

# Koersplan 2023-2027

## Stichting Montessori Onderwijs Zuid-Holland



---

Montessori Onderwijs Zuid-Holland

# Inhoud

Voorwoord	3
Over dit koersplan	4
Onze missie en kernwaarden	5
Onze ambities voor 2023-2027	7
<i>Ambitie 1: Een duidelijke (montessori)identiteit</i>	7
<i>Ambitie 2: Goed en steeds inclusiever onderwijs</i>	10
<i>Ambitie 3: Samenwerken en verantwoord groeien</i>	14
<i>Ambitie 4: Een aantrekkelijke werkgever, een professionele leeromgeving</i>	18
Tot slot	22

# Voorwoord

Verwondering, leergierigheid en onbevangenheid. Drie kenmerken van ieder kind die wij als Stichting Montessori Onderwijs Zuid-Holland koesteren en stimuleren, zodat zij op hun eigen wijze groeien en zich ontwikkelen. Ieder kind zijn eigen top: dat is onze missie, daar staan wij voor, dat motiveert ons. Om dit te realiseren bieden wij uitdagend en toekomstgericht onderwijs van hoge kwaliteit op onze vijf montessorischolen en één internationale school. In dit koersplan 2023-2027 beschrijven we hoe we hier de komende vier jaar met elkaar aan werken.

We bevinden ons in een roerige tijd. In het onderwijs en de maatschappij spelen tal van ontwikkelingen waarmee wij ook in de periode 2023-2027 rekening hebben te houden. Het lerarentekort en de algehele personeelsschaarste gaan niet aan ons voorbij, net als de zorgen om taal- en rekenvaardigheden. Specifiek voor onze onderwijsstichting geldt dat we deze koersperiode te maken krijgen met grootschalige nieuw- en verbouw voor vier van de vijf scholen. Een andere belangrijke ontwikkeling is de overgang van twee bestuurders naar een eenhoofdig bestuur.

Mede op basis van deze ontwikkelingen zijn we gekomen tot de vier ambities die de komende jaren onze koers bepalen. We werken aan een duidelijke (montessori)identiteit, geven goed en steeds inclusiever onderwijs, groeien samen op verantwoorde wijze en ontwikkelen ons als een aantrekkelijke werkgever met een professionele leeromgeving voor onze medewerkers. De doelstellingen die we bij elk van deze ambitie hebben geformuleerd, helpen ons om in te spelen op de genoemde ontwikkelingen en onze ambities waar te maken.

Wij houden rekening met (veranderende) omstandigheden en varen daarbij als (montessori)scholen onze eigen koers. Alles wat wij doen staat ten dienste van de leerling, zodat deze zich vanuit de eigen innerlijke drijfveren kan ontwikkelen. Dit koersplan helpt ons navigeren, ook langs omstandigheden en uitdagingen die we nu nog niet kennen. We zien ernaar uit om aan de slag te gaan, samen met alle medewerkers, leerlingen, ouders en samenwerkingspartners binnen de scholen.

**Cathelijne Willemse en Paul Mos**  
*Bestuurders Stichting Montessori Onderwijs Zuid-Holland*

## Over dit koersplan

Dit koersplan is een vervolg op het strategisch beleidsplan uit 2018. Vele collega's en andere betrokkenen hebben een bijdrage geleverd. We zijn met elkaar in gesprek gegaan: waar stáán we voor en waar willen we naartoe als samenwerkende scholen? De uitkomsten hebben we vertaald in vier ambities voor de komende beleidsperiode:

- Ambitie 1: Een duidelijke (montessori)identiteit
- Ambitie 2: Goed en steeds inclusiever onderwijs
- Ambitie 3: Samenwerken en verantwoord groeien
- Ambitie 4: Een aantrekkelijke werkgever, een professionele leeromgeving

Per ambitie bespreken we in dit plan de doelstellingen om deze ambities waar te maken. Dit zijn de onderwerpen waar we ons de komende jaren voor (blijven) inzetten. Dit koersplan vormt de basis voor de schoolplannen die iedere school afzonderlijk maakt.

# Onze missie en kernwaarden

Montessorionderwijs is ons uitgangspunt. Dit onderwijs en de algemeen bekende slogan *Help mij het zelf te doen* zijn uitgangspunten van onze scholen, die terug te vinden zijn in onze missie, visie en kernwaarden.

## Onze missie

We zien het als onze taak om de verwondering, leergierigheid en onbevangenheid van onze leerlingen te behouden en te bevorderen. Een belangrijke voorwaarde is dat we waardering hebben voor ieders oorspronkelijke aanleg en voor de onderlinge verscheidenheid hierin. We willen een omgeving creëren waarin medewerkers en leerlingen deze aanleg kunnen blijven ontwikkelen, oefenen en inzetten. Nieuwsgierig en vanuit de eigen interesse. Uitdagend en toekomstgericht onderwijs van hoge kwaliteit, daar zetten we op in.

Deze missie laat zich samenvatten in onze slogan:

Ieder kind zijn eigen top!

