

Echt anders!

Onderwijs in beweging door Verantwoordelijkheid en Eigenheid

***Strategisch beleidsplan
Stichting Monton
2020 – 2024***

Amersfoort
25 juni 2020

Inhoud

1.	Voorwoord	3
2.	Waar staan we?.....	4
2.1	Ruim 100 jaar montessorionderwijs in Nederland.....	4
2.2	20 jaar Monton in vogelvlucht.....	5
2.3	Evaluatie strategisch beleid 2015–2019	5
2.4	Analyse van de huidige situatie: de bestuurlijke opgaven.....	7
3.	Waar staan we voor?	8
4.	Bestuurlijke opdrachten en opgaven	9
5.	Onze visie op besturen	13

Eigenheid

Verantwoordelijkheid

Zelfstandigheid

Gezamenlijkheid

1. Voorwoord

Het strategische plan dat voor u ligt is gebaseerd op de fundamenteën die zijn neergelegd door de vorige bestuursperiode tot medio 2019. Dat concept was tot stand gekomen 'na een intensieve dialoog met diverse betrokkenen: de schoolleiders, een groot aantal leraren, de GMR, afgevaardigden van de ouders en verschillende externe relaties'. De instemming en goedkeuring door medezeggenschap en toezichthouders was echter nog niet afgerond en in dialoog met hen en met de directeuren hebben we gezegd het schooljaar 2019/2020 nog te benutten om met elkaar ruimte te creëren om over de uitgangspunten opnieuw het gesprek te voeren. En dat hebben we gedaan. Dat is voor een nieuwe bestuurder een zegen om met dat vertrouwen in dienst te treden van een stichting en ruimte te ervaren om samen accenten te verleggen.

Dat proces is gestart met het voeren van gesprekken in het directeurenoverleg over de geschiedenis van Monton, het karakter van de verschillende scholen en wat ons bindt als Montessorischolen en wat ons verbindt met de organisatie van de stichting zelf. Wie zijn we en waarom zijn we er als school en als organisatie? We hebben de gehele beleidscyclus van het jaar doorlopen en zo het concept strategisch plan getoetst en aangescherpt. In sessies over het begrotingsbeleid en gesprekken over uitgangspunten als gezamenlijkheid, doelmatigheid en transparantie. In het opstellen van het bestuursformatieplan waar de onderwijskwaliteit richtinggevend in is geworden en waarin we de contouren hebben geschetst van het bijstellen van het gehele hrm beleid zoals ons dat voor ogen staat.

In ons strategisch beleidsplan worden de beleidsuitgangspunten en de doelen geformuleerd waarin we ons als stichting in alle geledingen en op alle scholen herkennen en waar we de komende vier jaar aan willen werken. De maatschappelijke opgaven waar we voor staan zijn met recht uitdagend. En die opgaven pakken we met vertrouwen aan. Dat doen we niet in een lineaire weg van a naar b maar op een onderzoekende manier. In die zin vormt het strategisch beleidsplan een kader voor de scholen om die uitdagingen aan te gaan en in de schoolplannen op te nemen. Op gezamenlijk niveau geeft het houvast om de ondersteuning van de scholen op een juiste manier te organiseren en tegelijk koers te houden.

We gaan aan het werk!

Jeroen Gommers
Bestuurder

2. Waar staan we?

2.1 Ruim 100 jaar montessorionderwijs in Nederland

Maria Montessori, arts en antropoloog van opleiding, werd eind 19^e eeuw directeur van een door de Italiaanse regering gesticht instituut voor de opleiding van onderwijzers voor verstandelijk beperkte kinderen. In 1904 werd zij benoemd tot hoogleraar antropologie en studeerde tegelijk pedagogiek.

Haar inzicht laat zich als volgt samenvatten: Door de ervaringen die het kind opdoet maakt het zich 'spelenderwijs' veel dingen eigen. Montessori pleit voor een goed voorbereide omgeving, zowel thuis als op school, die zo aangepast dient te zijn aan de behoeften van het kind dat het niet in zijn natuurlijke ontwikkeling belemmerd wordt. Uitgangspunt is dat alle geestelijke en lichamelijke functies goed geoefend moeten worden, zodat de mens in zijn totaliteit functioneert. Het persoonlijke contact tussen kind en leidster speelt een belangrijke rol in de visie van Montessori.

Montessori bezocht Nederland voor het eerst in 1914, kort voor het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog. Bij die gelegenheid werd zij ook naar de school van Jan Ligthart in de Haagse Schilderswijk gebracht. Twee boeken van Maria Montessori hebben in Nederland een grote verspreiding gekend: de Methode, in het Nederlands verschenen in 1916, en Zelfopvoeding (1916), voor het eerst in het Nederlands verschenen in 1922. Wat het onderwijs voor de allerjongste kinderen betreft, werd zij in Nederland alleen voorgedaan door Elise van Calcar (1822–1904), die hier de ideeën en methoden van Friedrich Fröbel propageerde. In haar reizen naar de Verenigde Staten in 1915 en 1916 wordt ook een link gelegd met aan andere vernieuwingspedagoog, Helen Parkhurst, de later grondlegger van het Dalton Onderwijs. Parkhurst gaf leiding aan een van de montessori klassen die waren opgericht voor de Wereldtentoonstelling in San Fransisco in 1915. In 1936 vestigt Montessori zich in Nederland. Door omstandigheden verblijft ze in de periode van de Tweede Wereldoorlog in India. Terug in Nederland ontvangt ze een koninklijke onderscheiding voor haar onderwijskundig werk. In 1952 overlijdt ze in Noordwijk.

