteit die we al hebben natuurlijk behouden, maar we willen met elkaar onze school nog beter maken.

Door dit handboek krijgen we een goed beeld van wat er al goed gaat in onze school, maar ook waar we nog kunnen verbeteren.

Dit handboek zal een input zijn om de discussies op onze school met alle betrokkenen in gang te houden en de verbeteringen daadwerkelijk handen en voeten te geven.

Met elkaar werken aan kwaliteit is een uitdaging waar dit handboek een duidelijk beeld van geeft. Het is een werkdocument, dat steeds zal worden aangepast aan alles wat al gedaan is en wat de impulsen zijn om door te gaan.

Het is nu nog alleen geschreven door de schoolleider (in het kader van een pilot van Qprimair) maar zal uiteindelijk een plek krijgen in de kwaliteitszorg van de school.

Bij de komende visievergaderingen zal het beeld van onze school gestalte krijgen en zullen alle betrokkenen bewust gaan werken aan kwaliteit.

1:2 Visie op kwaliteit

Ook een jenaplanschool is een "gewone" basisschool. De kinderen moeten worden voorbereid op de maatschappij. Dat gaat met vallen en opstaan en daar ben je in principe je hele leven mee bezig. Je bent nooit uitgeleerd.

De school biedt een veilige basis waarin je op alle gebied kunt oefenen voor later. Je mag succes ervaren en daarvan leren maar ook fouten maken, en daar van leren.

Je leert van jezelf, je omgeving, je medeleerlingen, je ouders, je leerkracht.....

Bij de dagelijkse gang van zaken richten we ons vooral op twee vragen:

1. doen we de goede dingen?
2. doen we de goede dingen goed?

Bij de evaluaties van het primaire proces spelen de groepsmappen een belangrijke rol; voor evaluatie van de dagelijkse praktijk door de stamgroepleider, maar ook als evaluatie/borgingsinstrument op bouwniveau en teamniveau.

Veranderingsprocessen moeten door ieder teamlid in meer of mindere mate gedragen worden.

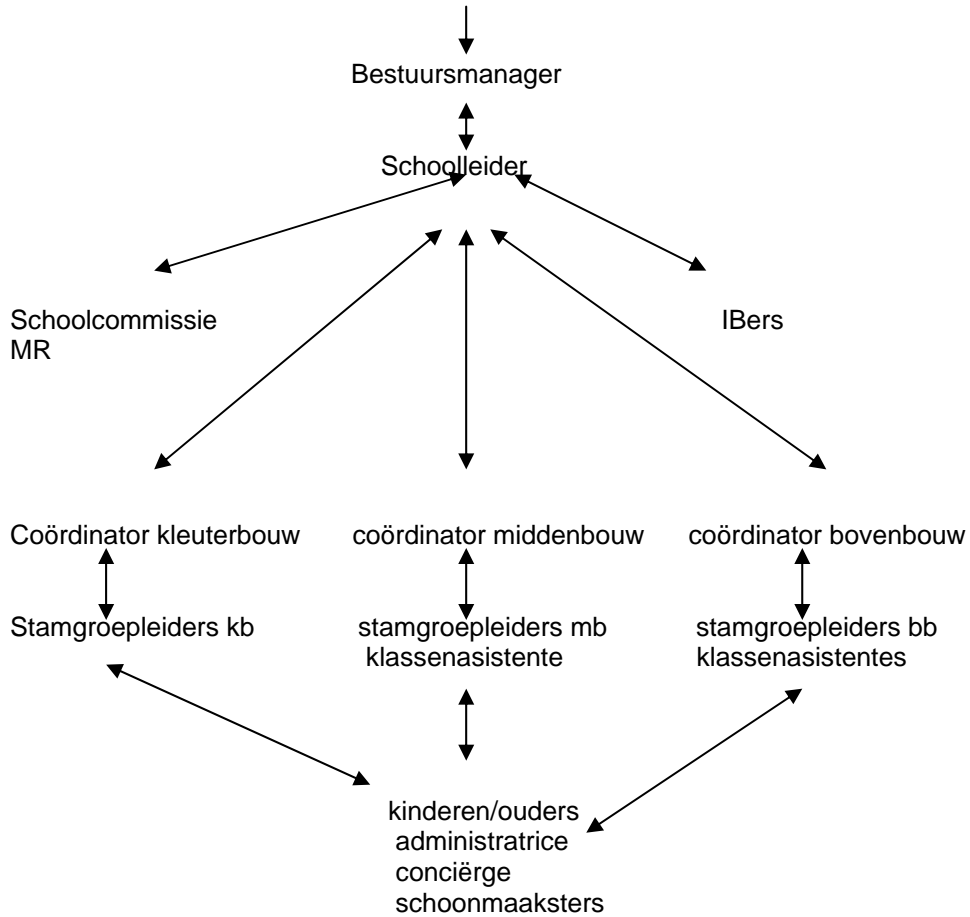
Veranderen gebeurt door vallen en opstaan. We willen het doel helder hebben en gaan dan experimenteren. Door te doen ontdek je veel en kun je bijschaven.

Het uiteindelijke resultaat wordt (kort) beschreven in het beleid.

De stichting waaronder de school valt, heeft gekozen voor een kwaliteitszorginstrument dat ook gebaseerd is op het INK model. Daardoor kan een beter benchmarking plaatsvinden. (verschil is wel dat dit handboek veel meer ruimte geeft voor eigen invulling waardoor het beter bij je eigen school past)

1:3 organogram van de organisatie

Bisschop Möller Stichting (30 katholieke scholen in Friesland)



1:4 overlegstructuur

Soort overleg	Frequentie	Aanwezigen	Doelstelling/agenda
Vaste overleggroepen:			
teamvergadering	1x per 14 dagen	Van iedere stamgroep Minimaal 1 lkr. +schoolleider	Evaluatie van processen Organiseren feestelijkheden Elkaar op de hoogte houden van werkgroepen "orde van de dag"
teamdagen	1x per jaar 2 dagen	Alle groepsleerkrachten, lbers, klasseassistentes, vakleerkracht, schoolleider	Planning nieuwe schooljaar, taakbeleid, invulling kamp Gezelligheid, teambuilding
coördinatorenoverleg	Elke week	Bouwcoördinatoren +schoolleider	Knelpunten uit bouwvergaderingen, algemene gang van zaken, denktank.
Bouwvergadering	1x per 14 dagen	Alle gr.lkr. per bouw + bouwcoördinator	Praktische zaken regelen leerlingbespreking
Studie ochtenden	6x per jaar, 4 per bouw	Steeds van 2 bouwen alle leerkrachten	Bouwoverstijgend overleg
katechesevergadering	3x per jaar	Gr.lkr. +schoolleider	Zaken omtrent identiteit
visievergaderingen	4x per jaar	Alle gr.lkr.+schoolleider	Visie/beleidsontwikkeling
IB overleg	1x per maand	2 IB ers+schoolleider	Ontwikkelingen op zorggebied
MR	1x per 6 weken	4 ouders, 4 gr.lkr. +schoolleider	beleidszaken
schoolcommissie	1x per 6 weken	5 ouders +schoolleider	Financiële, materiele, personele, identiteitszaken
ouderraadsvergadering	1x per maand	6 ouders +schoolleider	Zaken die ouders aangaan
Overleg NSO	3x per jaar	Bouwcoördinatoren, hoofd NSO, coordinator TSO, schoolleider	Inrichting, regels
Overleg manager NSO/schoolleider	Naar behoefte Min. 6x per jaar	Manager NSO/schoolleider	Praktische zaken
directieberaad	10 x per jaar	Alle directeuren van de stichting +bovenschools manager	Beleid voor de stichting ontwikkelen en netwerken/benchmarking
Groepen tijdelijk overleg:			
Inrichting schoolgids	4x	Ouders/administratrice/schoolleider	Overzichtelijker maken
Klantenpanel GCO	2x per jaar	Verschillende vertegenwoordigers van P.O.	Uitwisseling info
Klankbordgroep ontw. Nw V.O.	6x	Vertegenwoordigers van vers. Basisscholen	Meedenken in nieuwe ontw. Betere aansluiting

Onze school telt 10 werkgroepen. Iedere groep bestaat uit ouders die op dat gebied de school helpen en minimaal 1 leerkracht. Uitwisseling van werkprocessen vindt plaats via de ouderraad en teamvergadering. Werkgroepen vergaderen variërend van 2x per jaar tot 1x per maand.

1:5 functieprofielen

- Schoolleider: eindverantwoordelijk voor de autonome school binnen de stichting
Zie ook de beleidsmap van de stichting werkveld 3: personeel
Diploma schoolleider verplicht, catechesediploma, jenaplancertificaat.
- Coördinatoren: Leerkracht met uitgebreide taken:
medeverantwoordelijk voor de praktische gang van zaken in de bouw.
Meedenken in de processen binnen de school
Geen officieel erkende functie (alleen facilitering in tijd)
Verplicht om de nascholingsactiviteiten rond middenmanagement te volgen
- IB ers: verantwoordelijk voor de leerlingenzorg binnen de school. Adviserend (geen remedial
teachings taken) alleen facilitering in tijd
bevoegdheid interne begeleiding
- directieondersteuner: leerkracht met uitgebreide taken:
een aantal door de schoolleider gedelegeerde taken;
geen eindverantwoordelijkheid
alleen facilitering in tijd
- stamgroepleiders: verantwoordelijk voor de groep; onderwijs en onderwijsondersteunende taken.
Diploma pabo, diploma catechese, jenaplancertificaat
- Klassenassistentes: taken in overleg met stamgroepleiders/IB ers.
Diploma onderwijsassistent
- Administratieve kracht: alle door de schoolleider gedelegeerde taken zoals leerlingenadministratie,
financiële boekingen etc.
- Schoonmakers: verantwoordelijk voor het schoonmaken van het gebouw met inbegrip van
voorradenbeheer etc.
- conciërge: alle voorkomende werkzaamheden

Naast hun lesgevende taken en de daarbij behorende activiteiten functioneren stamgroepleiders ook in werkgroepen met ouders.

Alle ander taken die binnen de school gedaan moeten worden (zoals het organiseren van feesten, contacten met bibliotheek, opruimtaken, etc.) worden jaarlijks verdeeld volgens een puntensysteem. De vastgestelde taken en verantwoordelijkheden worden vastgelegd in het activiteitenplan.

1:6 organisatie kwaliteitsbeleid

De schoolleider organiseert het kwaliteitsbeleid en overlegt met de coördinatoren. Ook worden voorstellen gedaan vanuit de coördinatoren, IB ers, stamgroepleiders, klasseassistenten, ouders.....

Het kwaliteitshandboek volgens het INKmodel wordt gebruikt de school in beeld te brengen en de verbeterpunten duidelijk te maken.

Deze veranderingen worden via de JASschrijf vertaald naar de dagelijkse onderwijspraktijk. Als duidelijk is op welk gebied verandering nodig is, verloopt de verandering in stappen:

1. input via visievergaderingen, kwaliteitshandboek, coördinatoren, etc.
2. breder draagvlak creëren via overleg
3. invulling via ontwikkelplan (kort; SMART)
4. experimenteerfase
5. terugkoppeling en meerder mensen enthousiast maken (of afblazen)
6. invoering in de betreffende geledingen
7. evaluatie
8. bijstelling
9. evaluatieetc.
10. borging

Mogelijk blijkt bij het bespreken dat hulp van buitenaf nodig is. Dan wordt het JAS of de onderwijsbegeleidingsdienst ingeschakeld.

De 6 kwaliteitskenmerken voor jenaplanonderwijs zijn het uitgangspunt en de kapstok van de vernieuwing.