## Onze kernwaarden

De kernwaarden van Stichting Montessori Onderwijs Zuid-Holland vormen de basis van wat we doen en wat we niet doen. Ze liggen ten grondslag aan de relaties tussen onze medewerkers, kinderen, ouders en al onze andere partners in de samenleving.

### *Duurzame ontwikkeling*

We zien het als een belangrijke taak om onze leerlingen goed voor te bereiden op hun rol in de maatschappij. Niet alleen nu, maar ook in de wereld van morgen. Daarom vinden we het cruciaal dat onze leerlingen en medewerkers niet alleen hun kennis en vaardigheden ontwikkelen, maar ook hun moreel besef en het vermogen om nieuwsgierig te zijn: naar elkaar en naar de veranderende wereld. Alleen zo zijn zij in staat om zich blijvend en duurzaam te ontwikkelen.

### *Eigenaarschap*

We zijn eigenaar van onze eigen ontwikkeling en kiezen onze eigen route. Soms betekent dat verder ontwikkelen waar je al goed in bent, een andere keer is dat onder de knie krijgen wat je nog niet kon. Dit eigenaarschap geldt zowel voor onze kinderen als voor onze medewerkers. Kinderen hebben daarbij uiteraard begeleiding nodig. Het samenspel tussen school en ouders/opvoeders speelt hierin een belangrijke rol.

### *Ruimte*

Om te groeien heb je ruimte nodig. Ruimte om eigen keuzes te maken en zelf je tijd verstandig in te delen. En ook, in goede afstemming, ruimte te geven aan collega's, medeleerlingen en andere mensen om je heen. Een voorwaarde voor deze ruimte is sociale veiligheid: een omgeving waarin vertrouwen geven en vertrouwen krijgen vooropstaat.

### *Verbinding*

Opvoeden en onderwijzen zijn teamsporten. De verbinding met ouders is voor ons de kern. Zij brengen het kostbaarste wat ze hebben naar onze scholen. Daarnaast stimuleren wij

verbinding met onder meer kinderopvangorganisaties, het vervolgonderwijs, de wijk waarin onze scholen staan en het bedrijfsleven in de regio. Ook de onderlinge verbondenheid mogen we niet vergeten. Binnen teams, tussen samenwerkende scholen, tussen scholen en het bestuur, tussen de stichting en de controlerende instanties. Tot slot beschouwen we het in samenhang aanbieden van verschillende vakken en het bij elkaar brengen van leeftijdsgroepen in heterogene klassen als verbindend.

#### *Ondernemerschap*

Kinderen zijn van nature ondernemend. Die eigenschap willen we stimuleren, zowel bij onze medewerkers als onze kinderen. Binnen een veilige omgeving 'buiten de lijntjes kunnen kleuren' juichen we toe. Ook hier is nieuwsgierigheid een voorwaarde.

# Onze ambities voor 2023-2027

## **Ambitie 1** **Een duidelijke (montessori)identiteit**

Voor ons als stichting met vijf montessorischolen en één International School staat de ontwikkeling van het kind centraal. We zijn ervan overtuigd dat ons montessori- en IPC-onderwijs onze kinderen de nodige kennis en vaardigheden aanleert en ze daarnaast opleidt tot zelfstandige, zelfverzekerde individuen met oog voor anderen en de omgeving. Deze filosofie is meer dan een onderwijsopvatting en zit in de kern van alles wat we doen. We zijn als MZH een waardengedreven organisatie die doet wat ze zegt en zegt wat ze doet.

### **International School & de montessori-identiteit**

Onze stichting bestaat uit vijf montessorischolen en de Elckerlyc International School, die lesgeeft op basis van het International Primary Curriculum. De filosofie overlapt op veel punten met die van montessori. Beide gaan bijvoorbeeld uit van eigenaarschap van de leerling en hechten veel belang aan de individuele leerlijn. Beide laten de leerkracht zich waar mogelijk opstellen als coach. En beide bieden al het nodige om kinderen zich, op basis van kosmisch onderwijs, optimaal te laten ontwikkelen op de gebieden kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming.

Waar in dit plan specifiek wordt gesproken over montessorithema's, laten we ruimte aan de International School om dat op eigen wijze in te vullen. We vertrouwen erop, gezien de hierboven genoemde gedeelde visie, dat deze wijze in essentie past bij de montessorivisie.

### **Bewuste keuze ouders**

We willen dat ouders bewust kiezen voor de visie van onze (montessori)scholen. Daarbij hoort dat we duidelijk aangeven wat ouders en leerlingen van ons kunnen verwachten en wat wij van leerlingen en ouders verwachten. Dit doen we onder meer door ouders bij de aanmelding informatie mee te geven over onze onderwijsvisie en door aan het begin van het jaar een verwachtingengesprek te voeren met ouders.