De inwerkingtreding van de Wet op het Lager Onderwijs voor het basisonderwijs 1920 heeft ook de weg vrijgemaakt voor het stichten van meer Montessorischolen. De kern van het montessorionderwijs wordt meestal samengevat in haar uitspraak: "Help mij het zelf te doen". Uitgangspunt is dat een kind een natuurlijke, noodzakelijke drang tot zelfontplooiing heeft. Opvoeding en onderwijs moeten onderkennen wat de behoeften van een kind op een gegeven moment zijn en daarop inspelen door de juiste omgeving en materialen te bieden. Dat de kinderen vrij waren hun werkjes te kiezen, al naargelang hun individuele ontwikkelingsstadium, het waren voor die tijd revolutionaire vernieuwingen.

In Nederland is in de loop der jaren een groot aantal montessorischolen gesticht, ook voor leerlingen in het voortgezet onderwijs, van VMBO tot Gymnasia. Veel Pedagogische Academies (pabo's) kregen speciale opleidingen tot montessori-leerkracht. Deze zijn nu opgenomen in de curricula van verschillende pedagogische faculteiten. De Nederlandse Montessorivereniging draagt nu landelijk bij aan de ontwikkeling van het montessorionderwijs.

Op dit moment zijn er zo'n 160 basisscholen in Nederland voor montessorionderwijs. Alhoewel van oorsprong van algemeen bijzonder hebben ook voor confessionele en openbare schoolbesturen montessorischolen. De bestuurlijke verbinding van montessorischolen onder een bestuur voor algemeen bijzonder onderwijs is in Nederland niet wijd verbreid. Monton is een van de grootste montessori besturen in Nederland. Alhoewel het vernieuwingsonderwijs in Nederland flink aan het groeien is, zien we dat nog niet terug bij het montessorionderwijs. De publicatie van de Onderwijsraad in 2013 waarin de te 'smalle kijk' van de overheid op onderwijskwaliteit aan de orde wordt gesteld, is de stap geweest voor veel scholen in Nederland meer ruimhartig aandacht te vragen en te geven aan de brede ontwikkeling van de leerling. Het montessorionderwijs heeft dit vanuit de oorsprong. Wij zijn echt anders. Maar laten we dat nog zien?

2.2 20 jaar Monton in vogelvlucht

De Stichting Monton ontstond in 2000 uit een samenwerking tussen een aantal montessorischolen in Midden-Nederland. Het initiatief werd eertijds genomen door enkele directeuren. Monton was in deze periode een stichting met 6 scholen en iets meer dan 1.000 leerlingen die elkaar opzochten om niet zelf het wiel te hoeven uitvinden. Er was een tweehoofdig bovenschools management en een bestuur op afstand. Het was een los verband van scholen. Vanuit Monton zijn in de beginperiode initiatieven genomen om scholen te stichten in Utrecht en Almere. De beoogde bestuurlijke samenwerking met montessorischolen in Bilthoven, Houten, Veenendaal en Hoogland is in de eerste jaren na goede intentie die er was niet verder ontwikkeld tot een bestuurlijke fusie. Later sloten wel onze scholen uit Maasluis en Nieuwerkerk aan den IJssel aan bij de samenwerking.

2013/2014 is een overgangperiode voor Monton. Er wordt vanuit de scholen onvoldoende meerwaarde ervaren van de samenwerking in de Stichting. Ook stelt de code goed bestuur van de PO-Raad nieuwe normen ten aanzien van het besturen van onderwijsorganisaties. De ouder-bestuursstructuur wordt verlaten en vervangen door een two tier model met een eenhoofdig College van Bestuur en een Raad van Toezicht. Vanaf 2015 wordt gebouwd aan een sterke professionele organisatie waarin meer centrale sturing en verantwoording kon plaatsvinden. De financiële en personele administratie werd zelf ter hand genomen en een stafbureau werd met name rond deze thema's georganiseerd. In de jaren die volgden werd ook een stevige beleidsbasis neergezet voor de organisatie. De stichting kent wel grote kwaliteitsvraagstukken en het is noodzakelijke daarop te acteren. Er komt meer ondersteuning voor de scholen op dit vlak met duidelijke keuzes voor het leerlingvolgsysteem en kwaliteitssorgsysteem.

In de periode vanaf 2019 vindt er een volgende heroriëntering plaats. Vanuit een goede structuur vindt het gesprek plaats over de bedoeling van Monton: Monton is er om de vraag naar goed montessorionderwijs van leerlingen en ouders te faciliteren en mogelijk te maken. En we doen dat samen omdat dat effectief is maar vooral omdat het zorgt voor kwalitatieve samenwerking. We hebben gezamenlijke normen en waarden en een gezamenlijke ambitie. Dit strategisch plan is daar een uitdrukking van.

Monton is nu een stichting met 11 scholen. De stichting is niet in staat de kleine scholen in Flevoland met een hoogwaardige kwaliteit zelfstandig te laten bestaan en heeft in overleg met de ouders het alternatief voor de leerlingen van onze scholen gevonden. Het is de uitdrukkelijke bedoeling om de samenwerking met de andere montessorischolen in onze regio te versterken en hen en ons te laten profiteren van die samenwerking. Bestuurlijke gezien ligt het voor de hand ook de samenwerking met het Voortgezet Onderwijs in de regio te versterken. Net zoals we doen met ketenpartners in de kinderopvang.

2.3 Evaluatie strategisch beleid 2015-2019

Personeelsbeleid

In deze periode hebben we een nieuwe gesprekscyclus ingevoerd op de scholen en binnen de staf. Directeuren geven uitvoering aan een effectieve gesprekkencyclus en voeren vanaf 2019 (in lijn met de gesprekscyclus) ook beoordelingsgesprekken vanuit een nieuw vastgesteld beoordelings- en waarderingsreglement met medewerkers. Medewerkers stellen een PAP (persoonlijk actieplan) op en bespreken deze met een collega, zodat zij actief aan hun eigen bekwaamheidsontwikkeling werken, elkaar daarbij stimuleren en van en met elkaar leren. Dit borgen we door jaarlijks in de jaarplanning van Monton en van de scholen de gesprekscyclus in te plannen en uit te voeren volgens een planmatige structuur en een omgeving binnen AFAS (Employee Self Service ESS) in te richten waarin medewerkers zelf hun bekwaamheidsdocumenten kunnen bijhouden. Voor een continue ontwikkeling van de bekwaamheden en professionaliteit van leerkrachten hebben we de Monton Academie ingericht met een specifiek montessori nascholings- of bijscholingsaanbod. Daarnaast is recent het werken met mijnschoolteam.nl ingevoerd.

