

# Managementstatuut



Stichting Monton

**MON**TON  
Stichting Montessorischolen  
Midden-Nederland

Managementstatuut			
Periode:	Juni 2016	Versienr:	
Code:	Concept Managementstatuut	# Pagina's:	
Auteur / Eigenaar:			
Concept:	Directies: Advies	Datum:	26 mei 2016
	RVT: Goedkeuren (statuten art. 16 lid 3j.)	Datum:	2017
	GMR: Instemming	Datum:	2017
Start implementatie:	September 2016	Status:	
Bijlagen:			

- **Na bespreking in directiebestuur (26-5-2016)**
- **Voor goedkeuring Raad van Toezicht conform statuten artikel 16 lid 3j**

## 1 Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>INHOUDSOPGAVE .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>DEFINITIEBEPALINGEN.....</b>	<b>4</b>
	ARTIKEL 1 DEFINITIES .....	4
<b>3</b>	<b>UITGANGSPUNTEN .....</b>	<b>4</b>
	ARTIKEL 2 BEVOEGD GEZAG EN POSITIONERING BESTUUR .....	4
	ARTIKEL 3 UITGANGSPUNTEN .....	4
<b>4</b>	<b>KADERS, TAKEN EN BEVOEGDHEDEN .....</b>	<b>5</b>
	ARTIKEL 4 ALGEMENE KADERS VOOR DE UITOEFENING VAN TAKEN EN BEVOEGDHEDEN. ....	5
	ARTIKEL 5 TAKEN EN BEVOEGDHEDEN .....	5
<b>5</b>	<b>REGELING TOEDELING, BESTEMMING EN AANWENDING VAN DE BEKOSTIGING.....</b>	<b>7</b>
	ARTIKEL 6 FINANCIËEL BELEID .....	7
<b>6</b>	<b>RELATIE BESTUUR EN DIRECTEUR.....</b>	<b>8</b>
	ARTIKEL 7 VERANTWOORDING EN INFORMATIE .....	8
	ARTIKEL 8 ADVIES.....	8
	ARTIKEL 9 SCHORSING EN Vernietiging van Besluiten.....	8
	ARTIKEL 10 DIRECTIEBERAAD .....	8

2

<b>7</b>	<b>FUNCTIONERING EN BEOORDELING .....</b>	<b>9</b>
	ARTIKEL 11.....	9
<b>8</b>	<b>WAARNEMING BESTUUR.....</b>	<b>9</b>
	ARTIKEL 12.....	9
<b>9</b>	<b>SLOTBEPALINGEN .....</b>	<b>10</b>
	ARTIKEL 14 VASTSTELLING EN WIJZIGING.....	10
	ARTIKEL 15 SLOTBEPALING .....	10
<b>10</b>	<b>BIJLAGE “PRINCIPES VOOR BESTURING EN MANAGEMENT” .....</b>	<b>11</b>

Het bestuur, heeft, gelet op artikel 31 van de Wet op het primair onderwijs en in aanmerking nemende de Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs, met inachtneming van de statuten van de stichting, het reglement voor de raad van toezicht en het reglement college van bestuur, besloten het navolgende managementstatuut vast te stellen.

## **2 Definitiebepalingen**

### **Artikel 1 Definities**

In dit managementstatuut wordt verstaan onder:

1. Wet: de Wet op het primair onderwijs (WPO), de Wet op het passend onderwijs en de op basis daarvan vastgestelde regelingen.
2. Monton: de stichting voor algemeen bijzonder Montessori onderwijs, statutair gevestigd te Amersfoort.
3. Statuten: de statuten van Monton, waarvan de akte laatstelijk is verleden op 21 januari 2015;
4. Code Goed Bestuur: Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs;
5. Raad van Toezicht: de Raad van Toezicht van Monton;
6. Bestuur: het college van bestuur van Monton, ;
7. De directeur: de directeur die belast is met de leiding van een of meer scholen;
8. Directiebestuur: het bestuur bestaande uit de voorzitter van het college van bestuur, en de directeuren;
9. Scholen: de onder het bevoegd gezag van Monton staande scholen.

## **3 Uitgangspunten**

### **Artikel 2 Bevoegd gezag en positionering bestuur**

Het bestuur bestuurt de stichting en is het bevoegd gezag over de scholen, met inachtneming van de statuten en het op basis daarvan vastgestelde reglement college van bestuur, alsmede met inachtneming van de Code Goed Bestuur en de wet.