### **'Help mij het zelf te doen'**

Eigen keuze voor een kind binnen het leerproces is voor ons een speerpunt. We helpen kinderen om het zelf te doen. We gebruiken bij voorkeur de montessorimaterialen en daarnaast, waar nodig, lesmethodes die uitdrukkelijke ruimte geven aan de eigen voorkeuren en keuzes van een kind.

### **Heterogene groepen**

We geloven in de waarde van heterogene groepen van drie leerjaren in de midden- en bovenbouw. Hiermee bevorderen we samenwerking en persoonsontwikkeling. Het leren van oudere kinderen en het helpen van jongere kinderen zijn in zo'n groep vanzelfsprekend. De leerkrachten kennen kinderen goed doordat zij langere tijd bij hen in de groep zitten.

### Opleiding personeel

Om onze montessori-onderwijsvisie uit te dragen, hebben we collega's nodig die deze visie begrijpen en onderschrijven. We vinden het daarom van groot belang dat al onze medewerkers een diploma hebben waaruit de bekwaamheid blijkt op het gebied van montessorionderwijs. Dit geldt zowel voor nieuwe als bestaande collega's in alle functies: onderwijzend, maar ook leidinggevend en ondersteunend.

### Inrichting gebouw

We vinden het van belang dat onze schoolgebouwen herkenbaar zijn als MZH-scholen. Dit betekent dat er bij nieuwbouw een duidelijk programma van eisen moet zijn met aandacht voor de zichtbaarheid van onze (montessori)identiteit. Essentieel zijn in elk geval werkplekken buiten de klas, een groen schoolplein en een gebouw waarin binnen en buiten in elkaar overlopen. Verdere criteria voor wat die zichtbaarheid inhoudt, werken we deze beleidsperiode uit. Omdat dit punt ook de samenwerking als MZH-scholen raakt, wordt het eveneens besproken onder ambitie 3: 'samenwerken en verantwoord groeien'.

## Doelstellingen bij de ambitie 'Een duidelijke (montessori)identiteit'

Wat we willen bereiken	Hoe we dat willen bereiken
Medewerkers, ouders, leerlingen en andere betrokkenen hebben een duidelijk beeld van de (montessori)visie en gebruiken dat als basis voor hun handelen.	Onze scholen hebben de (montessori)visie duidelijk op hun websites en in de schoolgids staan.
	Onze scholen geven bij aanmelding informatie mee aan ouders over de onderwijsvisie (al dan niet als boek).
	Onze scholen plannen minstens twee keer per jaar gesprekken met de ouders waarin de (montessori)visie ter sprake komt.
	Onze scholen zetten in op verbinding met de ouders, bijvoorbeeld door het organiseren van thema-avonden rond de (montessori)visie.
Al onze collega's zijn vertrouwd met - en bekwaam in - het geven van montessorionderwijs.	Nieuwe leerkrachten starten binnen twee jaar met de opleiding Montessori Basisbekwaam en ronden deze binnen drie jaar af.
	Leidinggevendens volgen de montessoriopleiding voor leidinggevendens.
	We bepalen een streefpercentage leerkrachten dat het diploma Montessori Vakbekwaam of Montessori Meesterschap behaalt.
We hebben heterogene groepen in de boven- en middenbouw, waarin het leren van oudere kinderen en het helpen van jongere kinderen vanzelfsprekende onderdelen zijn.	Onze scholen hebben, waar mogelijk, in de midden- en bovenbouw heterogene groepen van drie leerjaren.



	Vanuit het opleidingsbudget bieden we als stichting trainingen aan over de omgang met meer (leeftijds)variatie binnen een groep.
We dragen onze gedeelde waarden uit als zes MZH-scholen.	Ook Elckerlyc International School profileert zich als MZH-school en laat ouders duidelijk zien (bijvoorbeeld op de website en in de schoolgids) onderdeel te zijn van de stichting.
	We bepalen criteria voor de inrichting van scholen en klaslokalen gericht op een duidelijke zichtbaarheid van ons gedachtegoed als MZH.
We zetten in op het gebruik van lesmethodes die expliciet ruimte geven aan de individuele wensen en voorkeuren van een kind.	We moedigen onze scholen aan om, wanneer er meerdere kwalitatief vergelijkbare lesmethodes beschikbaar zijn, te kiezen voor de methode waarin de meeste ruimte is voor de individuele wensen en voorkeuren van een kind.

## **Ambitie 2**

### **Goed en steeds inclusiever onderwijs**

'Ieder kind zijn eigen top' is een belangrijk uitgangspunt van ons onderwijs. We bieden al onze leerlingen de kans om te groeien op drie gebieden: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. Ons onderwijs moet, binnen de mogelijkheden die we hebben, inclusief zijn.

#### **Inclusiever onderwijs**

Ons uitgangspunt is dat iedere leerling welkom is op onze scholen. Vanaf dag 1 investeren wij in het functioneren op twee gebieden: als individu en binnen een groep. We noemen dit het normaliseren van het gedrag. Binnen onze stichting hebben we veel expertise voor kinderen die dat nodig hebben, zoals een eigen orthopedagoog en specialisten op het gebied van rekenen, taal, gedrag en hoogbegaafdheid. Daarnaast bieden we leerkrachten vanuit het opleidingsbudget trainingen aan om op een goede manier om te gaan met meer variatie en meer specifieke aandachtsbehoeften in een groep.