Jenaplanonderwijs is:

- ervaringsgericht
- ontwikkelingsgericht
- coöperatief
- wereldoriënterend
- kritisch
- zinzoekend

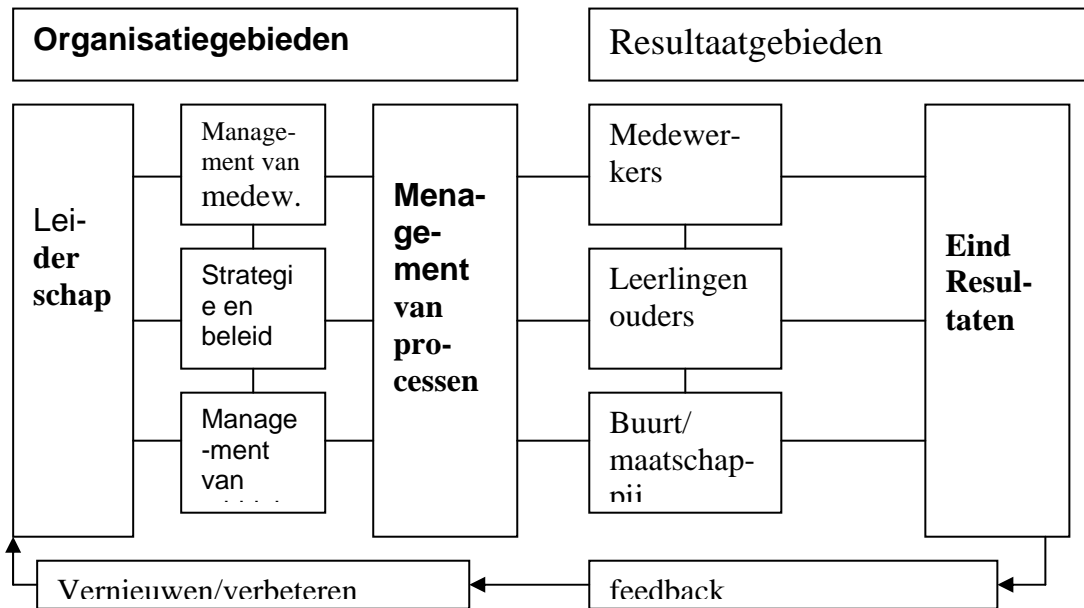
In de map van het JAS staan in verschillende hoofdstukken beschreven hoe een goede jenaplanbasisschool er uit zou kunnen zien. Ook biedt de map vele invullijsten en andere instrumenten om de school verder op weg te helpen.

We maken ook veelvuldig gebruik van het boek “jenaplanonderwijs op weg naar de 21 ste eeuw” van Kees Both en de praktische uitwerking daarvan in “De Rozentuin”

Onderstaand schema geeft het INK managementmodel voor het primair onderwijs weer.

Dit schema bestrijkt 10 velden: elk veld wordt verderop in dit handboek beschreven. In die beschrijving staat hoe dat onderdeel van het proces bij ons op school vorm wordt gegeven.

De verbeterpunten van elk onderdeel staan achterin bij werkveld 10: verbeterpunten.



1.LEIDERSCHAP

1:1 de directeur als manager/bestuurder

“het team als stamgroep”

Dit is het motto voor het leiding geven aan de St. Paulusschool. Zoals een stamgroepleider zijn/haar stamgroep aanstuurt, zo stuurt de schoolleider het team aan. Er kunnen veel parallellen getrokken worden tussen stamgroepleider en schoolleider. Dit eist een open en begeleidende houding van de schoolleider.

De schoolleider is eindverantwoordelijk voor de school. Zij wordt hierbij ondersteund door 3 bouwcoördinatoren. 1 voor de kleuterbouw (groep 1 en 2) , 1 voor de middenbouw(groep 3,4, en 5) en 1 voor de bovenbouw(groep 6,7, en 8).

Dit zijn leerkrachten met uitgebreide taken. De bovenbouwcoördinator heeft tevens een dag extra taakrealisatie ter ondersteuning van de schoolleider.

De schoolleider heeft geen lesgevende taken.

De coördinatoren sturen het directe (vooral praktische) leidinggevende proces in hun bouw. Wekelijks vindt overleg plaats van de schoolleider met de coördinatoren.

Bij het coördinatorenoverleg worden punten ingebracht door coördinatoren en de schoolleider op het gebied van:

- leerlingbegeleiding
- zorgteam
- zorgen om leerkrachten
- begeleiding nieuwe leerkrachten (invallers)
- zorgen op het gebied van het primaire proces
- voorbereidingen vergaderingen
- voorbereiding beleidsstukken
- punten vanuit de maatschappij, directiebereid, etc.
- nieuwe ideeën/ innovaties/ creatieve ontwikkelingen
- organisatie
- communicatie
- contacten MR, schoolcomissie, OR
-

De coördinatoren maken verslagen van hun bouwvergaderingen. De daar beschreven onderwerpen zijn gesprekspunten voor het coördinatorenoverleg.

De schoolleider besteedt redelijk veel tijd aan de beheersmatige zaken. Op dat gebied kan de school worden gezien als een bedrijf met personeel, budget en vele administratieve handelingen.

Daarnaast is de schoolleider het aanspreekpunt voor die problemen die niet binnen de eigen stamgroep en/of bouw kunnen worden opgelost.

Zij houdt feeling met het primaire proces d.m.v.

- groepsbezoeken
- functioneringsgesprekken
- coachingsgesprekken
- wandelgangengesprekken
- teamvergaderingen
- coördinatorenoverleg
- oudergesprekken, (ook door regelmatig koffie te drinken in het oudercafe)
- gesprekken in werkgroepen

Problemen worden of zo snel mogelijk (vaak d.m.v gesprekken) opgelost. Soms is het aanleiding voor wijziging van beleid.

De schoolleider gaat ervan uit dat er in de groepen door de leerkrachten hard gewerkt wordt om goed onderwijs te geven. Uitgangspunt is zoveel mogelijk uitdagingen te bieden aan elk kind om de eigen ontwikkeling zoveel mogelijk te ondersteunen en te begeleiden.

Ieder kind is uniek en de taak van de stamgroepsleider is om "er uit te halen wat erin zit".

De eindresultaten zijn daar op gericht.

Beginnende leerkrachten en langdurige invallers worden daarin begeleidt door de andere leerkrachten in de bouw en de coördinatoren.

Die visie en missie is bij iedere leerkracht voldoende bekend. Nieuwe leerkrachten worden in gesprekken met collega's (coach, mentor, maatje, coördinator, schoolleider) steeds gewezen op de jenaplanbasisprincipes (zie bijlage 1) en de gevolgen voor de dagelijkse praktijk.

Door middel van 4 visievergaderingen die verplicht zijn voor alle leerkrachten, wordt er gewerkt aan visie en missie van onze school. Deze vergaderingen worden voorbereidt door de schoolleider en hebben een lerend karakter. Door middel van introductie van een onderwerp, discussie in kleine groepen, evaluatie/uitwisseling en eventuele besluitvorming vindt ontwikkeling plaats.

Hieruit komt jaarlijks een ontwikkelplan voort, dat door iedereen wordt onderschreven en dat onze leidraad is voor de ontwikkeling voor het komende schooljaar.

De laatste visievergadering in het schooljaar wordt gebruikt voor evaluatie van het ontwikkelplan en het maken van keuzes voor het volgend schooljaar.

De keuzes worden "SMART" (zie bijlage 2) geformuleerd.

Verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in een matrix van het schoolbestuur.

De stichting streeft naar een zo groot mogelijke zelfstandigheid van de scholen. (zelfbestuur waar het kan, samenwerking waar het moet). Ook op financieel gebied zijn de scholen binnen onze stichting autonoom. Zij dragen en deel van het totale budget van de school af voor gemeenschappelijke verantwoordelijkheden en ondersteuning. De rest mag per school naar eigen inzicht worden besteed. Verantwoording vindt plaats door de begroting vooraf en het financieel jaarverslag achteraf.

Nieuw beleid komt tot stand zoals hierna bij "strategie en beleid" wordt omschreven.

1:2 de directeur als innovator

De stamgroepsleiders zijn gericht op het ontwikkelen van ieders talenten in de stamgroep. Zij maken gebruik van de verschillen in ontwikkelingsniveau en interesses.

Zo stimuleert de schoolleider ook de individuele ontwikkeling van iedere stamgroepsleider en maakt gebruik van de verschillen in ontwikkelingsniveau en interesses.

Een verander en/of vernieuwingsproces verloopt als volgt:

1. ouders, leerlingen, leerkrachten, schoolleider, werkgroepen, leden MR, OR, schoolcommissie, andere betrokkenen bij de school willen iets veranderd zien in de school.
Ook bevindingen uit de eindtoets of andere toetsen en de daaruit voortvloeiende gesprekken kunnen aanleiding zijn tot veranderingen/vernieuwingen.
2. zij nemen contact op met een leerkracht, coördinator of de schoolleider
3. Als het alleen op de bouw betrekking heeft, wordt het daar geregeld door de coördinator. (Evt. gemeld in het coördinatorenoverleg)
4. Is het groeps- en/of bouwoverstijgend dan vindt inbreng in het coördinatorenoverleg plaats.
5. Daar wordt besloten hoe dit verder te ontwikkelen (via teamvergadering, visievergadering, bestuur, zorgteam,)

Ideeën voor vernieuwing leiden in sommige gevallen tot het instellen van een werkgroep(je) gevormd door een aantal stamgroepsleiders met bijzondere interesse en/of kwaliteiten, al dan niet aangevuld met enkele ouders. Deze bereiden dan de te nemen stappen voor, presenteren die in een teamvergadering, en werken verder tot de vernieuwing een feit is. Soms blijft de werkgroep bestaan om voor borging en innovatie te zorgen. (bijv. leerlingvolgsysteem).

De schoolleider waakt over de verschillende processen en laat zich regelmatig informeren over de vorderingen door een gesprekje, een punt in de teamvergadering, het bijwonen van de teamgerichte cursussen, het bijwonen van een werkgroepvergadering, het coördinatorenoverleg, het maandelijks overleg met het zorgteam,etc.
Zij stuurt bij indien nodig of brengt punten in.

De schoolleider gaat regelmatig naar bijeenkomsten van schoolleiders, directievergaderingen, jenaplanoverleg, 2 daagse jenaplanvereniging, etc. om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen en om van elkaar te leren.

De schoolleidersopleiding en de daaruit voortvloeiende activiteiten en contacten zijn nog steeds een inspiratiebron.

Jaarlijks vindt een gesprek plaats van de schoolleider met de voorzitter van de schoolcommissie over het functioneren van de schoolleider. De input voor dit gesprek krijgt de voorzitter van de bouwcoördinatoren, die weer de stamgroepleiders vragen in de bouwvergadering.

Zo kan, zonder aanzien des persoons, feed-back worden gegeven op het functioneren van de schoolleider door de stamgroepleiders. . Hiervan wordt een verslagje gemaakt, waar individuele verbeterpunten voor de schoolleider uit naar voren komen.

1:3 de directeur als organisator

Beleid dat geformuleerd is, wordt overlegd met het team, de coördinatoren en eventueel in werkgroepen met ouders.

Als het een ieders goedkeuring heeft, wordt het ter goedkeuring en ondertekening aangeboden aan de MR.

Herbeoordeling en evt. herschrijving vindt plaats als het huidige beleid niet meer voldoet.

Externe contacten op schools niveau worden door de schoolleider onderhouden.

Als het meer gericht is op het primaire proces, worden de contacten gedelegeerd aan de coördinator of aan een stamgroepleider, die dergelijke contacten in zijn/haar takenpakket heeft.

De leerkracht met de extra dag ter ondersteuning van de directie heeft ook een aantal contacten overgenomen.

Terugkoppeling via coördinatorenoverleg of teamvergadering.

Stamgroepleiders functioneren ook in werkgroepen.

Terugkoppeling vindt plaats middels de teamvergadering.

Op financieel gebied worden de beslissingen door de schoolleider genomen.

Elke 5 á 6 weken vindt directieoverleg plaats. De directeuren van 30 scholen komen dan bij elkaar.

Sinds kort zijn deze bijeenkomsten gericht op onderwerpen van gemeenschappelijk belang. (invoering IPB, lumpsumfinanciering, kwaliteitszorg).

Sommige bijeenkomsten zijn facultatief, al naar gelang de ontwikkeling van de eigen school.

Directeuren van jenaplanscholen van Friesland hebben 3x per jaar (5 dagdelen) overleg over specifieke onderwerpen op jenaplangebied. (ressortierend onder verschillende stichtingen/schoolbesturen).

We maken gebruik van elkaars ontwikkelde vernieuwingen en werken samen als de gelegenheid zich voordoet.

We richten ons sinds 2 jaar op het ontwikkelen van leiderschap binnen een jenaplanschool.

Wat maakt ons anders en moeten we daar ook anders leiding aan geven?

Jaarlijks wordt een tweedaagse georganiseerd door 't JAS voor jenaplanschoolen. Ook deze dagen zijn gericht op het leiding geven aan een jenaplanschool en natuurlijk op het netwerken/benchmarking.

Middels de jaarlijks toegekende uren begeleiding (GCO en JAS) worden de primaire maar secundaire en tertiaire processen ondersteund.

Het gebruik van de begeleidingsuren worden jaarlijks in een contract vastgelegd. Hoe we de uren besteden wordt overlegd met de teamleden en coördinatoren.

1:4 de directeur als coach

De schoolleider is veel op school en de deur staat altijd open. Er wordt regelmatig binnengelopen door ouders en stamgroepleiders. De administratie is in dezelfde ruimte en veel praktische problemen kunnen snel worden opgelost.

Ook tijdens de lunchpauze is de schoolleider de vraagbaak voor veel stamgroepleiders. (en gebruikt de schoolleider deze tijd voor informele contacten en eigen vragen aan stamgroepleiders).