### **Artikel 3 Uitgangspunten**

1. Het bestuur is ingericht volgens het raad van toezichtmodel. Het bestuur bestuurt de stichting onder toezicht van de raad van toezicht en legt aan de raad van toezicht verantwoording af over het functioneren van de stichting en de scholen.
2. De taken en bevoegdheden van het bestuur zijn beschreven in de statuten en verder uitwerkt in het reglement college van bestuur. Het zwaartepunt van de taak van het bestuur ligt bij de beleidsvoorbereiding en de beleidsbepaling. Daarnaast speelt het bestuur ook een rol bij de beleidsuitvoering.
3. Voor iedere school wordt een directeur benoemd. Een directeur kan worden benoemd voor meerdere scholen. Op grote scholen kunnen twee directeuren worden benoemd. De benoeming van een directeur vindt plaats door het bestuur na advies van de medezeggenschapsraad van de

betreffende school. De directeur legt verantwoording af aan het bestuur. Het zwaartepunt van de taak van de directeur ligt bij de beleidsuitvoering waaronder wordt verstaan de dagelijkse leiding van de school. Daarnaast speelt de directeur ook een rol bij de beleidsvoorbereiding.

4. Het bestuur is bevoegd een deel van zijn taken en bevoegdheden te mandateren aan de directeur. Op basis van het managementstatuut mogen taken en bevoegdheden van het bestuur door de directeur worden uitgeoefend. De taken en bevoegdheden betreffen tevens het doen van uitgaven en aangaan van verplichtingen binnen de grenzen van de dan geldende (deel)begroting.
5. Bij het uitoefenen van de gemandateerde taken en bevoegdheden geldt dat:
  - a. Het bestuur verantwoordelijk blijft voor wat er binnen de stichting en de scholen gebeurt;
  - b. Het bestuur bevoegd blijft om de gemandateerde bevoegdheid zelf uit te oefenen;
  - c. Het bestuur besluiten van de directeur kan schorsen of vernietigen.
6. Het managementstatuut bevat kaders voor de uitoefening van aan de directeur te mandateren taken en bevoegdheden. Het stellen van dergelijke kaders is beperkt tot het aangeven van randvoorwaarden en het per gebied benoemen van beperkingen. Binnen de kaders en beperkingen handelt de directeur met inachtneming van de algemene beginselen van behoorlijk bestuur.
7. In dit managementstatuut wordt de mandatering van taken en bevoegdheden uitgewerkt. In kwesties waarin dit managementstatuut niet voorziet, is enkel het bestuur bevoegd.

## **4 Kaders, taken en bevoegdheden**

### **Artikel 4 Algemene kaders voor de uitoefening van taken en bevoegdheden.**

De directeur oefent de aan hem opgedragen taken en bevoegdheden uit met inachtneming van de volgende algemene kaders:

- a. De van toepassing zijnde wet, regelingen en cao-bepalingen;
- b. De binnen Monton geldende statuten, het reglement college van bestuur, dit managementstatuut, het medezeggenschapsstatuut, het medezeggenschapsreglement en de Code Goed Bestuur;
- c. De principes voor besturing en management zoals die gelden binnen Monton en zijn opgenomen in de bijlage;
- d. De missie, visie en doelstellingen van Monton;
- e. Al het door het bestuur met inachtneming van artikel 6 vastgestelde beleid, zoals het Strategisch beleidsplan Monton, de Kadernota Personeel en Financiën en het Integraal Personeelsbeleidsplan;
- f. De voorts door het bestuur te stellen kaders voor beleid, zoals hierna verder gespecificeerd, en
- g. Algemene beginselen van behoorlijk bestuur zoals zorgvuldigheid, redelijkheid, motivering van besluiten, gelijke behandeling van gelijke gevallen en geen misbruik van bevoegdheid.