Dit biedt directeuren de mogelijkheid om gericht groepsbezoeken af te leggen en de bekwaamheid van het team in beeld te brengen. Daarnaast werken we jaarlijks met vragenlijsten voor de tevredenheid van de schoolleiding.

Op deze wijze kan Monton in de toekomst blijven aansluiten met scholing bij de ontwikkeling van de leerbehoefte van haar medewerkers en strategische personeelsplanning organiseren. We borgen dit proces door hiervan kwaliteitsaspecten op te nemen in de jaarlijkse cyclus van kwaliteitsbeleid.

Kwaliteit en kwaliteitszorg

Begin 2018 heeft het bestuursonderzoek door de inspectie, volgens het vernieuwde inspectiekader (2017) ertoe geleid dat er veel inzicht is ontstaan in de sterke en minder sterke kanten van het onderwijs op de scholen en de sturing hierop door het bestuur. In deze periode zijn vier scholen genoodzaakt geweest om intensief te verbeteren op de onderwijskwaliteit en is een start gemaakt met de centrale sturing op de bekwaamheidsontwikkeling van alle leerkrachten.

In 2020 moet Monton de herstelopdracht voor de bekwaamheidsdossiers van alle leerkrachten gerealiseerd hebben.

Hiervoor is de eerdergenoemde gesprekscyclus en de uitvoering van 'mijnschoolteam.nl' een belangrijke voorwaarde, evenals de realisatie van ESS. Drie scholen van Monton hebben een herstelopdracht gekregen voor de onderwijskwaliteit en voor een vierde school werd in deze periode het kwaliteitsonderzoek uitgesteld. Van de drie scholen zijn twee scholen er goed in geslaagd om de kwaliteit te verbeteren. De verwachting is dat van vier scholen er twee scholen in 2019 weer voldoende zullen zijn en er nog twee scholen onder verlengd toezicht van de inspectie zullen blijven. Binnen de kwaliteitszorg van Monton blijven we werken aan verbetering zodat we ook op deze scholen het onderwijs snel weer tot voldoende kwaliteit kunnen brengen.

Er is gewerkt aan een Monton-breed kwaliteitssysteem waarbij vroegtijdig gesignaleerd kan worden welke trends we waarnemen in de onderwijskwaliteit en waarop we moeten bijsturen. De kwaliteitsmedewerker, directeuren en intern begeleiders bewaken dit proces binnen de planmatige cyclus die twee keer per jaar op alle scholen plaats vindt.

Huisvesting

Langs de richtlijnen van de NEN is in de afgelopen periode van alle gebouwen in kaart gebracht hoe de staat van de schoolgebouwen is en wat er komende jaren aan noodzakelijk groot onderhoud dient plaats te vinden. Hieruit is gebleken dat meerdere schoolgebouwen nog achterstallig onderhoud hebben. Voor de komende beleidsperiode zal het stapsgewijs inlopen van het achterstallig onderhoud worden meegenomen in het financieel beleid.

Op gebied van ICT en digitale geletterdheid is er behoefte in de scholen aan digitale oplossingen bij het leren van kinderen. Een werkgroep van directeuren heeft hiervoor een inventarisatie gedaan en het bestuur geadviseerd. Er is een ICT-beleidsmedewerker benoemd die de opdracht heeft gekregen om met de scholen te onderzoeken op welke wijze ICT het montessorionderwijs kan versterken. Borging hiervan zal plaatsvinden in het opstellen van een beleidsdocument ICT en de vertaalslag hiervan in alle scholen en het bestuursbureau.

Financiën

Mede onder invloed van onrust op enkele scholen, achterblijvende onderwijskwaliteit, het lerarentekort is in de afgelopen beleidsperiode krimp (minder leerlingen) ontstaan op een aantal scholen. Dit zorgde ervoor dat in 2018 en 2019 de financiën binnen Monton minder positief zijn geweest dan de jaren daarvoor. Meerdere jaren achtereenvolgend met een negatieve begroting zorgen voor het interen op het eigen vermogen en bij ongewijzigd beleid tot financiële risico's. Het realiseren van een neutrale meerjarenbegroting is een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren voor het financieel beleid. Daarnaast is er onvoldoende aandacht geweest voor het strak sturen op het bestuursformatieproces, de preventie van verzuim en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Leiderschap

In het onderwijskundig leiderschap van de directeuren is in de afgelopen periode intensief geïnvesteerd. Het team van directeuren heeft zich in studiedagen gebogen over onderwijskwaliteit en de visie op montessorionderwijs.

Het onderwijskundig leiderschap kunnen we borgen door op alle scholen de vertaalslag te maken van de visie van Monton die in een visiedocument is opgetekend. Daarnaast kunnen we de onderwijskwaliteit borgen door uitvoering van het kwaliteitsbeleid dat via een iteratief proces nog steeds verbeterd en bijgesteld wordt.

In de afgelopen periode heeft de Raad van Toezicht een toezichtkader opgesteld en er is een aanscherping gemaakt in de samenwerking tussen GMR, RvT en CvB. Daarnaast zijn er met de Raad van Toezicht duidelijke afwegingskaders afgesproken voor het scenario van Monton naar de toekomst. Dit scenario naar de toekomst is richtinggevend voor de omvang en samenstelling van de stichting en haar scholen naar de toekomst en heeft afwegingscriteria in zich om keuzes te maken voor het al dan niet laten voortbestaan van scholen, het aantrekken van scholen of het stichten van nieuwe scholen.