Beginnende stamgroepleiders krijgen, na ongeveer een half jaar, een competentielijst aangeboden voor stamgroepleiders op jenaplanscholen. (zie bijlage 3)

Deze wordt ingevuld en in een coachingsgesprek met de schoolleider besproken.

Dit vormt een onderdeel van het begeleiden van nieuwe leerkrachten. Het stappenplan daarvoor is beschreven en bevindt zich in de beleidsmap.

Stamgroepleiders hebben zelf invloed op vernieuwingen/beleid doordat we 1x per jaar gezamenlijk een ontwikkelplan maken. Daarin wordt de mogelijke veranderingsonderwerpen geïnventariseerd en er worden keuzes gemaakt door het hele team. We zijn samen verantwoordelijk voor het uitwerken, uitvoeren en borgen van ons ontwikkelplan.

In het coördinatorenoverleg vinden regelmatig gesprekken plaats over leerkrachten. (vooral als men zich zorgen maakt).

Veel leerkrachten bespreken hun persoonlijk functioneren met de coördinator of schoolleider als daar aanleiding toe is. (een conflict met een ouder o.i.d.) of op initiatief van de stamgroepleider, coördinator of schoolleider.

Ook vinden jaarlijks functioneringsgesprekken plaats, voorafgegaan door een groepsbezoek door de schoolleider. Deze gesprekken zijn vooral gericht op het leren kennen van jezelf in de organisatie en aan de hand daarvan de persoonlijke ontwikkeling in beeld te brengen en daaraan te werken.

Soms is het nodig dat een stamgroepleider extra coaching/begeleiding nodig heeft. Vaak gebeurt dat door de coördinator (of een stamgroepleider uit de eigen bouw), met terugkoppeling in het coördinatorenoverleg. Als het voor de coördinator te druk wordt of de relatie tussen stamgroepleider en coördinator niet optimaal is, neemt de schoolleider de coaching over.

Iedere leerkracht heeft een "maatje" gekozen: iemand binnen de school waar je het goed mee kunt vinden en waarbij je in vertrouwen je goede en minder goede ervaringen kunt delen.

STRATEGIE EN BELEID

2.1 De strategie en het beleid op korte en langer termijn

In ons schoolplan is duidelijk de visie van de school weergegeven: wij zijn een jenaplanschool en gebruiken de 20 basisprincipes (zie bijlage 1.) als de kapstok voor ons onderwijs.

Elke verandering, vernieuwing, beleidswijziging wordt hieraan getoetst.

Het schoolplan is een plan voor vier jaar, met een duidelijke tijdplanning.

Elk jaar wordt gekeken welke doelen gehaald zijn. Ook welke veranderingen er in de loop van het jaar zijn aangebracht en waar we de plannen hebben bijgesteld.

Dit resulteert in een "ontwikkelplan". Dit ontwikkelplan wordt in een visievergadering met alle teamleden vastgesteld en is gericht op het primaire proces; het geven van goed onderwijs.

Soms komen uit het ontwikkelplan punten naar voren die meer op het secundaire of tertiaire proces liggen. Die worden dan door de daarvoor verantwoordelijke personen uitgewerkt: d.w.z. SMART gemaakt en uitgevoerd. (zie bij lage 2.). Veranderpunten worden uit diverse bronnen verzameld. (zie 2:2 signalen die aanzetten tot nieuw beleid)

Met alle teamleden samen wordt een keus gemaakt uit de mogelijke veranderpunten en prioriteiten gesteld. De veranderonderwerpen worden "SMART" geformuleerd met een duidelijk tijdsplanning en einddoelstellingen.

De faciliteiten die nodig zijn voor de uit het ontwikkelplan voortvloeiende acties voor medewerkers (scholing, tijdsinvestering, aanschaf materialen, etc.) worden beschikbaar gesteld. (binnen de mogelijkheden)

Beleid op meer praktisch gebied (pestprotocol, afwezigheid leerkracht, deeltijdbeleid) wordt vastgesteld en gebruikt bij voorkomende gevallen.

Het beleid wordt herzien, als door veranderde omstandigheden het beleid niet meer voldoet.

2:2 het afstemmen van het beleid op de verwachtingen van de belanghebbenden en samenwerkingsverbanden

De signalen die aanzetten tot nieuw beleid komen van:

- leerlingen
- ouders (via ouderraad, schoolcafé, schoolcommissie, mr., werkgroepen, mogelijke ouderenquête, gesprekken met ouders n.a.v. klachten.....)
- leerkrachten (uit eigen ervaring, collegiale gesprekken, observaties, functioneringsgesprekken, visievergaderingen, cursussen, studiedagen)
- coördinatoren
- schoolbestuur
- inspectie
- wettelijke veranderingen
- lb-ers
- Regionaal overleg jenaplanscholen directies
- Deelname aan de tweedaagse voor jenaplansdirecties
- Regionaal overleg jenaplanscholen; leerkrachten
- Leden intervisiegroep
- Landelijke jenaplanconferentie
- Uitslagen van toetsen op individueel niveau van kinderen
- Uitslagen 8^e jaars eindtoets
- Verslaggeving vervolgonderwijs

Passend bij de visie en doelstellingen van de school wordt de keuze van volgorde bepaald door de evt. tijdsdruk en urgentie vanuit het werkveld.

Hoe meer het beleid direct verbonden is met het primaire proces, des te hoger de prioriteit.

Zijn veranderingsprocessen op het primair proces gericht, dan worden het meegenomen bij het maken van het nieuwe ontwikkelplan. Deze processen moeten gedragen worden door de medewerkers en daar vindt dus ook de beslissing plaats.

Beleidsontwikkeling gericht op het secundaire en tertiaire proces verloopt als volgt:

1. Er wordt gesignaleerd dat nieuw beleid nodig is.
2. De directie onderzoekt wat er al is op dat gebied en wat de wettelijke regels zijn.
3. In het coördinatorenoverleg wordt er gebrainstormd over het onderwerp. De directeur vat dit samen en maakt een praatpapier over het nieuwe beleid
4. Via dit praatpapier wordt er verder gediscussieerd in de ouderraad, schoolcommissie, jenaplanwerkgroep (een werkgroep van ouders die met name let op de jenaplanbasisprincipes en de verwachtingen van ouders op dit gebied) , coördinatorenoverleg, team en mr.
5. Tenslotte wordt de definitieve versie nogmaals via team en coördinatoren bekeken en ter ondertekening aan de mr aangeboden.

2:3 het communiceren over strategie en beleid

Beleid dat direct op het primaire proces betrekking heeft, moet door iedereen die daar deel vanuit maakt worden gedragen.

Vandaar dat veel beleid van onderaf wordt opgebouwd.

Via overleg van leerkrachten van dezelfde bouw (kleuterbouw, middenbouw, bovenbouw) en de bouwcoördinator komen veel problemen uit de dagelijkse praktijk naar boven.

Deze problemen kunnen binnen de bouw meestal zelfstandig worden opgelost. (gebruik maken van elkaars expertise).

Bij sommige is directieoverleg gewenst. De bouwcoördinator brengt het probleem dan in bij het coördinatorenoverleg, wat aanleiding kan zijn tot het ontwikkelen van nieuw of aangepast beleid.

Andersom komt ook voor. Via directieoverleg in het bestuur, andere wet- en regelgeving, contacten met ouders brengt de directeur onderwerpen in het coördinatorenoverleg in. Dan wordt daar over nagedacht/gediscussieerd.. Soms leidt dat tot overleg in de bouw, met een terugkoppeling een week later bij directie/andere coördinatoren.

Beleid kan ook binnen komen via de werkgroepen. Bijv. een groepje dat werkt aan een leerlingvolgsysteem. Uit hun discussies komen dan punten naar voren die eerst om een algemeen geldend beleid vragen, voor er verder gewerkt kan worden. Zo'n groepje vraagt dan of een coördinator en of de directeur bij hun overleg komt om e.e.a. te bespreken.

Na de discussie stelt de directeur een praatpapier op, of er komt eerst nog overleg bij de coördinatoren. Daarna volgt het beleid de route die al eerder is beschreven.

Ook vanuit ouderwerkgroepen worden soms onderwerpen aangedragen die vragen om nieuw beleid. Omdat in elke werkgroep een leerkracht zitting heeft, komt die informatie via bijv. de teamvergadering (1x per 2 maanden een rondje werkgroepen) op tafel en volgen we de beschreven procedures.

De visievergaderingen (minimaal 4 per jaar) zijn een belangrijk instrument bij het communiceren over strategie en beleid.

De visievergaderingen worden voorbereidt door:

- de directeur, of
- coördinatoren + directeur, of
- de IB ers, of
- een werkgroep

Binnen de visievergaderingen worden besluiten genomen over het beleid. We streven daarbij naar consensus; soms is 80 % instemming voldoende.

De directeur werkt de punten van de visie uit tot een beleidsstuk. Dat wordt nog eenmaal besproken in een teamvergadering (om evt. fouten eruit te halen; de discussie wordt niet opnieuw gevoerd)

Daarna wordt het beleid ter goedkeuring aangeboden aan de MR.

Beleid wordt geëvalueerd in de teamvergadering als er voor korte termijn afspraken gemaakt moeten worden.

Beleid dat voor langere tijd wordt vastgesteld, wordt herzien als daar aanleiding voor is.

De evaluatiemomenten die afgesproken zijn in het ontwikkelplan worden nagekomen. (bewaking bij directeur, bouwcoördinator of leider van de werkgroep).

Aan het eind van het schooljaar wordt het ontwikkelplan met alle teamleden geëvalueerd en het nieuwe ontwikkelplan voor het komende schooljaar vastgesteld.

2:4 het continue verbeteren van strategie en beleid

Doordat we een open school zijn, ervaren de ouders het laagdrempelig om bij een leerkracht aan te kloppen als ze problemen ervaren met hun kind m.b.t. het onderwijs.

Mocht dat toch nog als moeilijk worden ervaren, dan kan een stamgroepouder hulp bieden. (een al wat ervarener ouder die dat als nadrukkelijke taak heeft).

Ook de deur van de directieruimte staat altijd open voor ouders en leerkrachten. (+ O.O.P.)

Het oudercafé is ook een bron van informatie voor de ouders/schoolleiding.

Daarmee vangen we veel signalen op voor mogelijke beleidswijzigingen.

Dit proces is continue, maar niet geleid.

In een jenaplanschool worden prestaties van kinderen niet gemeten naar het algemeen gemiddelde.

We toetsen kinderen regelmatig, maar alleen t.a.v. hun eigen ontwikkelingsniveau.

Dit vooral om de voortgang te bewaken en het kind het volgende leergebied aan te kunnen bieden.

Registratie per leerling en per groep is in ontwikkeling. Daarbij letten we erop dat de ontwikkeling van elk kind op elk vakgebied (ook sociaal-emotioneel) vlot in beeld gebracht moet kunnen worden.

Dan kan per leerling actie ondernomen worden als dat gewenst is.

Ook groepsprocessen worden geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

Het overleg in de eigen bouw speelt daarbij een grote rol.

Leerkrachten zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor alle kinderen en letten ook op de kinderen buiten hun eigen stamgroep.

Door regelmatig de registratielijsten in te vullen en met elkaar te bespreken in de

bouw/teamvergadering kunnen trends of knelpunten worden gesignaleerd die aanleiding zijn tot het maken van nieuw beleid.

Benchmarking vindt plaats via:

- informeel bij het directieberaad (hoe doe jij dat nou?)
- de intervisiegroep van de schoolleidersopleiding,
- 2daagse landelijke jenaplanconferentie waar de directeur en 1 teamlid jaarlijks naar toe gaan,
- directeurenoverleg jenaplanscholen Friesland,
- 2daagse voor jenaplandirecteuren Noord-Nederland,
- gesprekken met een collega-directeur (sparringpartner)
- overleg jenaplanleerkrachten Noord Nederland
- regionale jenaplanconferentie (1dag; voor iedere stamgroepleider verplicht)
- overleg nieuwe leerkrachten jenaplanonderwijs
- de verplichte jenaplancursus voor elke leerkracht van onze school
- het JAS: een adviesbureau voor jenaplan advies en scholing

De procedure rond nieuw ontwikkelen van beleid, bewaking/borging van het proces en evaluatiemomenten zijn reeds beschreven in 2:1, 2:2 en 2:3)

MANAGEMENT VAN MEDEWERKERS

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

Het beleid van de school is erop gericht om zoveel mogelijk middelen in te zetten voor het primaire proces; het geven van goed onderwijs zoals wij dat in de basisprincipes van het jenaplan zien.

Er wordt dus veel ingezet op personeel; aangezien het gebruik van ouders tijdens de dagelijkse gang van zaken in de groepen steeds minder wordt, heeft dit beleid geresulteerd in het aanstellen van klassenassistentes.