Wanneer wij merken dat ons onderwijs voor een bepaalde leerling niet passend is, doen we gedegen onderzoek naar diens onderwijsbehoeften. Op basis van relevante handelingsadviezen gaan we op zoek naar manieren om beter aan te sluiten op de specifieke behoeften. We willen alle kinderen het onderwijs bieden dat voor hen passend is, maar erkennen ook dat hieraan grenzen zitten. Kunnen wij het passende onderwijs niet bieden, dan zoeken we buiten onze stichting naar onderwijs dat wel past.

#### **Kwalificatie**

De leerlingen op onze scholen ontwikkelen de kennis en vaardigheden die ze in de rest van hun leven nodig hebben. Wij bieden ze eigentijds onderwijs, waarin aandacht is voor basisvaardigheden als lezen, spellen, rekenen en burgerschap, maar ook voor bijvoorbeeld ICT-vaardigheden en mediawijsheid. Onderwijs waarin de lesstof betekenis krijgt in samenhang met de echte wereld. Dat kan in de vorm van kosmisch onderwijs, of meer impliciet door lesstof vakoverstijgend aan te bieden in bijvoorbeeld projecten of excursies. Vanuit de montessori- en IPC-visie zien we toetsen niet als een doel op zich, maar als een middel om de brede ontwikkeling van een kind in beeld te brengen.

#### **Socialisatie en burgerschap**

Vanaf het begin van de basisschool leren we kinderen om goed te zorgen voor zichzelf, de ander en de wereld om hen heen. Onze pedagogische visie is ons curriculum voor burgerschap. De school is een oefenplaats hiervoor. Iedere school stelt hierbij zijn eigen doelen en nog belangrijker: stelt doelen voor de individuele leerling.

Bij MZH geloven we dat onze pedagogiek en ons kosmisch onderwijs ervoor zorgen dat wij de kinderen de juiste bagage meegeven om goede burgers te worden. Of zoals Montessori het zei: 'de wereld te verbeteren'. We onderschrijven met alle scholen deze gezamenlijke visie. De komende jaren zetten we stappen in het stellen en evalueren van onze doelen. We blijven hierover met elkaar in gesprek.

#### **Persoonsvorming**

Ieder kind mag zich op zijn eigen manier en op zijn eigen tempo ontwikkelen. We zijn regelmatig in gesprek met ouder en kind, zodat we goed op de hoogte blijven van ieders talenten en verbeterpunten. We dagen ieder kind op een passende manier uit. Binnen de

stichting bewaken we de balans tussen vormingsgericht en opbrengstgericht onderwijs. De kwaliteit van ons onderwijs moet hoog zijn en wij geloven dat dit begint bij het vormen van onze leerlingen.

### **Ouderbetrokkenheid**

Voor de genoemde ontwikkeling op de gebieden kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming is de relatie met de ouders van groot belang. Opvoeden doen we samen. We houden de lijnen met ouders kort en zetten in op gezamenlijke vorming vanuit de montessori- en IPC-visie. Zoals al beschreven bij ambitie 1 hopen en verwachten we dat ouders bewust kiezen voor ons (montessori)onderwijs.

### **Kwaliteitszorg**

We vinden het belangrijk dat onze scholen vanuit een meerjarenplanning werken aan de continue ontwikkeling van de kwaliteit van de school en de medewerkers. Jaarlijks stellen we hiervoor een kwaliteitskalender op, waarin we specificeren op welke manier en met welke instrumenten we dat doen. Al onze scholen werken met een schoolplan voor vier jaar, gebaseerd op dit koersplan. Daarnaast stelt iedere school ieder jaar een jaarplan op met een tussen- en eindevaluatie.

Kwaliteitszorg hangt voor ons sterk samen met personeelsbeleid. Ons personeel moet de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen op professioneel en persoonlijk gebied. Daarom zetten we in op een persoonlijk ontwikkelingsplan voor iedere medewerker.

Ook op bestuursniveau monitoren we de kwaliteit, onder andere met een dashboard onderwijskwaliteit en met tussentijdse kwaliteitsgesprekken tussen bestuur en scholen. Speerpunten hierin zijn de onderwijsresultaten, het lesgeven, de zorg voor leerlingen en het schoolklimaat (met name veiligheid). Blijkt uit de monitoring dat de kwaliteit achterblijft, dan analyseren we de situatie om doelgerichte verbeteringen te kunnen doorvoeren.

Onze scholen stellen schoolnormen vast om te kunnen monitoren of de onderwijsresultaten goed genoeg zijn. Ze gebruiken analysemogelijkheden als Parnassys, Ultimview en het Nationaal Cohortonderzoek Onderwijs om vast te stellen of de resultaten aan de normen voldoen. De behaalde resultaten vormen een vast onderdeel van de gesprekken met het bestuur van onze stichting.