2.4 Analyse van de huidige situatie: de bestuurlijke opgaven

Vanuit deze evaluatie kijken we naar de nieuwe opgaven waar we voor staan. Elke organisatie is geworteld in zijn omgeving. Deze omgeving is steeds in beweging en Monton heeft daarin een eigen en eigenwijs profiel en gaat dus op een eigen manier om met die beweging. De veranderingen in de omgeving bieden kansen en ook bestuurlijke opgaven. Deze bestuurlijke opgaven vloeien voort uit het concept strategische beleidsplan dat in de lente van 2019 op basis van een brede dialoog tot stand is gekomen. Gesprekken met onze stakeholders en ook met collega-bestuurders in de PO-Raad geven zicht op de onderlinge samenhang van deze opgaven. Daarbij sluiten we ook aan op het strategisch beleidsplan van de PO-Raad en leren we van publicaties zoals de Staat van het Onderwijs van de Inspectie van het Onderwijs. En niet in de laatste plaats van het bestuurlijk onderzoek dat de inspectie bij Monton heeft uitgevoerd in 2018.

De bestuurlijke opgaven starten echter bij de gezamenlijke ambitie die we als Monton hebben. In de volgende paragraaf zetten we die ambitie uiteen. In de paragraaf die daarop volgt verdiepen we ons in de bestuurlijke opgaven en de koers die de komende 4 jaar centraal stellen.

We gaan ons de komende vier jaar richten op de ontwikkeling en verbetering van de volgende vier thema's:

1. Legitimering: identiteit en herkenbaarheid
2. Wie speelt de hoofdrol: de leraar als bewuste professional
3. Wat is onze norm: hoge kwaliteit en sterke kwaliteitszorg
4. Hoe regelen we dat: slim organiseren en samenwerken

3. Waar staan we voor?



Hoger doel

Betekenisvol Montessorionderwijs bieden door kinderen verantwoordelijkheid te leren dragen voor zichzelf, de ander & de omgeving zodat zij zich ontplooiën tot een actieve wereldburger.

Gewaagd doel

Monton is een voorbeeld van een eigentijdse Montessori Stichting waarin onze scholen een sociale professionele leergemeenschap vormen voor kinderen van 0-18 jaar.

Kernkwaliteiten

Vertrouwen in de wil en mogelijkheid van mensen om zich te ontwikkelen.

Veiligheid door betrokkenheid en rust.

Innoverend eigentijds Montessorionderwijs.

Kernwaarden

Eigenheid

Verantwoordelijkheid

Zelfstandigheid

Gezamenlijkheid

4. Bestuurlijke opdrachten en opgaven

De vier bestuurlijke opdrachten en opgaven die in hoofdstuk 2 al kort zijn aangeduid diepen we in dit hoofdstuk verder uit. Dat doen we door de opgaven kort te introduceren, ze met behulp van een sterkte-zwakke analyse uit te diepen en er daarna een perspectief en doelen voor de organisatie aan te verbinden.

4.1 Legitimering: identiteit en herkenbaarheid

Onze scholen zijn er alleen omdat er ouders en leerlingen naar toe komen. Dat doen ze veel meer dan reguliere scholen omdat er heel bewust wordt gekozen voor montessorionderwijs. Sinds de jaren '10 van de twintigste eeuw is er een brede discussie in het Nederlandse onderwijs over de smalle kijk op onderwijskwaliteit. Die kwaliteit was verschaald en te veel beperkt tot het stampen van taal en rekenen volgens de onderwijsraad. Alhoewel persoonsvorming en socialisatie altijd ook hoofdopdrachten zijn geweest is in de breedte de aandacht ervoor verwaterd. Dat zou niet hoeven gelden voor het Montessorionderwijs. Veel vernieuwingsscholen profiteren in van deze hernieuwde aandacht voor de opdracht voor de brede ontwikkeling van leerlingen. Het is onze opdracht om ervoor te zorgen dat we duidelijk laten zien wie we als Monton scholen zijn om ervoor te zorgen dat meer leerlingen profijt hebben van ons mooie onderwijs.

Kracht - Duidelijke pedagogische didactisch concept van het Montessorionderwijs - Leerlingen en ouders voelen zich aangetrokken tot de Montessori - School als gemeenschap	Kwetsbaarheid - Lerarentekort van Montessori-leraren - Onvoldoende in staat om het Montessorionderwijs begrijpelijk en aantrekkelijk te verwoorde - 'Gesloten' voor nieuwe inzichten
Kans - Aantrekkelijk voor ouders, leerlingen en leerkrachten die breed onderwijs zoeken - Vernieuwen van onderwijs vanuit een sterke traditie - Identiteit kennen en uitdragen	Bedreiging - Verwateren van de montessoripedagogiek en didactiek - Verkeerde verwachtingen bij ouders/uitstroom/krimp - Verstarring van Montessorionderwijs

Voor Monton betekent dit dat we echt staan voor wie we zijn als stichting voor Montessorischolen. We beloven aan ouders en leerlingen vanuit die traditie te werken en dat die traditie ook inhoudt dat we voorlopers zijn in onderwijsvernieuwing. Dat ons onderwijs altijd in beweging is en geworteld is in een veranderende samenleving. De wereld stelt leerlingen, nu en later voor andere vragen en uitdagingen. Er komen ook nieuwe kerndoelen aan en soms stuurt de politiek direct op output. Daarom werken we in de komende vier jaar aan dit perspectief:

- Het verder ontwikkelen en uitwerken en implementeren van eigen standaarden voor goed Montessorionderwijs. Dat doen we in het licht van de bedoeling van ons onderwijs in de keten van 0 tot 18 jaar. En dat werkt door in professionele standaarden.
- We blijven bestuurlijk dicht aangesloten bij de landelijke ontwikkeling van nieuwe kerndoelen en zullen anticiperen op de implementatie daarvan binnen het montessorionderwijs. Voorbeelden hiervan zijn de ontwikkelingen van digitale geletterdheid en Engels dat op alle Montonscholen een vaste plek gaat krijgen in het leerplan.
- We vinden dat onze scholen er voor alle leerlingen zijn en er geen oneigenlijke drempels worden ervaren om deel te nemen. Het Montessorionderwijs is internationaal en dat wordt op de scholen ervaren. Culturele diversiteit en ook het borgen van gelijke kansen zijn opdrachten die als vanzelfsprekend bij onze scholen horen.