### **Artikel 5 Taken en bevoegdheden**

1. De directeur is door het bestuur gemachtigd tot het uitoefenen van de volgende taken en bevoegdheden:

- a. De directeur voert de dagelijkse leiding van de school. Hij is hiermee jegens het bestuur verantwoordelijk voor het schoolprofiel, de onderwijskundige kwaliteit en het functioneren van de eigen school (scholen).
  - b. De directeur is binnen de beleids- en financiële kaders van Monton jegens het bestuur verantwoordelijk voor de totstandkoming van een schoolplan, een jaarplan en schoolbegroting, het schoolformatieplan en een schoolgids en -jaarverslag. De directeur voert het onderwijskundig beleid en het beleid ten aanzien van de leerlingenzorg voor de school uit.
  - c. De directeur geeft leiding aan het personeel van de school, voert (of doet voeren) met de individuele personeelsleden functionerings- en beoordelingsgesprekken en doet alles wat een goede directeur betaamt om de medewerkers optimaal te inspireren en tot ontwikkeling te motiveren.
  - d. De directeur beheert en bewaakt de personele administratie en de daarbij behorende dossiers en is jegens het bestuur verantwoordelijk voor de coaching en begeleiding van personeelsleden en het opstellen van re-integratieplannen.
  - e. De directeur adviseert en doet voorstellen aan het bestuur over benoeming, schorsing, (her)plaatsing en ontslag van het personeel van de school of scholen.
  - f. De directeur onderhoudt goede contacten met de leerlingen en de ouders van de school.
  - g. De directeur adviseert en doet voorstellen aan het bestuur over de verwijdering van leerlingen.
  - h. De directeur besluit na overleg met het bestuur over afwijking van de regelingen voor toelating van leerlingen en over de schorsing van individuele leerlingen.
  - i. De directeur onderhoudt contact met het netwerk rondom de school. De directeur met een aanstelling, waarmee dit redelijkerwijs gecombineerd kan worden, neemt actief deel aan bestuurlijk overleg binnen de gemeenten en binnen het samenwerkingsverband in die gemeenten. In specifieke situaties kan hiervan worden afgeweken. Daar waar bestuurlijke besluiten dienen te worden genomen, wordt instemming gevraagd aan het bestuur, waarna namens het bestuur besluiten mogen worden gecommuniceerd. Relevante informatie die op niveau van het bestuur gedeeld dient te worden, wordt door de directeur zo spoedig mogelijk gedeeld met het bestuur.
  - j. De directeur beheert de door de bestuurder aan de school toegekende formatieve en financiële middelen en doet uitgaven voor zover deze binnen het goedgekeurde budget en het vastgestelde beleid zijn toegestaan.
  - k. De directeur voert het onderhoudsplan uit voor de betreffende school.
  - l. De directeur voert namens het bestuur het overleg met de medezeggenschapsraad.
  - m. De directeur levert een bijdrage aan de beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering op bestuursniveau en participeert in bovenschoolse commissies of werkgroepen.
  - n. De directeur oefent alle taken en bevoegdheden uit, die in de bij zijn normfunctie behorende functiebeschrijving zijn opgenomen.
2. Bij de uitoefening van taken en bevoegdheden gelden voor de directeur de volgende specifieke kaders:
- a. Het schoolplan van de betreffende school;
  - b. Het jaarplan van de betreffende school;
  - c. Het schoolondersteuningsplan;
  - d. De stichtingsbegroting en (deel)begroting van de betreffende school;
  - e. De jaarrekening van de stichting;
  - f. Het bestuursformatieplan en het schoolformatieplan;
  - g. Het meerjarenonderhoudsplan en meerjareninvesteringsplan;
  - h. Het personeelsbeleidsplan, het scholingsplan en het beleid ten aanzien van de gesprekkencyclus;
  - i. Te ontwikkelen beleid.

3. Bij de uitoefening van taken en bevoegdheden gelden voor de directeur de volgende beperkingen:
  - a. Op terrein van personeel & organisatie:
    - i. Er wordt gehandeld binnen de kaders van de Wet Medezeggenschap op School en van de aanwezige interne beleidsdocumenten.
    - ii. Externe communicatie betreffende problemen, conflicten, calamiteiten of andere zaken die hebben geleid of kunnen leiden tot negatieve publiciteit voor Monton, is voorbehouden aan het bestuur.
  - b. Op terrein van financiën & beheer:
    - i. Uitgaven en het aangaan van financiële verplichtingen vinden plaats met inachtneming van bestaande procedures en vinden niet plaats buiten de betreffende deelbegroting.
    - ii. Het aangaan van een contractuele financiële verplichting boven een bedrag van € 2500,- per jaar is altijd voorbehouden aan het bestuur.
4. Behoudens het eerder in dit artikel gestelde kan de directeur de hem opgedragen taken en bevoegdheden onder zijn verantwoordelijkheid opdragen aan andere functionarissen binnen de schoolorganisatie (sub-mandaat). Dit laat onverlet de verantwoordelijkheid van de directeur jegens het bestuur ter zake.