Verder gaan we voor onze scholen over op een nieuw leerlingvolgsysteem, 'Leerling in beeld'. Dit systeem geeft inzicht in de cognitieve ontwikkeling van een kind en maakt het mogelijk de prestaties voor de basisvakken te volgen op leerling-, groeps- en schoolniveau. Daarnaast geeft 'Leerling in beeld' inzicht in de sociaal-emotionele ontwikkeling van een kind en in de vorderingen op het gebied van executieve functies. Bovendien bieden we schoolverlaters een intelligentietest aan: de Nederlandse Intelligentietest voor Onderwijsniveau (NIO).

Tot slot onderzoeken we of de huidige tevredenheidsonderzoeken toereikend zijn, zowel op leerling-, ouder- als medewerkersniveau. Hierbij moeten we kritisch kijken naar wat we precies willen bevragen en wat een bepaald antwoord zegt over de kwaliteit van ons onderwijs. Ook de eisen die de Inspectie van het Onderwijs stelt aan de leerresultaten voor het primair onderwijs nemen we hierin mee, met name op het gebied van de basisvaardigheden taal en rekenen. We bepalen welke prestatie-indicatoren we belangrijk vinden en hoe we tot betrouwbare en bruikbare waarden kunnen komen.

## Doelstellingen bij de ambitie 'Goed en steeds inclusiever onderwijs'

Wat we willen bereiken	Hoe we dat willen bereiken
In leerlingrapportages ligt de nadruk op de brede ontwikkeling van het kind.	We onderzoeken de mogelijkheden om de persoonsontwikkeling van leerlingen zichtbaarder te maken in rapportages.
	In rapportages maken we de ontwikkeling van een kind zichtbaar in de drie dimensies kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. We bewaken hierin de balans tussen cognitieve vorderingen en sociale ontwikkeling.
We bevorderen actief burgerschap en sociale cohesie.	Onze scholen zetten in op het ontwikkelen van sociale en maatschappelijke competenties en brengen de resultaten daarvan in beeld. Iedere school stelt hierbij doelen op school- en leerlingniveau.
We werken in gezamenlijkheid met ouders aan de brede ontwikkeling van het kind vanuit onze (montessori)visie.	We informeren ouders actief over de (montessori)visie, bijvoorbeeld door vakliteratuur met ze te delen en informatieavonden rond montessorithema's te organiseren.
	In oudergesprekken over de ontwikkeling van kinderen is expliciet aandacht voor de brede ontwikkeling en voor een gedeelde opvoeding vanuit de (montessori)visie.
We ondersteunen onze leerkrachten en andere collega's optimaal in de kern van hun taken.	We zorgen de komende beleidsperiode voor een persoonlijk ontwikkelingsplan voor iedere medewerker.
	We implementeren (nieuwe) vormen van collegiale visitatie (zie ook ambitie 4: 'Een aantrekkelijke werkgever, een professionele leeromgeving').
	We verlichten de administratieve lasten die directeuren hebben, door deze deels uit te besteden aan collega's in de staf. (zie ook ambitie 4: 'Een aantrekkelijke werkgever, een professionele leeromgeving').
Binnen onze mogelijkheden streven we naar zo inclusief mogelijk onderwijs.	We werken scenario's uit om waar mogelijk passend onderwijs te bieden aan leerlingen met een zorgvraag. Dit alles binnen onze mogelijkheden en afhankelijk van stedelijke en regionale factoren.
	Vanuit het opleidingsbudget stellen we trainingen beschikbaar voor leerkrachten om goed om te gaan met een gevarieerde groep leerlingen (met meerdere specifieke behoeften)

We verbeteren de prestaties van onze leerlingen en monitoren deze adequaat, met bijzondere aandacht voor basisvaardigheden.	We ruimen extra tijd en aandacht in voor lezen en spelling in de middenbouw.
	Alle scholen gaan over op het nieuwe leerlingvolgsysteem 'Leerling in beeld'.
We brengen de kwaliteit van onze scholen duidelijk in beeld en monitoren deze adequaat.	We onderzoeken of de huidige tevredenheidsonderzoeken nog toereikend zijn en gaan zo nodig over op een nieuwe methode.
	Op basis van dit onderzoek formuleren we (nieuwe) prestatie-indicatoren.
We monitoren de onderwijskwaliteit op bestuursniveau.	We werken met een dashboard onderwijskwaliteit.
	We voeren tussentijdse kwaliteitsgesprekken met vertegenwoordigers van het bestuur en de scholen en met eventuele andere stakeholders.
	Zo nodig voeren we analyses uit om doelgerichte verbeteringen tot stand te brengen die we vervolgens vertalen in beleid.
Kennisdeling en evaluatie vormen een vast onderdeel onze kwaliteitszorg.	We bieden tijd en ruimte om actief kennis en vaardigheden met elkaar te delen, bijvoorbeeld in de vorm van intervisiebijeenkomsten, collegiale visitatie of gezamenlijke lesvoorbereiding.
	We werken de kaders voor collegiale visitatie uit. Uitgangspunt is dat iedere collega minstens één visitatie aflegt binnen de school en één erbuiten. (zie ook ambitie 4: 'Een aantrekkelijke werkgever, een professionele leeromgeving').