4.2 De hoofdrolspelers van het onderwijs: Leraar als bewuste professional

De kwaliteit van het onderwijs wordt terecht vaak samengevat als de kwaliteit van de dialoog tussen leerkracht en leerling. Edith Hoge, tegenwoordig voorzitter van de Onderwijsraad schreef op verzoek van toenmalig Minister van Onderwijs in 2015 in dit kader over de hoofdrolspeler van het onderwijs. Ook in de achter ons liggende maanden hebben we ervaren welke rol de leraren als hoofdrolspeler hebben in het ontwikkelen van het afstandsonderwijs. En bij het weer opstarten van het fysieke onderwijs is vooral duidelijk geworden hoe belangrijk het echt contact is. En zeker leraren van Monton zijn op deze manier met bewustzijn voor hun eigen professionaliteit bij de leerlingen betrokken. Voor Monton en de scholen geldt dat het binden en ruimte bieden aan loopbaanontwikkeling en professionele groei van het grootste belang is voor de kwaliteit van het onderwijs. Zeker in tijden van krapte op de arbeidsmarkt.

Kracht - Sterke pedagogisch/didactische basis - Eigenaarschap in onderwijs ontwikkelen - Serieus omgaan met je werk als leraar - Sterke (informele) netwerken tussen leraren	Kwetsbaarheid - Gebrek aan duidelijkheid wat van leraren wordt verwacht - Onvoldoende (kunnen) benutten van eigen kwaliteiten van leraar - Angst voor reflectie/persoonlijk aangevallen voelen - Vitaliteit voor jezelf zorgen/evenwicht privé/werk
Kans - Coaching en begeleiding vanuit het team - Inhoudelijke senioriteit - Flexibele inzet talenten in en tussen scholen - Anders organiseren van onderwijs: wegnemen tekorten	Bedreiging - Geen tijd voor studie, ontwikkeling en voorbereiding - Aantasten autonome professionaliteit van de leraar - Concurrentie andere werkgevers: vertrek - Generiek lerarentekort: kleinere vijver

In een continu veranderende wereld om ons heen is het van groot belang dat alle medewerkers, elk vanuit hun eigen vakgebied, zich blijven ontwikkelen en gedurende hun professionele loopbaan blijven leren. Monton biedt via haar Leerplein ruimte voor samen leren. Daarnaast organiseert de stichting ook gemeenschappelijke scholing van het managementteam. We zullen ons moeten voorbereiden dat er steeds meer leerlingen naar onze scholen komen. Met de juiste toon zal die aantrekkingskracht ook gelden voor leraren. De eigen en brede visie op leren appelleert aan leraren uit het regulier onderwijs. Hoe ben je de meest aantrekkelijke werkgever, hoe zorg je dat mensen worden ingezet op hun kracht, zich blijven ontwikkelen en hoe anticiperen we op lesgeven met minder leraren? Want er is wel een groeiend tekort aan leraren. De sector heeft een probleem omdat er gewoonweg te weinig pabo studenten zijn en het imago en de werkdruk te wensen overlaten. Daarom werken we in de komende vier jaar aan dit perspectief:

- Het versterken van HR-beleid op scholen en gezamenlijk. We gaan ervan uit dat leraren professionele ruimte benutten om in samen in professionele leergemeenschappen werken aan permanente educatie en schoolontwikkeling. Betrokkenheid, coaching en gespreksvoering vanuit de leidinggevendenden is vanzelfsprekend en gericht op de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Ook als dit buiten de stichting is.
- We willen medewerkers uitdagen tot mobiliteit tussen scholen vanuit het perspectief van persoonlijke ontwikkeling maar ook vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het onderwijs op alle scholen. De scholen zijn onderling solidair en helpen elkaar uit de brand bij tijdelijke tekorten en mobiliteit.
- MONTON organiseert in opdracht van de scholen de werving van nieuw leerkrachten en de gezamenlijke scholing en begeleiding in een eigen Leerplein, met behulp van interne schoolcoaches, externe schoolopleider en coalitievorming met scholingsinstituten.

4.3 Dit is onze eigen norm: hoge kwaliteit en sterke kwaliteitszorg

Montessorischolen hebben een enorme voorsprong op andere scholen omdat vanuit een eigen visie wordt gewerkt. Een we leven in een Nederlands onderwijsbestel waar veel ruimte is voor een eigen invulling van het onderwijs zolang wordt voldaan aan deugdelijkheidseisen zoals deze in de wet zijn gesteld. Maar het zal niet voor het eerst zijn dat een voorsprong ook remmend kan werken. Dat laten we niet gebeuren. We nemen zelf regie op wat we goed onderwijs vinden en regie op de kwaliteitszorg.