## **5 Regeling toedeling, bestemming en aanwending van de bekostiging**

### **Artikel 6 Financieel beleid**

1. Het bestuur stelt, met inachtneming van de statuten en de betreffende vastgestelde financiële kaders, het financieel beleid vast, met inbegrip van:
  - a. de criteria die worden toegepast bij de verdeling van de totale lumpsum tussen de gemeenschappelijke voorzieningen op boven-schools niveau en de voorzieningen op schoolniveau;
  - b. de criteria die worden toegepast bij het verschuiven van middelen tussen de afzonderlijke scholen, en
  - c. de wijziging van de (meerjaren) begrotingen van de scholen.
2. Het bestuur kan de directeur in de gelegenheid stellen vooraf advies uit te brengen en voorstellen te doen en overleg te voeren over:
  - a. de vaststelling en wijziging van de (meerjaren) begrotingen van de school;
  - b. de criteria die het bestuur toegepast bij de verdeling van de totale lumpsum tussen de gemeenschappelijke voorzieningen op bovenschools niveau en de voorzieningen op schoolniveau, of
  - c. de criteria die het bestuur toegepast bij het verschuiven van middelen tussen de afzonderlijke scholen.
3. Het bestuur stelt in het directiebestuur de directeuren in de gelegenheid advies uit te brengen over:
  - a. de vaststelling en wijziging van de (meerjaren)begroting;
  - b. de vaststelling van de jaarrekening;
  - c. de criteria die toegepast worden bij de verdeling van de totale lumpsum tussen de gemeenschappelijke voorzieningen op bovenschools niveau en de voorzieningen op schoolniveau, of

- d. de criteria die het bestuur toepast bij het verschuiven van middelen tussen de afzonderlijke scholen.

## **6 Relatie bestuur en directeur**

### **Artikel 7 Verantwoording en informatie**

1. De directeur legt uit eigener beweging en desgevraagd verantwoording af aan het bestuur ter zake van de inhoud, alsmede van de wijze waarop de aan hem opgedragen taken en bevoegdheden worden uitgeoefend. Voorts draagt de directeur er zorg voor dat het bestuur adequaat wordt geïnformeerd over alle aangelegenheden welke van belang zijn.
2. In het kader van het gestelde in het eerste lid levert de directeur een verantwoordingsrapportage aan het bestuur overeenkomstig de specificaties als vastgesteld door het bestuur.
3. De directeur houdt het bestuur op de hoogte van interne en/of externe ontwikkelingen of veranderingen die van invloed zijn op het bestaande bestuursbeleid.

### **Artikel 8 Advies.**

Het bestuur kan de directeur gevraagd en ongevraagd adviseren en om advies vragen. Evenzo kan de directeur het bestuur gevraagd en ongevraagd adviseren en om advies vragen.

### **Artikel 9 Schorsing en vernietiging van besluiten.**

1. Het bestuur kan besluiten van de directeur wegens strijdigheid met de kaders gesteld in artikel 4 en artikel 5 van dit statuut of wegens mogelijke schade aan de belangen van de stichting of de scholen bij gemotiveerd besluit geheel of gedeeltelijk vernietigen. Alvorens het bestuur overgaat tot gehele of gedeeltelijke vernietiging van een besluit, vindt hierover overleg plaats met de betreffende directeur.
2. Het bestuur kan een besluit van de directeur dat naar zijn oordeel voor vernietiging in aanmerking komt, geheel of gedeeltelijk schorsen voor de periode van twee weken. Alvorens het bestuur overgaat tot gehele of gedeeltelijke schorsing van een besluit, vindt hierover overleg plaats met de betreffende directeur.
3. Indien naar oordeel van het bestuur in verband met spoedeisendheid het besluit direct vernietigd dient te worden, vindt het overleg en de motivering als bedoeld in het eerste lid plaats na de vernietiging van het besluit.
4. De bevoegdheid tot schorsing c.q. vernietiging is tevens toegekend aan de directeur indien het besluiten betreft van medewerkers van zijn school.