Leerkrachten hebben een eigen ontwikkelingsniveau binnen de organisatie;

Via een competentielijst voor jenaplanstamgroepleiders (zie bijlage 3) kan de expertise van elke individuele stamgroepleider in beeld worden gebracht. Deze lijst wordt aan beginnende leerkrachten na ongeveer een half jaar aangeboden. De stamgroepleider vult die zelf in, maar laat ook 2 á 3 collega's de lijst voor hem/haar invullen. Deze lijst wordt met de schoolleider besproken en is uitgangspunt voor coaching en/of het ontwikkelen van een POP. (persoonlijk ontwikkelings plan: zie bijlage 4) Ook zittende leerkrachten die moeite hebben met het formuleren van een POP of die het moeilijk vinden een onderwerp voor een POP te vinden die aansluit bij de schoolontwikkeling wordt de lijst aangeboden en besproken.

Soms is het nuttig de competentielijst na een aantal jaren opnieuw in te vullen om goed zicht te houden op de eigen ontwikkeling en de schoolontwikkeling.

positieve feedback krijgen leerkrachten:

- van collega's/directie door "petje af" kaartjes in te vullen en aan elkaar te geven
- via gesprekjes n.a.v. het bij elkaar kijken in de groep
- gezamenlijke activiteiten
- functioneringsgesprekken

Loopbaanontwikkeling is niet echt duidelijk binnen ons onderwijs.

Via werkgroepen en uitbreiding van taken vormen zich soms extra interesses. Gaat men dergelijke activiteiten daadwerkelijk extra uitvoeren, dan volgt soms een aantal extra uren voor het uitvoeren van de taak, (indien mogelijk) of verlichting van andere taken.

Leerkrachten die zich verder willen ontwikkelen, worden gestimuleerd cursussen te volgen. Is de cursus in het belang van het te ontwikkelen beleid of de vernieuwingen (ontwikkelplan) dan worden de benodigde middelen zoveel mogelijk verstrekt. Als een stamgroepleider een cursus wil volgen die ver weg staat van de schoolontwikkeling en hij/zij wil niet een andere cursus doen, kan dat consequenties hebben voor het verstrekken van de benodigde middelen.

Ook wordt bij het verstrekken van de middelen gekeken naar een evenredige verdeling over de leerkrachten.

Onze school kent een taakbelastingsbeleid, waarbij de verschillende taken een aantal punten gegeven zijn. (afhankelijk van de hoeveelheid tijd die nodig is om een taak uit te voeren).

Iedere fulltime leerkracht moet minimaal 6 punten vervullen.

Als alle taken zijn vervuld, klopt het systeem.

Meer punten of toevoeging als extra hulp in een werkgroep (om in te groeien) is altijd mogelijk.

Het taakbeleid wordt aan het eind van het schooljaar tijdens de teamdagen opnieuw ingevuld, waarbij iedereen opnieuw keuzes mag (kan) maken.

De wet poortwachter wordt uitgevoerd en er is een goed contact met de arbo-arts.

De schoolleider is verantwoordelijk voor personeelszaken.

Het bestuur controleert jaarlijks (via een checklijst) of de risico-inventarisatie nog voldoet, of de brandblussers gecontroleerd worden, etc.

Jaarlijks houdt de schoolleider een functioneringsgesprek met alle personeelsleden. Daarbij staat centraal het jezelf leren kennen in de schoolorganisatie en ontdekken hoe jou bijdrage aan de school nog kan verbeteren. (door bijv. het maken van een POP)

1x per drie jaar vraagt het bestuur een beoordelingsgesprek van de schoolleider met de groepsleerkrachten. Hiervoor is een standaardlijst met punten samengesteld. Over die punten en wie de beoordelingsgesprekken zou moeten voeren is nog geen overeenstemming bereikt.

Beoordelingsgesprekken vinden ook plaats met nieuwe leerkrachten op het moment dat hun tijdelijke aanstelling omgezet moet worden in een vaste aanstelling. (meestal na een jaar).

3:2 het continue vernieuwen van de expertise

Iedere stamgroepleider doet meer of minder aan professionalisering.

Via de regionale jenaplanconferentie (voor alle leerkrachten verplicht) doet iedereen nieuwe ideeën op en ontwikkelt zich verder. Sommigen wat bewuster dan anderen.

Via een POP zal dit proces voor iedereen bewuster gaan verlopen.

Er is veel overleg met andere stamgroepleiders van andere jenaplanscholen.

Ook de stichting organiseert nascholingsmiddagen voor leerkrachten. (intekenen op vrijwillige basis).

Iedere stamgroepleider is verplicht het erkende jenaplandiploma te halen. De eerste scholing van stamgroepleiders is daarop gericht. Deze cursus kan gelijk gestart worden als men bij ons op school komt werken, maar mag ook een jaar later starten. De opleiding duurt 2 jaar.

Een stamgroepleider die de cursus volgt, inspireert de anderen met de nieuwste ontwikkelingen.

In de bouwvergaderingen wordt tijd vrijgemaakt voor het delen van deze ervaringen.

Ook stelt de stichting het katechesediploma verplicht. Deze cursus wordt naar behoefte door de stichting georganiseerd. Deelname vindt plaats in het jaar dat het georganiseerd wordt. Uitstel is mogelijk als te laat is aangegeven wanneer de cursus gegeven wordt en de stamgroepleider al een andere cursus volgt. (bijv. jenaplan)

Het ontwikkelplan is de leidraad waarlangs de persoonlijke ontwikkeling van individuele stamgroepleiders loopt. Cursussen en het bijwonen van conferentiedagen worden zoveel mogelijk gericht op deze veranderingsonderwerpen.

Daarnaast kan een stamgroepleider ook een andere cursus volgen, die meer gericht is op verdere persoonlijke ontwikkeling, waarmee ook de schoolorganisatie gediend is.

Ook dat wordt gestimuleerd. In de praktijk blijkt dat uit zo'n cursus opdrachten voort komen die goed ingepast kunnen worden in het ontwikkelplan.

Soms wordt een cursus ingekocht voor het hele personeel. Op een aantal middagen wordt dan uitleg gegeven over een specifiek, vaak onderwijskundig onderwerp. (bijv. dyslexie, hoogbegaafdheid) De behoefte voor een dergelijke cursus wordt aangegeven bij de visievergaderingen door stamgroepleiders en/of schoolleider.

Het volgen van cursussen wordt gestimuleerd, als de schoolleider de meerwaarde ziet voor de school; op korte of langere termijn. Zoniet, dan wordt in overleg gekeken naar een andere opleiding die beter past in de schoolontwikkeling.

Vanuit het overleg van jenaplandirecteuren Friesland worden een drietal bijeenkomsten voor stamgroepleiders georganiseerd; 1 voor de kleuterbouw, 1 voor de middenbouw en 1 voor de bovenbouw. Onderwerpen zijn vooral praktijkgericht. Alle stamgroepleiders gaan zoveel mogelijk naar de voor hun bouw bestemde middag.

Af en toe vindt specifieke jenaplanscholing per bouw plaats. (bijv. bovenbouw tweedaagse).

Jaarlijks organiseert de NJPV een scholings/ontmoetingsdag voor beginnende leerkrachten in het jenaplanbasisonderwijs.

Leerkrachten leren veel van elkaar.

Er zijn bewuste momenten gepland om bij elkaar te kijken in de groep. (soms bouwgericht, soms bouwdoorbrekend).

Men werkt dan met een kijkwijzer, om beter zicht te krijgen op elkaars en eigen functioneren.

Ook werkt men met video-interactie; een leerkracht laat op video een bepaalde activiteit van zichzelf

vastleggen en kijkt dat eerst zelf en daarna evt. met de leraar of coördinator (schoolleider) terug. Door bewust te kijken naar eigen handelen vindt vaak als vanzelf verbetering plaats.

Bij het aantrekken van nieuw personeel wordt bewust gekeken wat de betreffende persoon voor meerwaarde voor de school kan betekenen. (gebruik maken van elkaars kwaliteiten)

3:3 het betrekken van de medewerkers bij de schoolontwikkeling

In de school worden in de volgende overlegsituatie de medewerkers betrokken bij de schoolontwikkeling:

Overlegsituaties schoolontwikkeling:	Doel overleg:	Frequentie:	Wie neemt deel?:	Wie stuurt?:	Wanneer evaluatie?:
werkgroepen	Processen binnen de school aansturen/uitvoeren	Gemiddeld 1x per 6 weken	Ouders Min. 1 lkr. Soms schoolleider, coördinator	Coördinator van de ouders	Jaarlijks en tussentijds indien nodig
Werkgroep jenaplan	Toetsing ontwikkelingen aan jenaplanvisie	6x per jaar	Ouders, 1 st.g.l. schoolleider	Schoolleider +oudercoördinator	Elke keer
bouwvergadering	Schoolse zaken bespreken (bouwgericht)	1x per 14 dagen	Alle Stamgr.l. v.d. bouw +bouwcoördinator soms schoolleider	Bouw coördinator	Minimaal 1x per maand
teamvergadering	Bespreken schoolse zaken (organisatiegericht)	1x per 14 dagen	Per stamg. Min. 1 st.gr.l. schoolleider Soms klasseassistentes	schoolleider	Minimaal 1x per 2 maanden
coördinatorenoverleg	Bespreken schoolontwikkelingen	Elke week	Coördinatoren schoolleider	schoolleider	wekelijks
Over IB ers	Bespreken schoolontwikkelingen op zorggebied	1x per maand	2 IBers schoolleider	beide	Elke keer
visievergadering	Ontwikkelingen kiezen, bespreken, volgen, evalueren	4x per jaar	Alle stamgroepleiders schoolleider, IBers, soms kl.assistentes	Schoolleider en/of Coördinatoren of IBers	Elke keer Laatste keer volledig ontwikkelplan

De agenda +mededelingenblad voor de teamvergadering heeft iedere stamgroepleider en klassenassistent 2 dagen van tevoren in hun bezit.(opgesteld door de schoolleider),ledereen heeft de plicht deze te lezen en eventuele inbreng, als men zelf niet aanwezig is, liefst schriftelijk te melden aan duo-partner of directie.

In de bouwvergaderingen bespreekt men:

- organisatie in de groepen
- klassenmanagement
- het omgaan met individuele of groepen leerlingen met problemen
- onderwijsinhoudelijke zaken
- vernieuwingen die ingevoerd gaan worden
- evaluatie (individuele) experimenten
- voortgang/borging vernieuwingen
- zorgleerlingen
- materialen die nodig zijn voor vernieuwing/verbetering van het primaire proces

Door regelmatig bij elkaar in de groep te kijken (vooral naar de veranderonderwerpen) vindt steeds opnieuw feedback plaats en verbetering van het proces.

In het wekelijkse coördinatorenoverleg vindt afstemming per bouw plaats en houdt de schoolleiding een vinger aan de pols, en grijpt in als dat nodig is.

3:4 het betrekken van de medewerkers bij de verbetering

In de bovengenoemde schoolactiviteiten staat vernieuwing altijd centraal. Medewerkers die betrokken zijn bij de schoolontwikkeling, zullen zich altijd inzetten voor verbetering.

Dan kan door keuzes van werkgroepen op grond van interesse, studie, POP, betrokkenheid, etc. De inzet kan volgend en mededelend zijn, maar is vaker vernieuwend en stimulerend. Goede ideeën worden gedeeld en samen komen je tot veel goeds onder het motto:

Niet mopperen maar opperen

3:5 samenwerkingsverbanden

Kinderen in een jenaplanbasisschool leren door samen te praten, samen te werken, samen te spelen en samen te vieren.

Dit geldt ook voor stamgroepleiders. Je kunt je niet verder ontwikkelen als stamgroepleider of als school zonder samenwerkingsverbanden met anderen aan te gaan.