Kracht - Kwaliteitsgewoonte van onze scholen/NMV - Kwaliteitsbeleid, -structuur en -audits - Groeiend kwaliteitsbewustzijn in hele keten	Kwetsbaarheid - Onvoldoende heldere eigen kwaliteitsstandaarden - Onduidelijkheid over de bedoeling van het onderwijzen - Evenwicht autonomie en verbinding van de leraar met collega's - Onduidelijkheid over professionele standaarden
Kans - Brede visie en onderwijspraktijk - Delen en benutten van elkaar kennis en know how - Vernieuwen en aanpassen curriculum kan samen - Beschikbaarheid onderwijsondersteunend materiaal	Bedreiging - Zwak imago bij ouders, overheid en inspectie - Achterblijvende kwaliteit en verlies leerlingen - Veranderende maatschappelijke eindtermen en standaarden - (Interne) regeldruk

Een Montonschool staat pal voor kwaliteit en kwaliteitszorg. De inspectie spreekt het bestuur aan op de kwaliteit van het onderwijs op de scholen. Maar onze visie is dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie is belegd. De school geeft zelf een duidelijk kader van die onderwijskwaliteit en de ambitie. Het past bij de Montessori dat de leraar het eigen onderwijs zelf ontwikkeld met hulp van ondersteunende materialen en opdrachten. We nemen pas bestuurlijk het heft in handen als de opdracht de reikwijdte of draagkracht van de school overstijgt. Daarom werken we in de komende vier jaar aan dit perspectief:

- Scholen hebben een duidelijke, zichtbare en toetsbare visie op kwaliteit en ambitie. Daarbij hoort ook pedagogische verantwoording en het uitgaan van de waarde van elk kind en denken we in levensloopbanen en de bijdrage die wij als ketenpartners in de leeftijd van 0-18 daaraan leveren (zie ook 4.4)
- Scholen werken planmatig aan kwaliteitsverbetering voeren zelfevaluaties uit waardoor externe toezicht ons nooit zal verrassen met het signaleren van tekortkomingen. Met regelmaat worden interne kwaliteitsaudits interne themaonderzoeken uitgevoerd ter ondersteuning van de schoolontwikkeling en transparantie.
- We hebben een betrouwbaar managementinformatiesysteem en signaleren zelf vroegtijdig kwaliteitsrisico's. Het bestuur heeft een actieve rol ter ondersteuning van de scholen ter voorkoming daarvan en waar nodig om bij te sturen en in te grijpen.

4.4 Midden in de samenleving: Slim organiseren en samenwerken van de hele keten 0-18

De maatschappelijke vraag die aan onderwijs zijn aan het veranderen. Of misschien is de vraag niet zozeer veranderd maar is wel de manier waarop de school zich heeft ontwikkeld het antwoord geworden op een deelvraag, namelijk een plek om basisvaardigheden aan te leren. Montessori wil een plek zijn voor brede ontwikkeling en dat sluit goed aan op de echte betekenis die scholen hebben voor de samenleving: een plek om te leren, een plek om te spelen, een plek om vriendschappen aan te gaan opvang en plek om in het klein samen te leren leven met allerlei mensen, een plek waar je nieuwsgierigheid mag uitgroeien, waar je met je talenten mag uitblinken, een plek waar je liefdevol wordt opgevangen. De schotten tussen instituties doen er voor een opgroeiende kind en jongeren niet toe.

Kracht - Duidelijke pedagogische concept met een internationale traditie - Brede visie op maatschappelijke rol van de school - Leerlingen en ouders voelen zich betrokken bij hun school en elkaar - Veel scholen hebben een pedagogisch verbonden BSO	Kwetsbaarheid - Regionale spreiding - Montessori onvoldoende breed gepositioneerd - Bestuurlijke ongelijkheid van partnerschap - Onderlinge mobiliteit tussen scholen
Kans - Beter kunnen aansluiten op behoefte kinderen en ouders: onderwijs, opvoeden, opvang - Aanwezigheid van 'natuurlijke' partners - Trajecten van (ver-) nieuwbouw en renovatie - Vernieuwen van onderwijs/opvang vanuit een sterke traditie	Bedreiging - Toenemende regionale sturing - Verkeerde verwachtingen bij ouders/uitstroom/krimp - Verstarring van afstand peuter/opvang/school/VO - Lerarentekort

Er is veel beweging en er liggen kansen om de keten van onderwijs, opvang, (jeugd-) zorg en andere voorzieningen dichter bij elkaar te brengen. Deze trend biedt kansen voor onze montessorischolen die van oudsher een gemeenschap vormen van leraren, ouders en leerlingen. De dialoog wordt gebruikt om steeds maar weer met elkaar af te stemmen of om te voldoen aan vragen van leerlingen en ouders. Daarom werken we in de komende vier jaar aan dit perspectief:

- We willen dat opvang en onderwijs bij onze scholen integraal worden. Dat start bij het de pedagogisch samenhang tussen school en opvang en eindigt met het duurzame ontwikkelen van montessori kind centra. Zeker op momenten van nieuwbouw of renovatie van de schoolgebouwen ligt dat voor de hand.
- De mogelijkheid tot het vergroten van inclusief onderwijs willen we nader onderzoeken en we laten daar geen kansen lopen. We willen ruimte te creëren voor speciaal basisonderwijs met wortels in de montessoripedagogiek. Ook willen we ambities van scholen ondersteunen om een meer vanzelfsprekende verbinding met de (gemeentelijke) jeugdzorg te realiseren.
- We laten ons inspireren door de mogelijkheid om een stichting die samen met partners een samenhangend aanbod inricht voor kinderen en jongeren van 0 tot 18 jaar.

5. Onze visie op besturen

Monton gaat uit van de sturingsfilosofie dat het vertrouwen heeft als startpunt. Alle mensen willen zichzelf ontwikkelen. Dat betekent dat zowel leerlingen als medewerkers intrinsieke motivatie hebben om te werken aan eigen competenties, relatie en verbindingen en autonomie. We gaan uit van persoonlijk ethisch leiderschap bij elke medewerker, van bewustzijn en verantwoordelijkheid van handelen en van openheid, betrouwbaarheid en aanspreekbaarheid in de relatie naar elkaar.