### **Artikel 10 Directieberaad**

1. Het bestuur en de directeur komen in het directieberaad bijeen. In het directieberaad wordt overlegd over:
  - a. het strategisch beleid binnen Monton op bovenschools niveau;
  - b. het initiëren, bewaken en stimuleren van uitwisseling, wederzijdse betrokkenheid en samenwerking tussen de scholen;
  - c. het coördineren van het beleid betreffende de dagelijkse gang van zaken binnen de scholen;



In dit overleg worden zaken besproken die ingebracht worden door de directeur en zaken die worden ingebracht door het bestuur.

2. Het directiebestuur vindt plaats in een frequentie zodat het overleg over de onderwerpen, genoemd in het eerste lid, efficiënt en effectief is. Aan het begin van elk schooljaar wordt het aantal vergaderingen afgesproken.
3. Het bestuur is voorzitter van het directieoverleg en is tevens belast met de voorbereiding en uitvoering daarvan. Het bestuur kan dit doen in overleg met een afgevaardigde van de directeuren.
4. Binnen het directiebestuur:
  - a. raadpleegt het bestuur de directeuren en omgekeerd omtrent voorgenomen of uit te voeren beleid;
  - b. informeert het bestuur de directeuren over de door het bestuur te nemen of genomen besluiten;
  - c. vindt afstemming en informatie-uitwisseling plaats tussen de directeuren onderling en het bestuur over aangelegenheden die voor anderen van belang kunnen zijn;
  - d. worden notulen en besluiten vastgelegd.

## **7 Functionering en beoordeling**

### **Artikel 11**

1. Het bestuur houdt ten minste één maal per jaar een functioneringsgesprek met de directeur, conform het binnen de stichting vastgestelde gesprekscyclus en het daarbij geldende beleid. Daarin komt ten minste aan de orde de wijze waarop de directeur de opgedragen taken en bevoegdheden heeft uitgeoefend binnen de bestaande kaders en beperkingen, alsmede de opstelling van het bestuur hierbij.
2. Beoordelingsgesprekken met de directeur worden gevoerd door het bestuur. De beoordeling wordt vervolgens vastgesteld door het bestuur.

## **8 Waarneming bestuur**

### **Artikel 12**

1. Het bestuur kan bij korte afwezigheid een directeur aanwijzen om als plaatsvervanger aanwezig te zijn bij vergaderingen van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en/of als plaatsvervangend voorzitter te fungeren van het directiebestuur. Hiermee worden geen bevoegdheden en taken van het bestuur aan de plaatsvervanger overgedragen. Het bestuur doet melding van de aanwijzing aan de raad van toezicht.
2. Het tijdelijk waarnemen van de bestuurstaken bij langere afwezigheid van het bestuur kan alleen plaatsvinden als de raad van toezicht, conform de statuten van Monton, artikel 15 lid 7, een persoon daartoe aanwijst.
3. Bij korte afwezigheid van het bestuur kan de directeur in dringende gevallen bij de raad van toezicht terecht.

4. Bij korte afwezigheid van de op grond van het eerste lid aangewezen directeur, kan deze op zijn school worden vervangen door een door het bestuur aan te wijzen andere directeur of vervanger.

## 9 Slotbepalingen

### Artikel 14 Vaststelling en wijziging

1. Dit managementstatuut, alsmede elke wijziging daarin, wordt vastgesteld door het bestuur na voorafgaande goedkeuring van de Raad van Toezicht.
2. Het bestuur stelt de directeur via het directiebestuur in de gelegenheid advies uit te brengen over elke (beoogde) wijziging van het managementstatuut.
3. Vaststelling, wijziging of intrekking van dit managementstatuut is onderwerp van medezeggenschap overeenkomstig het bepaalde in het gemeenschappelijk medezeggenschapstatuut.

### Artikel 15 Slotbepaling

1. In de gevallen waarin dit managementstatuut niet voorziet beslist het bestuur met inachtneming van het gestelde in artikel 3 van dit statuut.
2. Het managementstatuut is openbaar en ter informatie verstrekt aan de inspectie. In het gebouw van elke school is een exemplaar van het managementstatuut ter inzage beschikbaar op een voor een ieder toegankelijke plaats.

Dit managementstatuut is op 31 januari 2017 vastgesteld door het bestuur (na instemming van de GMR en goedkeuring van de Raad van Toezicht) en treedt in werking op 1 februari 2017. Het managementstatuut geldt voor het tijdvak van 1 februari 2017 tot en met 31 januari 2019 en wordt vervolgens telkens stilzwijgend verlengd met een periode van twee jaren.