Zie schema op volgende bladzijde

Samenwerken, van elkaar leren kun je binnen de school via andere stamgroepleiders, ouders kinderen, leiding en buiten de school via samenwerkingsverbanden met:

Samenwerkingsverband:	Aard	Doel	Wie neemt deel	Wanneer geëvalueerd	Meerwaarde
NJPV	Ondersteuning, vernieuwend Dm.v publicaties en congressen Enquêtes etc.	Visie toetsen aan praktijk Netwerken Nieuwe ideeën opdoen	Schoolleider 1 stamgr.leider	Bij visievergaderingen	Belangrijk voor visie ontwikkeling
JAS	Zie boven Coaching, begeleiding in de praktijk	Zie boven Knelpunten bespreekbaar maken	Ind. Lkr. Coördinatoren Schoolleider klasseassistentes	Bij visievergaderingen	Belangrijke steun in de rug
Friese jenaplanscholen	benchmarking	Uitwisseling en gebruik maken van elkaars ervaringen	Lkr. Met uitgebreide taken en schoolleider	coördinatorenoverleg	netwerken
Friese jenaplanscholen	1x per jaar per bouw	Ervaringen uitwisselen; leren van elkaar	Alle leerkrachten van de bouw	In bouwvergadering	netwerken
Zorg (gemeente Leeuwarden)	Overleg zorgleerlingen en beleidmakend	gebruik maken van expertise, ondersteuning	IB ers	Overleg IB IBers/schoolleider	Ondersteuning, expertise
Scholen van de Bisschop Moller Stichting	Directieoverleg 30 scholen	Beleid op stichtingsniveau maken/uitvoeren	schoolleider	coördinatorenoverleg	Als leden van een stichting op 1 lijn komen
GCO	Besteding begeleidingsuren	Begeleiding ind. Lln, lkr. Cursussen Ondersteuning IPB	Kinderen, leerkrachten, schoolleider IB ers	visievergaderingen	Maakt werk inzichtelijker, makkelijker door ondersteuning
wijkactiviteiten	Incidentele contacten	Ondersteuning school als onderdeel v.d.wijk	Wijkagent, wijkpanel	incidenteel	Contacten onderhouden
kerkgemeenschap	Vermelding activiteiten in schoolgids, nieuwsbrief, copy kerkblaadje	Bekendheid bevorderen van school/parochie	schoolleider	Tussendoor	Het katholiek zijn van de school laten zien
Stichting kinderopvang Leeuwarden	Minimaal 1x per maand	Regels/afspraken vaststellen en handhaven Kennis maken van gang van zaken binnen school/NSO/TSO	Ouders coördinatoren schoolleider Medewerkers en manager NSO/TSO	1x per maand tussen schoolleier en manager NSO afspraken in team	Goede samenwerking in 1 gebouw
Voortgezet onderwijs (POVO)	5x per jaar	Kennismaken met elkaars werkwijze voor een betere afstemming PO/VO	Leerkracht bb Met lkr. Bb andere scholen Ondersteuner uit VO	In bouwvergadering	Betere kennis van elkaars werkwijze;daar door betere afstemming BO/VO
Intervisiegroep schoolleidersopleiding	Dit jaar elke maand	Netwerken, benchmarking, leren van elkaar	Schoolleiders 7 basisscholen	coördinatorenoverleg	verhelderend
Opleidingsscholen voor leerkrachten, klassenassistentes, onderwijsassistentes, SPWers, sportacademie	Verschillende bijeenkomsten	Goed begeleiding stagiaires	Coördinator stage	Coördinatorenoverleg, bouwvergadering, teamvergadering	Win-winsituatie voor opleidingsinstituut en basisschool

4. MANAGEMENT VAN MIDDELEN

4:1 financiën

De schoolleider maakt jaarlijks een begroting, ondersteund door de begroting en de werkelijk gedane uitgaven van het voorafgaande jaar. Er komt een concept begroting van het administratiekantoor en die vormt de leidraad voor de nieuwe begroting.

Er worden de nodige dotaties gedaan voor reserveringen voor uitgaven op de langere termijn. Sinds 1 januari 2005 wordt een concept aangeleverd door het administratiekantoor voor een meerjarenbegroting. Ook die wordt door de schoolleider aangepast aan de eigen situatie.

De kosten voor onderhoud van het schoolgebouw worden gedoteerd en uitgeven volgens een gedetailleerd onderhouds/vernieuwingsplan gemaakt door het administratiekantoor. Dit wordt elke twee jaar opnieuw bekeken d.m.v. een inspectie van het gebouw. De onderhoudsmap wordt dan aangepast op de werkelijke staat van onderhoud.

Er wordt (nu nog) gewerkt met een declaratiesysteem; uitgaven worden geboekt op diverse budgetten.

De schoolleider bepaalt waar wat voor wordt uitgegeven.

Gelet op de onderwijsvernieuwingen die voor het lopende en komende schooljaar gepland zijn (ontwikkelingsplan) wordt gebudgetteerd voor materialen en opleidingen.

De schoolleider is geheel autonoom op dit gebied.

Het administratiekantoor houdt de uitgaven bij en rapporteert elke drie maanden

Zij waarschuwt bij overtreding van budgetten.

Zij maakt ook het financieel jaarverslag en stuurt dat aan de school en naar de bestuursmanager.

Een accountant controleert en geeft zijn goedkeuring.

De schoolleider overlegt soms de keuzes die gemaakt moeten worden voor grote uitgaven met de coördinatoren, maar beslist zelfstandig.

Ze legt verantwoording af aan de schoolcommissie.

Er is een begin gemaakt met een begroting van het schoolbudget. Besteding hiervan is de scholen vrij (binnen de wettelijke mogelijkheden) , op een bepaald, van te voren afgesproken percentage voor de Stichting na, voor het gezamenlijk dragen van financiële risico's.

4:2 materiële middelen

zie schema op volgende bladzijde

In de school worden de volgende activiteiten planmatig uitgevoerd:

Uitvoeringsplannen:	Inhoud:	Aan- wezig	Wie is verantwoordelijk	Wie coördineert	Waar is plan
Overzicht methoden - materialen		nee	Alle stamgroepsleiders	coördinatoren	
Voorraadbeheer		nee	Alle lkr. 2 lkr. Met deze taak administratie	administratie	
Automatisering	Planning aanschaf nw. Computers/ vervanging	ja	2 lkr. Met deze taak schoolleider	2 lkr.	Coordinator hokje middenbouw
Onderhoudsplan	Planning onderhoud gebouw 40 jaar	ja	schoolleider	Onderwijs Bureau,klussen groep	directieruimte
Veiligheidsplan		nee	8 BHVers	BHVers	
Brandpreventieplan	Onderhoud brandblus- materialen	ja	BHVers en schoolleider Jaarlijkse keuring door bedrijf	schoolleider	directieruimte
Ontruimingsplan	Wat te doen bij calamiteiten	ja	BHVers	schoolleider	Bij elke ruimte een overzicht van vlucht- wegen en in elke groep
Milieuplan	Gescheiden afvalverwerking	ja	Conciërge, kinderen ouders,lkr.	Conciërge	keuken

Er wordt weinig gebudgetteerd voor nieuwe methodes, omdat we weinig met methodes werken. Dit heeft echter wel effect op het budget voor kopiëren.

Materialen worden aangeschaft met het ontwikkelplan als leidraad.
Incidenteel vindt vernieuwing van materialen plaats als daar aanleiding toe is.
Vooral materialen voor IB en zorg zijn de laatste tijd uitgebreid.
Er is een, op papier gescheiden, budget voor de verschillende vakgebieden.
Het documentatiecentrum is onlangs gescreend en er is een meerjarenbegroting voor vernieuwing.

Bij het zoeken van nieuwe materialen wordt de vaste leverancier betrokken. Die denkt mee en komt met voorstellen. Ook gaan de coördinatoren en de schoolleider 1x in de 3 jaar op bezoek in de showroom van de leverancier.

Andere leveranciers dan onze vaste komen regelmatig met aanbiedingen.

Als dat past binnen het ontwikkelplan of binnen de manier van werken binnen onze school (wij zijn bijv. altijd op zoek naar zelfstandig-werk-materialen) wordt dat aangeschaft in overleg met de coördinatoren en gelet op het budget.

4:3 het beheren van kennis en informatie

De school wordt overstelpt met nieuwe informatie. Veel uitgeverijen hebben een nieuwsbrief (al dan niet digitaal). We zijn geabonneerd op de volgende bladen:

- JSW
- Mensenkinderen
- Kinderhanden
- Praxis
- Natuur aan de basis
- De wereld van het jonge kind

Verder komen veel bladen via bonden, ministerie e.d. de school binnen. O.a.

- Schoolbestuur
- Reflexief
- Didactief
- school TV
- cos (ICT)
- vives (ICT)
- unicefbladen
- wijkkrant
- kerkblad
- GCO nieuwsbrief
- info kennisnet
- pest brochure
- folder kindertelefoon
- skoalle radio
- leesgoed
- veerkracht
- ABP
- het kleine loo
- cultuur en school
- onderwijs magazine

De schoolleider krijgt alle post binnen en sorteert deze. Ook worden de bladen globaal gelezen door de schoolleider.

Deze bladen worden gerangschikt in een grote tijdschriftenkast in de personeelskamer.

Bladen die specifiek een werkgroep betreffen, gaan in het laatje van de verantwoordelijke stamgroepleider.

Mocht een artikel of blad bijzonder interessant zijn (in relatie met het ontwikkelplan of waar een werkgroep mee bezig is) dan wordt het artikel vermeld op het mededelingenblad bij de agenda van de teamvergadering of gekopieerd in de laatjes gedaan.

De schoolleider beheert de tijdschriftenkast.

Het is aan de leerkrachten zelf of zij hun vakliteratuur bijhouden.

De computers worden gebruikt:

- als informatiebron voor kinderen
- als tekstverwerker voor het maken van teksten en verslagen/presentaties
- voor het verwerken van gegevens.
- individueel oefenen van vaardigheden (tafels e.d.)
- administratieve handelingen
- spelletjes

De laptop, beamer en digitale camera's kunnen gebruikt worden voor presentaties in grotere groepen.

5 MANAGEN VAN PROCESSEN

5:1 ontwerpen

In onze school werken we samen met de ouders aan de opvoeding van kinderen. We bieden de kinderen basisvaardigheden waarmee ze de wereld om zich heen kunnen ordenen. We werken aan de vorming van een zelfbewuste persoonlijkheid.

Leren in een jenaplanschool vindt plaats volgens de basisactiviteiten gesprek, spel, werk en viering. De 20 basisprincipes zijn daarbij leidraad voor het ontwerpen van de processen. De schoolleider zal elke verandering toetsen aan deze basisprincipes en met de betrokken partijen overleggen.

Het pedagogisch klimaat is van groot belang. Een goede relatie tussen stamgroepleiders en kinderen is daarbij essentieel. Door elkaar te respecteren en zaken altijd bespreekbaar te houden hebben beiden hun inbreng daarin.

Als jenaplanschool vinden we dat we de wereld zo veel mogelijk als een totaliteit moeten benaderen en wereldoriëntatie daarom een centrale plaats binnen ons onderwijs moeten geven. (basisprincipe 18)

Wereldoriëntatie wordt aangeboden:

1. door de cursussen (taal, rekenen, tijd, ruimte...) ontwikkelen de kinderen kennis en vaardigheden om zich in de verschillende ervaringsgebieden te kunnen verdiepen
2. door spontane w.o. (inbreng van kinderen, eigen studie) komt een groot aantal "leerervaringen" aan bod. Natuurlijk dekt dit lang niet alles.
3. door geplande w.o. (thema's, projecten, lessenreeksen, kringen) streven wij ernaar de kinderen in aanraking te laten komen met allerlei leerervaringen en ervaringsgebieden. (zie voor exacte beschrijving van ervaringsgebieden en de inhoud van de cursussen het schoolplan; hoofdstuk 6 en 7)

Leerkrachten worden in de groep ingezet waar ze zelf voor hebben gekozen. (kleuterbouw, middenbouw of bovenbouw).

Mocht er een vacature ontstaan in een groep, dan gaan zittende leerkrachten voor om evt. van stamgroep te wisselen of meer/minder uren te willen werken.

De teamvergadering is gericht op besluitvorming. Liefst op basis van consensus; indien niet anders mogelijk op basis van 80 % goedkeuring.

Op een eenmaal genomen besluit wordt niet teruggekomen omdat een individueel teamlid toen niet aanwezig was. Alleen na evaluatie van een proces kunnen besluiten worden gewijzigd.

Als team willen we komen tot een professionele cultuur in plaats van een ambtelijk politieke cultuur. (zie "professionele cultuur in onderwijsorganisaties" van Alex van Emst: blz. 33 en bijlage 5)
In ongeveer 80 % van de besluitvorming lukt dat.