## Ambitie 3

### Samenwerken en verantwoord groeien

#### Samenwerking

De afgelopen beleidsperiode hebben we een begin gemaakt met intensievere samenwerking tussen de scholen en binnen het managementteam. Deze samenwerking werken we in deze nieuwe periode nader uit. 'Leren van en met elkaar' is hierin het uitgangspunt. Niet iedereen hoeft over elk onderwerp mee te praten: ontwikkelingen worden voorbereid en uitgedacht door degenen die over dit specifieke onderwerp de meeste kennis hebben en/of zich bij dit specifieke onderwerp het meest betrokken voelen. Ook respecteren we de ontwikkelingsfase waarin elke school zit: niet elke school hoeft door dezelfde trechter.

Op het gebied van samenwerking zien we de volgende aandachtsterreinen:

- *(Inter)regionale en (inter)bestuurlijke samenwerking*

De overheid zal zich actief en intensief richten op het terugdringen van het lerarentekort. Speerpunten hierin worden (inter)regionale en (inter)bestuurlijke samenwerking. Wij als stichting gaan daarom de mogelijkheden verkennen om personeel onderling 'uit te ruilen' of flexibel in te zetten op plekken waar dat het hardst nodig is. Ook in het opleiden van personeel zien we het grotere geheel en zijn we ons ervan bewust dat we leraren opleiden voor het veld, niet noodzakelijkerwijs voor onze eigen scholen.

- *Interne kwaliteitszorg*

Onze scholen zijn allemaal verschillend, ook als het gaat om de schoolbevolking. Om de kansengelijkheid van onze leerlingen te bevorderen is de interne kwaliteitszorg essentieel. De aandacht zal zich vooral richten op de 'linking pin'-functie van onze kwaliteitsmedewerker. Het gaat dan bijvoorbeeld om het bevorderen van de samenwerking tussen onze intern begeleiders, maar ook om het tijdig signaleren van kwaliteitsissues bij het analyseren van de leeropbrengsten. Daar hoort vervolgens ook het aandragen van oplossingsmogelijkheden bij.

- *Interne dienstverlening efficiënter inrichten*

We geven directies en intern begeleiders meer ruimte om zich te richten op het primaire proces. Hiervoor richten we de interne dienstverlening anders in, bijvoorbeeld door administratieve taken uit te besteden aan andere collega's.

- *Efficiënte en eigentijdse ICT-middelen*

Op ICT-gebied onderzoeken we stichtingbreed waar verbeterpunten liggen. In de eerste plaats moeten onze voorzieningen up-to-date zijn. Daarnaast houden we onze ogen open voor nieuwe ontwikkelingen, waarbij de focus ligt op efficiënte inzet van ICT op alle scholen van onze stichting. We hebben als MZH niet de ambitie om op ICT-gebied voor de troepen uit te lopen, maar wel om bij de voorhoede te horen.

- *Native English-collega's breder inzetten*

We beschikken, vooral dankzij onze International School, over een behoorlijk aantal 'native English'-leerkrachten. We onderzoeken de mogelijkheden om deze collega's breder in te zetten, zodat we meer profiteren van hun expertise omtrent het aanleren van een nieuwe taal in het algemeen en het Engels in het bijzonder.

## Groei

Voor de komende beleidsperiode willen we het aantal scholen binnen onze stichting gelijk houden. De span of control is op dit moment in balans. Groeien vergt investeringen op bijvoorbeeld overhead en brengt ook personele en financiële risico's met zich mee. Gezien de komende bouwtrajecten vinden we dat een ongewenste ontwikkeling. Wel willen we openstaan voor (samenwerkings)kansen en breed participeren in de regio. Waar mogelijk zullen we de aansluiting zoeken bij (nieuwe) interessante initiatieven. Verder onderzoeken we de mogelijkheden om in de toekomst integrale kindcentra te ontwikkelen.

In LEA's (lokaal educatieve afstemming) zullen we samen met andere besturen binnen een gemeente tot een vergelijk proberen te komen om scholen tot een gemaximeerde omvang te laten groeien. Daarmee voorkomen we al te grote schommelingen in leerlingaantallen, waarmee we ook de kans verkleinen op schoolsluitingen in tijden van minder toestroom. Op die manier blijft er voor ouders en leerlingen meer te kiezen.

We gaan als stichting na hoe we onze scholen maximaal kunnen laten groeien binnen de huidige gebouwen. Daarvoor zullen we tot overeenstemming moeten komen over wát die maximale groei is, bijvoorbeeld door overleg met de lokale en gemeenschappelijke medezeggenschapsraden. Uitgangspunt is dat we geen dislocaties in gebruik nemen.