5.1 Zo kiezen en houden we koers

Monton wil richtinggevend zijn naar de toekomst. Het bestuur van de stichting onderschrijft de code goed bestuur PO en handelt volgens de uitgangspunten hierin opgenomen. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor een goede gang van zaken binnen Monton, de continuïteit van de organisatie en voor de kwaliteit van de scholen. Samen met de directeuren en met advies/instemming van de GMR en goedkeuring van de Raad van Toezicht neemt het CvB verantwoordelijkheid voor de koers van de organisatie en worden wet- en regelgeving door het bestuur vertaald naar samenhangende beleidskaders en Monton doelen. De koers kiezen we door te leren van onze eigen verworvenheden en successen uit het verleden maar evengoed door te leren van fouten en briljante mislukkingen. We kalibreren de koers door het maatschappelijke en politieke debat over de brede maatschappelijke opdracht van het onderwijs en ook wetenschappelijke inzichten van goed onderwijs ons eigen te maken en ons daartoe met zelfvertrouwen en eigenheid toe te verhouden.

5.2 Zo tonen we leiderschap

Elke medewerker van Monton toont leiderschap. We denken vanuit de visie van de organisatie en de visie in de school en nemen verantwoordelijkheid vanuit elke rol om die visie uit te dragen en om te zetten in handelen. Schoolleiding en team werken planmatig aan de uitvoering van beleid en de realisatie van doelen. Het komt dan niet alleen aan op een visie hebben, maar ook op het samen inrichten van een organisatie en het sturen van de ontwikkeling vanuit strategie naar het vastleggen van acties en deze ook te evalueren en te borgen. De scholen voeren elk afzonderlijk gesprekken met leraren, ouders en leerlingen over eigen ambities, de vragen en vraagstukken waar ze aan werken.

De scholen hebben elk een schoolplan opgesteld over de vraagstukken en ambities die ze aanpakken binnen de strategische koers en het beleid van Monton. Het schoolplan is daarmee geen invuloefening. Het oppakken van vraagstukken en realiseren van ambities beschouwen we als een creatief proces waar verschillende medewerkers in kunnen stappen vanuit hun eigen passie en betrokkenheid binnen school maar ook tussen scholen. Zo willen we het creatief vermogen van alle medewerkers aanspreken om via nieuwe inzichten tot collectieve doorbraken te komen. Dit geeft meer ruimte, zowel voor het proces als voor de opbrengst.

5.3 Zo zorgen we voor een vitale organisatie:

- Er is een **betrokken governance**-structuur en -cultuur. Het bestuur, de Gemeenschappelijke Medezeggenschap en de Raad van Toezicht vormen een goed op elkaar ingespeelde driehoek. De rollen van de drie zijn verankerd in: het maatschappelijk belang, het instellingsbelang en het belang van medewerkers en leerlingen. Betrokken betekent ook een open en eerlijke dialoog, onderzoek en evaluatie om kritisch te blijven en te kijken waar het beter kan, en het vormgeven en aanjagen van de dialoog met stakeholders. Zowel stakeholders die al onderdeel van de gemeenschap zijn als stakeholders buiten de eigen gemeenschap.
- Er is een **Efficiëntie bedrijfsvoering**. De ondersteunende processen ontzorgen de scholen maar stimuleren ook tot eigenschap en integraliteit. De financiële- en salarisadministratie wordt zelf uitgevoerd door de staf en door de staf

geregisseerd. Er zijn instrumenten beschikbaar zoals een systeem van digitale personeelsdossiers, AFAS, en ondersteuning op het gebied van privacy (AVG) zodat wordt voldaan aan wettelijke eisen. Bij deze ondersteuning hoort evengoed het opstellen van de begroting van de stichting en de schoolbegrotingen en het opstellen van het financieel en inhoudelijk jaarverslag.

- Borgen van de **Financiële continuïteit**. De staf brengt periodiek financiële kansen en risico's in kaart en het bestuur neemt waar nodig die beslissingen om de financiële continuïteit van de organisatie te waarborgen en normen ten aanzien van de financiële kengetallen te bewaken. Daarbij is het uitgangspunt dat er niet meer geld op de bank staat dan nodig is voor toekomstige aanspraken en het afdekken van risico's en kansen. Een en ander is vastgelegd in het financieel beleid.
- We voeren **Schoolbezoeken** uit. Het bestuur, staf en toezichthouders kennen de scholen van binnenuit. Stafleden zijn zichtbaar en de bestuurder voert overleg met directeuren intern begeleiders en schoolteams op de school. Er is jaarlijks een breder opgezet kwaliteitsbezoek.
- We staan pal voor de **Brede Bedoeling** van het onderwijs. Daar zijn we ook eigenwijs in en we laten ons niet van de wijs brengen door zuiver neo-liberaal denken. Naast de kwalificerende en de socialiserende functie wordt ruimte gelaten voor de eigen wijze van de persoonsvorming van leerlingen. Door massa te maken met alle montessorischolen in Nederland bewaken we die ruimte. Leraren hebben vanuit Monton de beschikking over een instrument om samen met de leerlingen die persoonlijke ontwikkelingen in beeld te krijgen en te ondersteunen. Dit ben ik!
- **Kwaliteitsaudits**. Monton-scholen hebben een eigen definitie van kwaliteit en blijven zich daarin ontwikkelen. Met behulp van een tweejaarlijkse kwaliteitsaudit die wordt uitgevoerd in een wisselende interne bezetting, worden scholen hierin ondersteund en krijgen ze een spiegel voorgehouden. Ook wordt zo geborgd dat alle scholen voldoen aan de wettelijke eisen die aan de kwaliteit worden gesteld en er geen scholen onder toezicht van de inspectie komen.
- **Loopbaan- en personeelsbeleid**. We willen een palet aan instrumenten, coaching en ondersteuning bieden aan scholen waardoor alle medewerkers worden uitgedaagd om de eigen kwaliteiten in te zetten en verder te ontwikkelen zodat een loopbaanontwikkeling en mobiliteit hand in hand gaan en krachtiger teams ontstaan. Ook streven we ernaar dat alle medewerkers vitaal hun werk kunnen doen in evenwicht met thuis. We streven naar de afwezigheid van werk gerelateerd verzuim. We hebben een eigen Arbo-team dat periodiek op de scholen aanwezig voor individuele consulten, teamtraining en begeleiding en advies van schoolleiders.
- **MONTON Leerplein**. Scholing en ontwikkeling van medewerkers heeft hoge waarde en daarvoor worden ruime budgetten beschikbaar gesteld. Er is een eigen MONTON-leerplein ontwikkeld die door medewerkers van Monton is vormgegeven en van inhoud wordt voorzien. Er is een jaarlijkse toogdag voor alle medewerkers en er wordt collegiale consultatie gefaciliteerd tussen de scholen. Er is een digitale module waarin alle medewerkers zich kunnen inschrijven voor verschillende scholingstrajecten en kennisnetwerken rond montessori-thema's. Het leerplein is ook een platform van waaruit gewerkt wordt aan een eigen basisopleiding montessorileerkracht, ondersteuning van jonge medewerkers en het opzetten van een netwerk van opleidingsscholen met de Hogeschool Utrecht en het Marnix.
- Onderwijsvernieuwing en **Pioniersfonds**. Op afzonderlijke scholen wordt elke dag nieuw onderwijs ontwikkeld. Dat gebeurt omdat leraren de veranderende leer en ontwikkelvraag van de eigen leerlingen goed in beeld hebben. Deze pioniers verdienen de ruimte om dat eigen onderwijs te maken en verdienen ook een financiële ondersteuning als dat kan. Zeker als ze voorbeelden ontwikkelen waar collega's gebruik van kunnen maken. Deze ontwikkeling van onderop is van cruciaal belang om ook de eigen missie van scholen beter te kunnen realiseren. Maar ook het aanpassen van het onderwijs aan wat aan nieuwe kerndoelen (curriculum.nu) op de scholen af komt. Daar zelf onderwijs voor ontwikkelen is een van de kernwaardes van het montessorionderwijs. We willen financiële ruimte creëren om een eigen ontwikkelfonds in te richten.