Verantwoordelijkheid voor processen:

proces	betrokken	verantwoordelijk	Eindverantwoordelijk
Klasse organisatie	Stamgroepleider Maatje/coach mentor Bouw overleg Klassenassistent Helpende ouders	Stamgroepleider Evt. mentor (nw. lkr.) coördinator	schoolleider

	Iber		
onderwijsinhoudelijk	Stamgroepleider Maatje/coach mentor bouwoverleg	Stamgroepleider Mentor coördinator	Coördinator/schoolleider
Voortgang onderwijsleerproces	Stamgroepleider Maatje/coach Iber	Stamgroepleider coördinator	schoolleider
leerlingenbespreking	Stamgroepleider Klassenassistent Bouwoverleg Iber Maatje/coach mentor	coördinator	Coördinatoren/schoolleider
Klachten ouders	Stamgroepleider Maatje/coach mentor	stamgroepleider	schoolleider
Rapportage naar ouders	Stamgroepleider	stamgroepleider	schoolleider

De verantwoordelijkheid voor het geven van goed onderwijs in het primaire proces ligt bij de stamgroepleiders.

proces	ontwerpen	aansturen	evalueren	verbeteren
vakgebieden	Team/bouw	coördinator	Coördinatoren/directie	Alle teamleden
Registratie per lln	stamgroepleider	Teamleden/Coördinator	Coördinator	teamleden
Registratie aangeboden stof	bouwoverleg	coördinator	In bouwvergadering	Per bouw
Methodes	Alle teamleden	Team/coördinator	Alle teamleden	Alle teamleden
Aanschaf materiaal	teamleden	teamleden	Coördinatoren/directie	teamleden
Overleg andere scholen	Per bouw	Directie/coördinatoren	In teamvergadering	directie

In de bouwvergaderingen en studieochtenden per bouw vindt veel praktisch overleg plaats. Aangestuurd door de coördinator en overlegt in coördinatorenoverleg met directie. Ook de schoolleider heeft inbreng in het overleg en komt zonedig bij de bouwvergaderingen. De notulen van de bouwvergaderingen worden door de schoolleider nauwkeurig gelezen. Eventuele vragen/opmerkingen worden in het coördinatorenoverleg besproken.

Kinderen verblijven drie jaar bij de zelfde stamgroepleider(s). De stamgroepleider observeert de kinderen in de groep en stelt voor de verschillende ontwikkelgebieden het ontwikkelniveau vast. (Evt. met methode onafhankelijke toetsen) Dit is uitgangspunt voor het aanbieden van stof.

Via lijsten in de groepsmap worden de ontwikkelingen vastgelegd. Zowel voor het aanbod, als de individuele verwerking/ontwikkeling.

Voor de sociale/emotionele ontwikkeling van een kind wordt 2x per schooljaar door de stamgroepleider een formulier ingevuld.

Door middel van een portfolio wordt het leerproces aan de kinderen en ouders duidelijk gemaakt. Kinderen zijn zelf eigenaar van het portfolio en beschrijven daarin wat ze hebben geleerd en wat ze nog graag willen leren.

De stamgroepleider is verantwoordelijk voor het functioneren van de kinderen in de stamgroep.

Controle vindt in eerste instantie plaats door de groepsleerkracht zelf (o.a. bij het schrijven de rapporten en bij voorbereiding op oudergesprekken).

Er wordt steeds gekeken naar de ontwikkelingslijnen van ieder kind afzonderlijk. Verlopen die lijnen volgens verwachting, dan wordt een kind niet extra getoetst.

Als de stamgroepleider zich zorgen maakt, treedt het zorgtraject in werking Via observatie, bespreking in de leerlingbespreking in de bouwvergadering, meer observatie door collega's en/of klassenassistentes, uitproberen tips collega's en gebruikmaking van de materialen in de orthotheek worden veel problemen al opgelost.

Alleen als niet duidelijk is waarom een ontwikkeling niet volgens de verwachtingen verloopt of als het probleem te groot is voor individuele oplossingen, vindt onderzoek door interne begeleiding plaats. Zorg is vooral gericht op gedragsproblemen en de stof die aangeboden via cursussen. (verdere beschrijving van het zorgtraject in de zorgbrochure die aan iedere nieuwe ouder wordt overhandigd).

In groep 8 wordt de drempeltoets van het GCO afgenomen. Deze toets richt zich, naast de cognitieve vaardigheden van een kind op de leermotivatie, sociaal-emotionele vaardigheden, zelfredzaamheid, etc.

De uitkomst van de toets wordt gebruikt ter ondersteuning van de keuze van het vervolgonderwijs.

De vier basisactiviteiten worden gerangschikt in een ritmisch weekplan; afwisseling van de basisactiviteiten zodanig dat inspanning en ontspanning in evenwicht zijn.

Iedere stamgroepleider/ster maakt zijn/haar eigen ritmisch weekplan (zie als voorbeeld bijlage 6) rekening houdend met stamgroepdoorbrekende activiteiten, plaats/vakleerkracht gebonden activiteiten en de wettelijk verplichte uren voor bepaalde activiteiten.

Vaak vindt overleg/bespreking van de weekplannen in de bouwvergaderingen plaats.

Iedereen levert eind juni zijn/haar weekplan bij de directie in.

5:2 beheren van processen

Het proces	Ontwerpen	Aansturen	Evaluëren	Verbeteren
1. Pedagogisch klimaat	Stamgroepleiders Coördinatoren schoolleider	Mentoren Coördinatoren Maatjes schoolleider	Coördinatoren schoolleider	Alle betrokkenen
2. Toetsing en monitoren	IB ers Stamgroepleiders	IB ers Stamgroepleiders coördinatoren	IB ers Stamgroepleiders coördinatoren	IB ers Stamgroepleiders Coördinatoren schoolleider
3. Inrichting (kwaliteit) onderwijsleerproces	Stamgroepleiders werkgroepen	Coördinatoren schoolleider	Stamgroepleiders Coördinatoren schoolleider	Stamgroepleiders Coördinatoren schoolleider
4. Didactisch handelen / concept	Stamgroepleiders coördinatoren	Coördinatoren schoolleider	Stamgroepleiders Coördinatoren schoolleider	Stamgroepleiders Coördinatoren schoolleider
5. Gestructureerde instructiemethoden / leerstrategieën	Stamgroepleiders Per bouw	coördinator	Stamgroepleiders coördinatoren	Stamgroepleiders Coördinatoren schoolleider
6. Effectieve leertijd / gelegenheid om te leren	stamgroepleiders	Coordinator mentor	Coordinator schoolleider	Stamgroepleiders Evt. per bouw
7. Differentiatie / en groeperingprocedures	stamgroepleider	coördinator	coördinator	Stamgroepleiders Coördinatoren schoolleider
8. Leerlingenzorg / begeleidingssysteem	Stamgroepleiders IB ers Werkgroep Iln.volgsysteem	Stamgroepleiders IB ers Werkgroep Iln.volgsysteem	IB ers stamgroepleiders Coördinatoren Schoolleider Werkgroep Iln.volgsysteem	IB ers stamgroepleiders Coördinatoren Schoolleider Werkgroep Iln.volgsysteem

9. Aandacht voor buitenschools leren	iedereen	iedereen	iedereen	iedereen
--------------------------------------	----------	----------	----------	----------

5:3 verbeteren en vernieuwen

Vanuit verschillende geledingen komen vaak opmerkingen, ideeën, ontwikkelingen die uitnodigen tot verbeteren, vernieuwen. Een complex geheel van omgaan met verschillende mensen, literatuur, coaching, samenwerkingsverbanden etc.

(zie strategie/beleid 2:4)

De signalen worden door de schoolleider verzameld en zijn aanleiding voor vernieuwing/verbetering.

De groepsmappen van elke stamgroep worden in de bouwen regelmatig naast elkaar gelegd en besproken.

Processen worden indien nodig bijgesteld.

Veel praktische veranderingen worden in de bouw besproken.

Indien nodig volgt overleg met de coördinatoren en de schoolleider.

Voor vernieuwen/verbeteren van processen lopen de lijnen verschillend:

- via de stamgroepleiders
- via de werkgroepen met ouders
- via de coördinatoren
- via IBers
- via de klassenassistentes
- via de schoolleider
- via samenwerkingsverbanden
- via literatuur
- via studieopdrachten van stamgroepleiders

Vernieuwingen/verbeteringen gaan altijd in overleg met alle stamgroepleiders, de coördinatoren en de schoolleider.

Kleine veranderingen gaan vaak per stamgroep of bouw. Grote veranderingen gaan via het ontwikkelplan dat 1x per jaar wordt vastgesteld en geëvalueerd.

Veel informatie wordt ook uitgewisseld in het oudercafé; een ontmoetingsplek voor ouders binnen de school. (met altijd koffie, thee.....) De schoolleider schuift vaak even aan om mee te praten.

Leden van de ouderraad zitten daar regelmatig en geven mogelijke zorgen/complimenten aan de schoolleider door.

Conflicten/klachten worden meestal in een goed gesprek met betrokkenen opgelost.

Komen klachten vaker voor, dan kan dat aanleiding zijn voor een stelling op een discussieavond, zodat de mening van meer ouders gehoord kan worden.

Er is een pestprotocol dat voornamelijk is gericht op hoe je als stamgroepleider moet handelen bij ernstig pestgedrag in je groep. (pas in de laatste fases wordt schorsing/verwijdering en andere disciplinaire maatregelen besproken)

6. WAARDERING MEDEWERKERS

Op onze school heerst een open cultuur. Dat wil zeggen dat er veel door medewerkers gepraat wordt over het werk op de werkvloer en je eigen aandeel daarin.

Informeel:

Deuren van groepsruimtes staan veel open en men loopt gemakkelijk bij elkaar binnen en ziet waar een ander mee bezig is en hoe. Dat geeft vaak aanleiding tot gesprek waar alle partijen hun voordeel mee doen.

Bij een visievergadering zijn papiertjes uitgedeeld met een plaatje van een grote duim omhoog en de tekst: een compliment voor.....omdat.....

De blaadjes liggen op verschillende plekken in de school en geven leerkrachten en directie de mogelijkheid om (al dan niet anoniem) een compliment aan elkaar uit te delen.

Dit werkt heel goed.

Formeel:

In de bouwvergaderingen vinden veel gesprekken plaats over hoe men bepaalde processen ervaart en waar de succesverhalen liggen. Ook de eventuele knelpunten worden besproken.

Ook het persoonlijk welbevinden in de school van de medewerkers komt regelmatig ter sprake.

Directie:

Elk functioneringsgesprek begint met de vraag of men iets wil bespreken van persoonlijke of werkgerelateerde aard.

Ook de deur van de directiekamer staat altijd open en veel medewerkers maken daar gebruik van door regelmatig hun genoegen/ongenoegen te uiten.

De directie is veel op de werkvloer te vinden en houdt oren en ogen goed open. Dan worden veel complimenten geuit en soms kritische vragen gesteld.

Soms zijn de bevindingen aanleiding tot gesprek in het coördinatorenoverleg of overleg met de lbers.

In een jenaplanschool worden kinderen niet onderling met elkaar vergeleken, maar gaat het om de eigen ontwikkeling van ieder kind in samenhang met de groep.

Dat geldt ook voor medewerkers: zij worden niet onderling vergeleken maar de directie volgt hun eigen ontwikkeling, in samenhang met de schoolorganisatie/teamontwikkeling.

Via het schrijven en bespreken van POP's van elke leerkracht in het functioneringsgesprek houdt de directie een vinger aan de pols. Daar worden ook de tevredenheid/ontevredenheid besproken en mogelijk oplossingen besproken.

Veel hangt af van het eigen initiatief van de medewerkers en de ontwikkelingsfase waarin de medewerker zich bevindt.

Mochten veel opmerkingen van algemene aard zijn, dan is dit aanleiding tot bespreken in het coördinatorenoverleg en/of als onderwerp van een visievergadering.

Dat kan mogelijk leiden tot beleidswijziging.

Eén keer per jaar heeft de schoolleider een functioneringsgesprek met de voorzitter van de schoolcommissie. Dit is niet verplicht maar wordt door alle partijen als erg prettig ervaren.

De input voor dit gesprek wordt geleverd door de leerkrachten. Die evalueren het handelen van de schoolleider op een aantal vaststaande en elk jaar dezelfde criteria. Deze input wordt door de coördinatoren doorgegeven aan de voorzitter. Die bespreekt deze punten met de schoolleider. De haalt daar dan weer verbeterpunten uit voor de verder ontwikkeling.

Medewerkers willen graag bij ons op school werken. De werkdruk is redelijk hoog, maar wordt vaak niet als zodanig ervaren. Je kunt veel dingen delen in een groot team.

Medewerkers verlaten de school alleen als hun leefomstandigheden veranderen.

De school wordt vaak gevraagd als stageschool en invallers willen vaak alleen bij ons invallen.

7. WAARDERING VAN LEERLINGEN/ouders

Ouders en kinderen zijn erg tevreden over onze school. We kennen een wachtlijst en bij aanmelding vraag de schoolleider altijd naar de reden voor aanmelding bij onze school. We hebben een goede naam en kinderen gaan bij ons graag naar school.

De tevreden van leerlingen wordt nu o.a. bepaald door een formulier te laten invullen (minimaal 1x per jaar bb) met vragen op hun niveau over de school/groep/leerstof etc. . Dit vullen ze in en, alleen als ze dat zelf willen, wordt het besproken met de leerkracht. Dit formulier komt in hun portfolio.

Komen bepaalde zaken vaker voor en heeft het betrekking op de hele schoolorganisatie dan wordt het via de bouwvergadering in het coördinatorenoverleg besproken of in het team.