We beseffen dat ons uitgangspunt van een beperkte klassengrootte voordelen biedt: de tijd die een leerkracht per leerling kan besteden is relatief ruim. De leerkracht-/leerlingratio houden we het liefst in tact. Aan de andere kant zien we ook dat een iets groter aantal leerlingen per groep het mogelijk maakt om meer ondersteuning in te huren. Daarmee kan de taak van de leerkracht worden verlicht of anders ingericht en kan er meer tijd aan pedagogiek worden besteed en minder aan administratie. Op die manier hoeft mogelijk niet te worden ingeleverd op leerkracht-/leerlingratio.

Bij de besluitvorming voor nieuwe schoolgebouwen die de stichting de komende jaren gaat bouwen, houden we expliciet rekening met de genoemde uitgangspunten.

## Profilering als stichting

Bij een goede samenwerking hoort ook een sterke profilering als MZH-school. We willen die gezamenlijkheid meer uitspreken en uitdragen, zowel intern als extern. Bijvoorbeeld als het gaat om de inrichting van scholen en klaslokalen. Het moet in elk van onze scholen zichtbaar zijn dat het om een MZH-school gaat. Aandachtspunten hierbij zijn bijvoorbeeld:

- de aanwezigheid van optionele werkplekken buiten de klassen
- een groen schoolplein met natuurlijke materialen
- een gebouw waarin binnen- en buitenruimte in elkaar overloopt
- een gebouw en schoolplein waar ruimte is om dingen te ontdekken én om rust te nemen

## Zelfevaluatie

Om als scholen van elkaar te kunnen leren, vinden we het verder belangrijk dat de MZH-scholen elkaar evalueren. Onderwijskwaliteit, huisvesting, sfeer, uitstraling en (montessori)identiteit kunnen onderdeel zijn van zo'n evaluatie. De evaluatie blijft altijd vertrouwelijk tussen de twee deelnemende scholen. Op verzoek kan de directie eventueel een samenvatting voor het bestuur samenstellen. Door elkaar te evalueren willen we de

onderwijskwaliteit verbeteren en het gevoel van saamhorigheid binnen de stichting vergroten.

### Taal

Als we spreken over samenwerken in gelijkwaardigheid, geldt dit ook voor het actief betrekken van de niet-Nederlandstalige collega's bij onze stichting. Ons uitgangspunt is daarom dat we alle relevante documenten voor onze collega's ook beschikbaar stellen in het Engels, waar mogelijk direct.

## Doelstellingen bij de ambitie 'Samenwerken en verantwoord groeien'

Wat we willen bereiken	Hoe we dat willen bereiken
We bevorderen en intensiveren de samenwerking tussen de scholen binnen onze stichting.	MZH-scholen bestuderen de mogelijkheden om onderling personeel uit te ruilen of flexibel in te zetten.
	We zetten sterk in op collegiale visitatie: aan het eind van de beleidsperiode heeft iedere collega minstens één visitatie aflegt binnen de school en één erbuiten.
	Voor een goede en gelijkwaardige samenwerking betrekken we ook de niet-Nederlandstalige collega's binnen onze stichting. We stellen alle relevante documenten voor onze collega's beschikbaar in het Nederlands en in het Engels.
We verbeteren de interne kwaliteitszorg.	We bevorderen de samenwerking tussen intern begeleiders (gericht op 'van elkaar leren')
	We signaleren kwaliteitsissues bij het analyseren van de leeropbrengsten (en dragen vervolgens oplossingsmogelijkheden aan)
	We geven intern begeleiders meer ruimte om zich te richten op hun primaire taken door niet-inhoudelijke taken uit te besteden.
We maken stichtingbreed efficiënt gebruik van eigentijdse ICT-middelen.	We onderzoeken waar eventuele verbeterpunten liggen op ICT-gebied en hoe we die in gezamenlijkheid kunnen aanpakken.
	We houden onze ogen open voor nieuwe ontwikkelingen, waarbij de focus ligt op efficiënte inzet op alle scholen van onze stichting.