- Wegnemen [Lerarentekort](#). Monton verzorgt een doorgaande en flexibele campagne om nieuwe medewerkers te vinden en de vijver van aankomend talent te vergroten. Er is een blijvend netwerk van talentenpoolers en ook wordt er een aanpak ontwikkeld met de Hogeschool om de inductiefase van zij-instromers in het onderwijs goed te laten verlopen. Onderdeel van de flexibele campagne is ook om de dialoog op gang te brengen en te faciliteren op welke manier het onderwijs minder afhankelijk wordt van die ene leraar voor de klas. Het ontwikkelen van eigen concepten van het anders organiseren van onderwijs is onderdeel van deze aanpak. Daarbij kan ook gekeken worden naar samenwerking met opvangorganisaties.
- Stimuleren van [Montessori Kind Centra \(MKC\)](#) en verdiepen van duurzame samenwerking met Kinderopvang. Momenten van nieuwbouw en renovatie worden daarbij benut en er wordt bij het vrijkomen van posities van schoolleiders onderzocht of één directiefunctie voor school en opvang passend is. Monton heeft een strategische samenwerking met SKA voor de regio Amersfoort en Utrecht en bouwt aan 2 MKC's. Contracten voor medegebruik en egalisering geldstromen wordt op gezamenlijk niveau uitgevoerd.
- Ondersteuning [ICT en Public affairs](#). Monton verzorgt een gedeelde digitale cloud omgeving waarin medewerkers toegang hebben tot relevante beleids- en procesdocumenten van de stichting en voorbeelden van schooldocumenten (good practice). We ontwikkelen een gezamenlijke ICT-competentieprofiel. Monton zorgt voor de continuïteit van een state of the art digitale leeromgeving en zorgt dat kennis die is opgedaan voor afstandsonderwijs te borgen en beschikbaar te maken voor alle scholen. Monton gaat een wiki inrichten waarop alle scholen de inrichting van de leerlijnen kunnen delen. Er zijn periodiek interne nieuwbrieven voor medewerkers, IB-ers en schoolleiders. Alle medewerkers hebben de beschikking over een eigen Monton e-mailadres en toegang tot een eigen digitaal personeels- en bekwaamheidsdossier. Scholen en schoolleiders worden ondersteund in externe communicatie van websites, sociale media en schoolgidsen.
- Verbinding met [Partners](#). Ook dat doen scholen in de eerste plaats zelf. Daarbij wordt gedacht aan samenwerkingsverbanden, opvangorganisaties, jeugdzorg, bedrijven waarmee educatieve partnerschap kan worden vormgegeven. Bestuur en staf zullen waar nodig deze contacten ondersteunen en bekrachtigen in samenwerkingsafspraken. Het bestuur onderhoudt de bestuurlijke contacten met gemeenten, rijksoverheid, PO-Raad en De Vereniging van Montessorischolen. Bestuur en staf brengen ook een hoogwaardig netwerk in van kennisinstellingen en aanvullende (juridische) deskundigen.
- [Passende Huisvesting](#). Het bestuur verzorgt en ontzorgt scholen ten aanzien van bestuurlijke verantwoordelijkheid, projectleiderschap en kennis en know how over nieuwbouw, uitbreiding, renovatie en buiten onderhoud. Er wordt gezorgd voor bouwkundig advies ten aanzien van planning en uitvoering van het meerjarig onderhoud. Deze planning wordt opnieuw onder de loep genomen om een sluitende aanpak te implementeren over duurzaamheids- en klimaatdoelstellingen. Het bestuur zal extra kunnen investeren in duurzaamheidsmaatregelen als daarmee de exploitatie terugloopt en investeringen worden terugverdiend. Een en ander is vastgelegd in het integraal huisvestingsbeleid.