## 10 Bijlage “Principes voor besturing en management”

### 1. Doelrealisatie is het hoogste goed

Het realiseren van het doel conform het bepaalde in de statuten – en wel op een zo hoog mogelijk kwaliteitsniveau – vormt de centrale opgave van Monton. Dit begint bij passend onderwijs dat van hoge kwaliteit is voor alle kinderen binnen Monton. Doelrealisatie is daarmee het belangrijkste kernbegrip in de besturing en aansturing van de organisatie. Het strategisch beleidsplan en de meerjarenbegroting zijn hierbij kader stellend.

### 2. Onderzoekend en initiatiefrijk gedrag

Monton waardeert onderzoekend en initiatiefrijk gedrag, vanuit het gedachtengoed van Maria Montessori. Vanuit deze attitude is de organisatie in staat om enerzijds adequaat te reageren op nieuwe, complexe veranderingen in de omgeving en anderzijds zich onderscheidend te positioneren in de omgeving. Actieve participatie van individuele medewerkers helpt de organisatie vooruit.

Voor de besturing betekent dit het stimuleren, het ervaren en het waarderen van onderzoekend, constructief en initiatiefrijk denken. Voor medewerkers betekent dit in beweging blijven en grenzen verleggen. De organisatie heeft in alle lagen en geledingen de vensters open naar de buitenwereld.

### 3. Talentontwikkeling

Medewerkers in de organisatie worden aangesteld op een vooraf opgesteld functieprofiel. Dit functieprofiel beschrijft de kern van de werkzaamheden van de medewerker en de benodigde competenties. De ontwikkeling van een medewerker binnen de organisatie is voortdurend op professionele wijze in beweging.

Monton heeft uitdrukkelijk oog voor de talenten van haar medewerkers. Voor de besturing betekent dit dat we medewerkers uitdagen zich te ontwikkelen, te scholen en zich in te zetten voor onze organisatie. Talenten van medewerkers kunnen binnen de hele organisatie worden ingezet. Voor medewerkers betekent dit gericht zijn op doorontwikkeling van het eigen talent en zich daarin actief opstellen.

### 4. Eigenaarschap en wederzijdse verantwoording

Monton geeft ruimte aan haar medewerkers om hun professionaliteit in te zetten. Medewerkers zijn eigenaar van de hen toebedeelde taken. Zij realiseren door inzet van de eigen expertise, binnen de gestelde beleids- en financiële kaders, de afgesproken doelstellingen.

De besturing gaat uit van het maken van prestatieafspraken, die vorm krijgen in meerjarenplannen en jaarplannen. Deze plannen hebben het karakter van een managementovereenkomst. Deze aanpak wordt op een vergelijkbare wijze binnen de scholen en het bestuursbureau gehanteerd. En draagt bij tot een vergroting van de betrokkenheid bij de organisatie en een vergroting van de professionaliteit.

Ruimte voor eigenaarschap gaat gelijk op met het afleggen van verantwoording. De voorzitter CvB stelt op basis van het stichting brede kwaliteitsbeleid en strategische doelen vast, waarop en hoe

gerapporteerd wordt over de (voortgang van de) realisatie van de doelstellingen (de planning en control cyclus). De schooldirecteur legt verantwoording af over de realisatie van de doelstellingen en prestatieafspraken. De schooldirecteur maakt vergelijkbare verantwoordingsafspraken binnen de school.

## **5. Veiligheid en communicatie**

Mensen functioneren beter als zij zich veilig voelen. Binnen Monton is aandacht voor een professionele wijze van omgaan met elkaar. Medewerkers communiceren op een professionele wijze waarbij zij zich veilig voelen om boodschappen te brengen (het uiten van feedback, het verwoorden van nieuwe inzichten) en om boodschappen te ontvangen.

In een veilige context:

- komt onderzoekend en ondernemend gedrag tot ontwikkeling;
- worden medewerkers uitgedaagd talenten te ontwikkelen en in te zetten;
- durven medewerkers hun verantwoordelijkheid te nemen en hun mogelijke fouten of onzekerheden bespreekbaar te maken.
- krijgen de kenmerken van algemeen bijzonder onderwijs en Montessori onderwijs (zie 3.3) daadwerkelijk betekenis.