Betrokkenheid/waardering door ouders vindt plaats via:

- 10 "doe-werkgroepen" waarbij ouders actief zijn binnen de school op allerlei gebied. Er is steeds een leerkracht bij aanwezig die mogelijke knelpunten signaleert en bespreekbaar maakt in team/directie.
- 4 "denkwerkgroepen"(MR, ouderraad, werkgroep jenaplan, schoolcommissie) waarbij voor verschillende veranderingen meegedacht wordt door ouders. Hierbij is altijd een directielid aanwezig. De mening van ouders is mede richting gevend voor verandering van beleid
- minimaal 1 discussieavond voor ouders; aan de hand van stellingen wordt door ouders gediscussieerd over onderwerpen die de school en de ouders aan gaan.
- Bij het entreeformulier voor nieuwe kinderen wordt expliciet gevraagd naar de verwachtingen van ouders t.a.v. de school.
- Input van leerkrachten/IB-ers (oudergesprekken, opmerkingen van ouders) via de bouwvergaderingen/coördinatorenoverleg.

Door het open karakter van de school weten ouders de weg naar stamgroepleider, coördinator, lber en/of directie meestal goed te vinden. Eventueel ondersteund door de stamgroeppouder.(een al wat ervarener ouder die nieuwe ouders wegwijs maakt en veel organisatorische zaken van de stamgroepleider overneemt).

Zie enquête formulier op volgende bladzijde

Ik denk dat de leerlingen - ouders vinden dat:

**invullen
1 tot 10**

Representatie:

1. Het gebouw van de school er aantrekkelijk uitziet. 9
2. De onderwijsmaterialen voldoen aan de modernste eisen. 8
3. Alle medewerkers er representatief uitzien. 8
4. De huisstijl en de opmaak van berichten aan ouders er altijd verzorgd uitzien. 8
5. Er geen spellingsfouten en stijlfouten in de notities, berichten aan hen staan. 7

Betrouwbaarheid:

1. De school altijd op de afgesproken tijd werkt en kinderen niet naar huis worden gestuurd. 8
2. Een klacht altijd serieus wordt behandeld. 7
3. Indien zij iets niet kunnen uitvoeren dit zeggen of verwijzen. 7
4. Indien zij niet tevreden zijn met de school de school ook iets onderneemt. 7
5. De medewerkers waar maken wat zij beloven aan leerlingen - ouders. 7

Het omgaan met de leerling(en)/ouder(s):

1. Alle medewerkers precies kunnen vertellen wat de school doet. 7
2. De medewerkers altijd bereid zijn de leerlingen/ouders te helpen. (beschikbaarheid) 9
3. De medewerkers altijd vindbaar en toegankelijk zijn als je ze nodig hebt. 8
4. De medewerkers eerst goed naar je luisteren en dan pas adviseren. 7
5. De contacten met de leerlingen/ouders goed zijn geregeld. 7

Vertrouwen en professionaliteit:

1. Het optreden van de medewerkers vertrouwen uitstraalt. 7
2. Zij vinden dat ook het werk voor de interne organisatie goed is verdeeld. 8
3. De medewerkers vastgelegde regels hanteren om de privacy van school, kinderen en ouders te waarborgen. 7
4. De medewerkers een hoge professionaliteit bezitten om de vragen van de leerlingen/ouders te beantwoorden 7
5. De inbreng die zij in de school hebben op het lesgeven voldoende is. 8

Inleven in de leerling(en)/ouder(s):

1. De medewerkers aan iedere leerling/ouder individueel aandacht besteden. 7
2. De medewerkers er voor de leerlingen/ouders zijn en niet andersom. 8
3. De leerlingen/ouders persoonlijke aandacht krijgen. 9
4. Het belang van leerlingen/ouders altijd door de medewerkers wordt gediend. 8
5. Ingegaan wordt op de specifieke behoefte en vragen die zij hebben. 7

Tevredenheidsscore leerlingen/ouders:

Aantal punten : 25 = 188 : 25 = 7,5

8. WAARDERING BUURT/MAATSCHAPPIJ

Er zijn veel contacten met buurt/maatschappij.

Die worden hieronder beschreven..

Opmerkingen/klachten worden door de schoolleider geïnventariseerd en indien nodig meegenomen in het te ontwikkelen beleid.

Er is veel betrokkenheid tussen **NSO** en school(we zitten in 1 gebouw) Een keer per 2 maanden vindt overleg over gebruik en beheer van het gebouw plaats met medewerkers NSO, de coördinatoren en schoolleider, ouders, en **TSO**. We maken veelvuldig gebruik van elkaars ruimtes en materialen. Ook roosters worden op elkaar afgestemd.

Daarnaast vindt regelmatig overleg plaats tussen het locatiehoofd van de NSO en de schoolleider.

Minimaal 1x per jaar is er een gezamenlijke maaltijd van medewerkers TSO, NSO en school.

Er is contact met de **gemeente** omtrent huisvesting, verzekeringen en vergoedingen, en het bieden van een ID-werkplek.

Het schoolplein is zodanig ingericht, dat na de NSO de buurt gebruik kan maken van het speelterrein en de materialen. (in goed overleg).

Er is contact met de **wijkagent** en de **wijkjongeren werker**. (vooral met betrekking tot vandalisme bestrijding)

Het gebouw is multifunctioneel en wordt 's avonds regelmatig verhuurd voor muzieklessen en (wijk)activiteiten.

De populatie in de wijk verandert. Omdat het merendeel van de kinderen van onze school uit de eigen wijk komt, verandert de schoolpopulatie mee.

Er zijn veel kleine flats waar steeds vaker 1 oudergezinnen komen te wonen. Ook het aantal allochtonen in de wijk (en dus op school) neemt toe.

De toename van allochtone kinderen vinden we een goede zaak; immers de school dient een afspiegeling van de maatschappij te zijn en dan klopt een volledig "witte" school niet.

9. EINDRESULTATEN

Basisprincipe 1: elk mens is uniek; zo is er maar één.

Daarom heeft ieder kind en elke volwassene een onvervangbare waarde.

Basisprincipe 19: in de school vinden gedrags- en presentatiebeoordeling van een kind zoveel mogelijk plaats vanuit de eigen ontwikkelingsgeschiedenis van dat kind en in samenspraak met hem.

Beide principes geven al aan dat we kinderen niet met elkaar of met "het gemiddelde kind" vergelijken. "we willen, kort gezegd, er uit halen wat erin zit".

In een jenaplanschool wordt kinderen in een veilig schoolklimaat en in verschillende pedagogische situaties datgene geboden wat nodig is voor een goede ontwikkeling.

Onze school is een "school om te leren leven"

Dat kun je niet in onafhankelijke toetsen en cijfers weergeven.

Om vast te kunnen stellen of de stamgroepleiders werkelijk "er uit halen wat erin zit" zijn er nieuwe rapporten ontworpen. Daarin wordt voor elk kind individueel per ontwikkelgebied aangegeven waar het kind zit in zijn/haar ontwikkeling en of de ontwikkeling volgens de verwachting verloopt.

Bij spelling en rekenen gebruiken we daar de toetsmomenten van de methode voor. Bij alle andere vakgebieden zijn de registratielijsten die elke stamgroepleider van elk kind bijhoudt de richtlijn.

Deze registratielijsten zijn per bouw gelijk en indien mogelijk gelijk voor 4 (6) tot 12 jarigen.

Om ouders en kinderen de ontwikkeling te tonen maken we gebruik van het rapporten het portfolio.

In november van hun 8^e leerjaar wordt bij alle leerlingen de GCO drempeltoets afgenomen. (Eduforce).

De directie kijkt, samen met de leerkrachten bovenbouw en de bovenbouwcoördinator de verzamellijst van de toetsresultaten. Opvallende zaken worden besproken en zijn mogelijk aanleiding tot het bespreken van nieuw beleid, keuze van materialen of organisatievormen.

De bovenbouwcoördinator houdt lijsten bij van doorverwijzingen naar de verschillende typen vervolgonderwijs. De leerlingen worden nog 2 á 3 jaar gevolgd in het vervolgonderwijs. Ook deze gegevens worden bijgehouden door de bovenbouwcoördinator en door directie bekeken.

Het bevoegd gezag (vertegenwoordigd door de bestuursmanager van de stichting) neemt geen initiatief om inzicht te krijgen in het functioneren van de school.

Uiteraard krijgt hij het inspectieverslag en in een functioneringsgesprek met de schoolleider is dat soms de leidraad van het gesprek.

10. VERBETERPUNTEN

Hieronder worden de verbeterpunten die uit voorgaande beschrijving van de deelgebieden van het INK model naar voren komen per deelgebied genoemd.
Er wordt nog geen prioriteit aan gegeven.

Prioriteiten op het gebied van leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers en middelen worden in het coördinatorenoverleg besproken en bepaald.

Dan zullen de veranderingen SMART worden geformuleerd en de bewaking/borging worden besproken.

Managen van processen, waardering en eindresultaten zullen met het hele team worden besproken op de laatste visievergadering.

Dan zullen de teamleden gezamenlijk de veranderprocessen SMART maken en bewaking/borging afspreken.

Dit zal leiden tot een nieuw ontwikkelplan voor schooljaar 2005 – 2006. (waarschijnlijk meerjarig, zodat we de komende jaren makkelijk kunnen bijstellen aan de hand van de processen).

Leiderschap

1.1. de directeur als manager/bestuurder

Functieomschrijving van schoolleider staat in de CAO. In het kort wordt het omschreven bij het directiestatuut van de stichting.

Er moet een duidelijke taakomschrijving komen van de schoolleider (delegeren aan de stichting en dan zelf aanvullen/specificeren voor de St. Paulusschool) en de coördinatoren.

1.2. de directeur als innovator

Het initiatief van veel veranderingen komt via anderen binnen. Er zijn meer initiatieven dan mogelijkheden.

Er moeten duidelijke richtlijnen komen wanneer en hoe met de veranderingen omgegaan moet worden.

Er is nu een start gemaakt met het ontwikkelplan, maar dat moet nog verder ontwikkeld worden, ook zo dat het gedragen wordt door het hele team.

1:3 de directeur als organisator

De school is erg groot en het team nog niet helemaal op elkaar ingesteld. De communicatie verloopt soms wat moeizaam.

Daarom is het moeilijk om flexibel te anticiperen op onverwachte situaties.

Een ontwikkelplan geeft duidelijkheid en rust, maar kan ook belemmerend werken.

Gezocht wordt naar mogelijkheden om toch flexibel te kunnen reageren, zonder onrust te veroorzaken en het proces niet altijd op dezelfde personen te laten neerkomen.

1:4 de directeur als coach

Wil je coaching goed doen, dan gaat er veel rijd inzitten. Al langer zittende, goed functionerende stamgroepleiders komen wel eens in de knoei door tijdgebrek.

Een bewustere planning zou kunnen helpen.

Het is goed om op gezette tijden alle stamgroepleiders eens (al is het maar in gedachten) de revue te laten passeren.

Strategie en beleid

2.1 Beleid en strategie op lange en korte termijn:

Beleid wordt nu "ad hoc" aangepast. Er moet een betere planning zijn; welk beleid is nodig en wanneer gaan we wat ontwikkelen. Minder afhankelijk van de situaties die zich voordoen.

Planning geeft overzicht en daardoor rust bij medewerkers. (in plaats van werkdrukverhoging)

2.2 Het beleid wordt mede afgestemd op de verwachtingen van de belanghebbenden en samenwerkingsverbanden.

De school doet geen bewust onderzoek naar de waardering van belanghebbenden. Er moet een enquête o.i.d gezocht/gemaakt worden, gericht op het jenaplanonderwijs, om de waardering van belanghebbenden te meten. Dit wordt de leidraad worden voor nieuw te ontwikkelen beleid.
(meerjarenplanning)

Zo'n onderzoek moet zich vooral op de leerlingen en ouders richten.

De uitslag van zo'n waarderingsonderzoek is één van de vele inputs voor nieuw te ontwikkelen beleid.

2.3 het communiceren over strategie en beleid.

Eerder genoemde structuren zijn niet voor iedereen duidelijk.

De communicatielijnen moet nog duidelijker worden.

Ook een aandachtspunt voor de directeur is het feedback geven aan betrokken partijen. Vaak is een beleid gemaakt, het probleem opgelost, maar is dat nog niet direct gecommuniceerd met betrokkenen. Dat geeft onduidelijkheid.

2.4 het continue verbeteren van het beleid

Binnen het primair proces vindt evaluatie (en naar aanleiding daarvan verbetering) vooral via de eigen leerkracht plaats. Dat maakt het kwetsbaar.

Daarom moet er nu gewerkt worden aan een (per bouw eensluitend) registratiesysteem. Dit geldt zowel voor de behandelde leerstof als voor de prestaties van elk kind afzonderlijk.

Ook een ouderenquête kan bijdragen tot het verbeteren van beleid.

Management van medewerkers

3:1 inzet en waardering

Waardering tonen (in de vorm van complimenten uitdelen) gebeurt nog te weinig. Een enkele ouder geeft wel eens een compliment, maar je hoort het sneller als iets niet goed gaat.

Hoe breng je waardering in beeld?

Samen met het bestuur objectieve criteria ontwikkelen om evt. bonussen of extra beloning mogelijk te maken.

3:2 het continue vernieuwen van de expertise

Omdat we een grote school zijn, wil ik meer onderwijsvernieuwing op maat organiseren.

Moeilijkheid daarbij vormt de verschillende interesses van de teamleden.

Evaluatie van opleidingen en trainingen op schoolniveau wordt nog weinig gedaan. Dat zou ingevoerd moeten worden.

3:3 het betrekken van de medewerkers bij de schoolontwikkeling
knelpunten om te komen tot een professionele cultuur:

- elkaar aanspreken op gedrag
- risico durven nemen
- transparantie
- soms: denken in oplossingen

Aan deze punten moet bewuster worden gewerkt.

3:4 het betrekken van de medewerkers bij de verbeteringen

De klassenassistenten zijn sinds kort betrokken bij het overleg, en dan nog alleen over leerlingen. Zij kunnen een grotere rol spelen bij het invoeren van vernieuwingen.

Sommige vernieuwingen worden erg "getrokken" door een enkele stamgroepleider per bouw. Dat maakt een vernieuwing kwetsbaar.

3:5 samenwerkingsverbanden

Het participeren in een samenwerkingsverband wordt meestal gedaan door een betrokken stamgroepleider of de directie.

Er staat daarover niets op papier en is ook niet betrokken bij het taakbelastingsbeleid.

De coördinator houdt bij wie al veel gedaan heeft en wie niet, maar deelname in een samenwerkingsverband is vaak nog te vrijblijvend.

Management van middelen

4.1 financiën

Benchmarking over financiën gebeurt binnen onze stichting niet. Omdat niet iedere schoolleider evenveel verstand heeft van financiën, zou dat veel onzekerheid weg kunnen nemen.

Een nieuwe schoolleider wordt op geen enkele manier bewust geschoold in financieel beheer. Dat zou anders moeten. Deze schoolleider zou graag meer inzicht willen krijgen in financieel beheer.

Een meerjarenbegroting is in de maak, met ondersteuning van de stichting en het administratiekantoor. Dat moet je in staat stellen om een betere langere termijn planning te kunnen maken.

4.2 materiele middelen

Er is geen echte voorraadbeheer of materialenbeheer. Materialen worden naar behoefte besteld. Er is geen afschrijvingstermijn van materialen. Er ontbreekt overzicht waardoor materialen soms niet gebruikt worden of zelfs dubbel aangeschaft.

4:3 het beheren van kennis en informatie

De schoolleider heeft geen inzicht in wie wat gelezen heeft.

Het blijkt moeilijk alle stamgroepleiders bij te laten blijven op het terrein van nieuwe technologieën. (gebruik camera's, beamer, website maken, power point presentatie....)

Management van processen

5:1 het ontwerpen van processen

De meeste leerkrachten weten goed wat ze doen en op welk niveau een kind zich ontwikkelt.

We zijn sinds kort bezig meer te registreren, per kind en per stamgroep. Het blijkt lastig om goede registratielijsten te ontwerpen, waarbij het invullen niet teveel tijd kost.

Dit proces is in ontwikkeling.

Door hoge verwachtingen van elk kind te hebben stimuleer je zijn/haar ontwikkeling. Het zou goed zijn de verwachtingen van elk kind, gezien zijn/haar eigen ontwikkeling, in beeld te brengen.

5:2 beheren en sturen van processen

De structuur van het beheren en sturen van processen is nog niet duidelijk voor alle stamgroepleiders.

5:3 het continue verbeteren van processen

Goed onderwijs kan altijd beter.

De stamgroepleiders zijn zich meestal bewust van de noodzaak tot verbeteren.

Bij sommigen bespeur ik "verbetermoetheid". Men wil wel, maar heeft het al zo druk met de gewone dagelijkse gang van zaken in stamgroep.

Verbeteren/vernieuwen kan echter ook gewoon binnen het normale proces plaatsvinden, maar heeft wel een open houding voor veranderingen nodig.

Medewerkers

Ik ga ervan uit dat ik te horen krijg hoe medewerkers de school, en mijn management waarderen. De praktijk wijst dat ook uit.

De school is erg open en dus.....

Er wordt niet bewust en meetbaar getoetst.

Wat minder vrijblijvend en meer gestructureerd aanpakken.

Leerlingen en ouders

De tevredenheid wordt niet meetbaar getoetst.

Een goede, objectieve toets zou veel informatie kunnen opleveren. (enquête ontwikkelen?)
Dat doet misschien ook wat aan het feit dat je het sneller hoort als ouders niet tevreden zijn dan dat ze dat wel zijn....

Meer aandacht besteden aan terugkoppeling na wijziging beleid.

Buurt/maatschappij

Er vindt geen regelmatig onderzoek in de buurt plaats naar de tevredenheid van de buurt t.a.v. de school.

Problemen worden opgelost in goed overleg.

Een buurtonderzoek zou gehouden kunnen worden om de waardering van de buurt/wijk te meten en evt. beleid daarop aan te passen.

Eindresultaten: Bestuur en financiën

Bijlage 1:

De twintig basisprincipes:

Mens

1. Elk mens is uniek; zo is er maar één. Daarom heeft ieder kind en elke volwassene een onvervangbare waarde
2. Elke mens heeft het recht een eigen identiteit te ontwikkelen. Deze wordt zoveel mogelijk gekenmerkt door: zelfstandigheid, kritisch bewustzijn, creativiteit en gerichtheid op sociale rechtvaardigheid. Daarbij mogen ras, nationaliteit, geslacht, seksuele gerichtheid, sociaal milieu, religie, levensbeschouwing of handicap geen verschil uitmaken.
3. Elk mens heeft voor het ontwikkelen van een eigen identiteit persoonlijke relaties nodig: met andere mensen, met de zintuiglijk waarneembare werkelijkheid van natuur en cultuur, met de niet zintuiglijk waarneembare werkelijkheid.
4. Elk mens wordt steeds als totale persoon erkend en waar mogelijk ook zo benaderd en aangesproken.
5. Elk mens wordt als cultuurdrager en vernieuwer erkend en waar mogelijk ook zo benaderd en aangesproken.

Samenleving

6. Mensen moeten werken aan een samenleving die ieders unieke en onvervangbare waarde respecteert.
7. Mensen moeten werken aan een samenleving die ruimte en stimulansen biedt voor ieders identiteitsontwikkeling.
8. Mensen moeten werken aan een samenleving waarin rechtvaardig, vreedzaam en constructief met verschillen en veranderingen wordt omgegaan.
9. Mensen moeten werken aan een samenleving die respectvol en zorgvuldig aarde en wereldruimte beheert.
10. Mensen moeten werken aan een samenleving die de natuurlijke en culturele hulpbronnen in verantwoordelijkheid voor toekomstige generaties gebruikt.

School

11. De school is een relatief autonome coöperatieve organisatie van betrokkenen. Ze wordt door de maatschappij beïnvloed en heeft er zelf ook invloed op.
12. In de school hebben de volwassenen de taak voorgaande uitspraken over mens en samenleving tot (ped)agogisch uitgangspunt voor hun handelen te maken.
13. In de school wordt de leerstof zowel ontleend aan de leef- en belevingswereld van de kinderen als aan de cultuurgoederen die in de maatschappij als belangrijke middelen worden beschouwd voor de hier geschetste ontwikkeling van persoon en samenleving.
14. In de school wordt het onderwijs uitgevoerd in pedagogische situaties en met pedagogische middelen.
15. In de school wordt het onderwijs vorm gegeven door een ritmische afwisseling van de basisactiviteiten gesprek, spel, werk en viering.
16. In de school vindt overwegend heterogene groepering van kinderen plaats, naar leeftijd en ontwikkelingsniveau, om het leren van en zorgen voor elkaar te stimuleren.
17. In de school worden zelfstandig spelen en leren afgewisseld en aangevuld door gestuurd en begeleid leren. Dit laatste is expliciet gericht op niveauverhoging. In dit alles speelt het initiatief van de kinderen een belangrijke rol.
18. In de school neemt wereldoriëntatie een centrale plaats in met als basis ervaren, ontdekken en onderzoeken.
19. In de school vindt gedrags- en prestatiebeoordeling van een kind zoveel mogelijk plaats vanuit de eigen ontwikkelingsgeschiedenis van dat kind en in samenspraak met hem.
20. In de school worden verandering en verbeteringen gezien als een nooit eindigend proces. Dit proces wordt gestuurd door een consequente wisselwerking tussen doen en denken.

Bijlage 2:

De SMART werkwijze houdt in dat je een veranderingsonderwerp concreet maakt met de volgende formuleringen:

S: specifiek:

Wat ga je precies (wees zo concreet mogelijk) veranderen?

Neem geen grote thema's maar houdt het praktisch.

M: meetbaar:

Hoe kun je zien dat het doel bereikt is ? Dat moet ook weer zo concreet mogelijk aangegeven worden

A: acceptabel

Iedereen die aan de verandering werkt moet de verandering accepteren, moet het 'zien zitten'

R: realistisch

De verandering waar je voor kiest moet te doen zijn, het moet realistisch zijn. Geen abstracte zaken, maar concrete zaken. Je zorgt er dan ook voor dat je successen kunt vieren.

T: tijdsgebonden

Ook duidelijke afspraken maken over de tijd waarin de verandering gerealiseerd moet worden. Er moet een duidelijk begin en einde aangegeven worden.

Het SMART-idee wordt ook wel eens aangevuld met een I (inspirerend) en een E (energiegevend of evaluerend)

Bijlage 5:

Om de cultuur binnen onze school professioneler te maken, heb ik het schema van cultuurbotsingen uit eerder genoemd boekje toegepast op onze school.

Professionele cultuur		Ambtelijk-politieke cultuur	
Elkaar aanspreken op gedrag	soms	wandelgangenpraat	soms
Reageren op wat iemand doet	soms	Reageren op wat iemand is	soms
Voor jezelf praten	ja	Namens anderen praten	nee
speler	veel	toeschouwer	enkelen
Leren van fouten door reflectie	veel	Op zoek gaan naar de schuldige	soms
Risico nemen	ja	Zich indekken	soms
Ervan uitgaan dat de leiding ook goed werk wil leveren	ja	Argwaan t.o.v. de leiding als natuurlijke vijand	nee
Pluriformiteit in veranderingen	heel soms	Uniformiteit in veranderingen	vaak
resultaatgericht	ja	inspanningsgericht	nee
creëren	ja	proberen	ja
werkstructuur	ja	overlegstructuur	Nog te veel
Denken in oplossingen	ja	Denken in problemen	ja
Draagvlak creëren bij 80% van ter zake deskundigen	soms	Consensus bereiken bij allen	meestal
Werken met beslissers	soms	Werken met besluitvormingsprocedures	vaak
actielijsten	vaak	Notulen	soms
Professionele hiërarchie	ja	Positionele hiërarchie	nee
Binnen en buiten cirkel	nee	Algemene docentenvergadering	ja
Ervoor gaan	meestal	Erop terugkomen	soms

Bijlage 6:**Weekplan groep 3/4/5****Groepsleidster middenbouw**

	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag
8.30- 8.45	dagopening	dagopening	dagopening	dagopening	dagopening
8.45- 9.00	viering	gesprek	gesprek	gesprek	gesprek
9.00- 9.15		rekenen	wereldoriëntatie	rekenen	rekenen
9.15- 9.30					
9.30- 9.45	gesprek				
9.45-10.00	taal/leesontwikkeling		bewegingsonderwijs		
10.00-10.15	pauze	pauze		pauze	pauze
10.15-10.30	gesprek	gesprek		gesprek	gesprek
10.30-10.45	werktijd	taal/leesontwikkeling		taalleesontwikkelin g	taal/leesontwikkeling
10.45-11.00			gesprek		viering
11.00-11.15	rekenen	werktijd	taal/leesontwikkeling	werktijd	
11.15-11.30					
11.30-11.45		taal/leesontwikkeling	werktijd	niveaulezen	werktijd
11.45-12.00					
12.00-12.15			taal/leesontwikkeling		
13.30-13.45	bewegingsonderwijs	muziek		taalleesontwikkelin g	rekenen (groep 5)
13.45-14.00					
14.00-14.15		taal/leesontwikkeling			werktijd
14.15-14.30				voorlezen	
14.30-14.45	wereldoriëntatie	wereldoriëntatie		wereldoriëntatie	wereldoriëntatie
14.45-15.00					
15.00-15.15					
15.15-15.30					