<p>We brengen ons onderwijs in de Engelse taal naar een hoger niveau.</p>	<p>Vergroting expertise in het aanleren van een nieuwe taal waarbij we ons profileren als scholen waar een nieuwe taal (Engels of Nederlands) vlot aangeleerd kan worden (certificaat Language Friendly School). We bestuderen de mogelijkheden om Content and Language Integrated Learning (CLIL) daarbij in te zetten.</p>
<p>Onze stichting participeert breed in de regio, om het onderwijs in de regio als geheel te versterken.</p>	<p>We onderzoeken de mogelijkheden om meer interbestuurlijk samen te werken.</p> <p>We staan open voor kansen en zoeken waar mogelijk aansluiting bij nieuwe samenwerkingsinitiatieven.</p> <p>We leiden leraren op voor het veld, niet noodzakelijkerwijs voor onze eigen scholen.</p>
<p>We gaan voor maximale, verantwoorde groei binnen de huidige schoolgebouwen.</p>	<p>We onderzoeken de mogelijkheden om te groeien, zonder in te leveren op de huidige ratio van leerkracht/leerling.</p> <p>We stellen in overleg vast wat een verantwoorde maximale groei inhoudt (bijvoorbeeld op basis van aantal leerlingen per m<sup>2</sup>.)</p> <p>In lokale afstemming met andere schoolbesturen bepalen we de maximale omvang (of groei) van een school.</p> <p>We onderzoeken de mogelijkheden om integrale kindcentra te ontwikkelen.</p>
<p>De huidige leerkracht-/leerlingratio blijft in tact.</p>	<p>De maximale klassengrootte blijft 25 voor onze montessorischolen en 16 voor de International School, of we zorgen door aanpassingen in de taakverdeling van leerkrachten dat de tijd die ze voor leerlingen hebben, gelijk blijft (door het verlichten van de administratieve lasten).</p>
<p>We profileren ons meer als stichting, ook naar buiten. Elke school moet een duidelijk gezicht hebben als MZH-school.</p>	<p>We bepalen criteria voor de inrichting van scholen en klaslokalen gericht op een duidelijke zichtbaarheid van ons gedachtegoed als MZH.</p> <p>We zetten in op zelfevaluatie: MZH-scholen evalueren elkaar (in vertrouwelijke sfeer). Iedere school wordt de komende beleidsperiode minstens eenmaal geëvalueerd.</p>

## Ambitie 4

# Een aantrekkelijke werkgever, een professionele leeromgeving

Om de komende jaren voldoende leerkrachten aan ons te blijven binden, is het cruciaal om als werkgever aantrekkelijk en onderscheidend te zijn voor (potentiële) collega's. We willen dat onze medewerkers zich gewaardeerd voelen, zich thuis voelen en dat ze zich kunnen ontwikkelen in de richting die zij interessant vinden. Dat ze kunnen doen waar ze goed in zijn. Daarnaast is het van belang dat we een goede werkgever zijn en dat ook uitdragen. We gaan ons meer profileren, ook als stichting. Op die manier bouwen we aan een sterke basis om medewerkers te behouden en te werven.

## Personeel behouden

### Doen waar je goed in bent

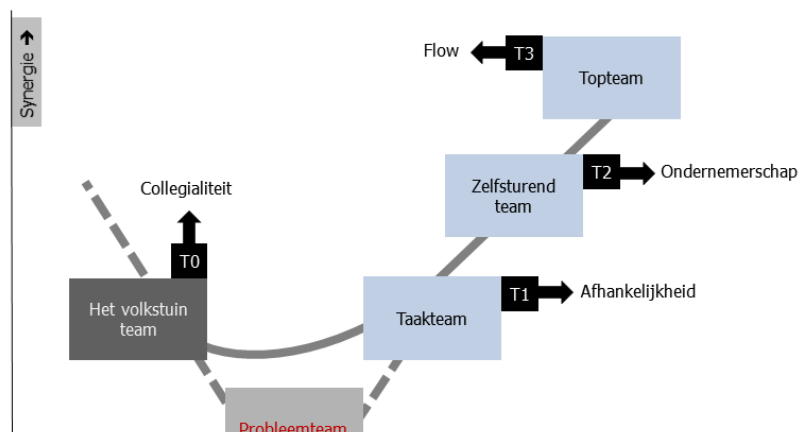
We willen onze medewerkers de ruimte geven om te doen waar ze goed in zijn. Voor leerkrachten, directieleden en intern begeleiders ligt de nadruk op hun inhoudelijke en praktische werk. Daarom zetten we ons ervoor in om de administratieve lasten die zij hebben, zoveel mogelijk te verlichten. Dit kan bijvoorbeeld door een deel van hun niet-inhoudelijke taken onder te brengen bij collega's in een administratieve functie.

### Professionele, lerende teams

'Leraren en schoolleiders bepalen de kwaliteit van het onderwijs', zo valt te lezen in De Staat van het Onderwijs 2022, het jaarlijkse verslag van de Inspectie van het Onderwijs. Wij breiden dat graag uit naar: al onze medewerkers samen bepalen de kwaliteit van ons onderwijs. Om die kwaliteit te waarborgen en waar nodig te verhogen, vinden we het belangrijk dat Stichting Montessori Onderwijs Zuid Holland (MZH) zich de komende jaren ontwikkelt tot een *lerend netwerk*. Op stichtingsniveau is er op elk vlak scholing beschikbaar. Binnen onze stichting is kennisuitwisseling vanzelfsprekend en behoren ontwikkeling en professionalisering tot de kern van het personeelsbeleid. Waar de specialisten in het netwerk samenkomen en uitgedaagd worden, bijvoorbeeld met een nieuw op te zetten MZH Academy.

Leren doe je niet alleen individueel, maar ook als team. Als team met je directe collega's (bijvoorbeeld het lerarenteam), maar ook in breder verband als team van alle medewerkers van de school. We gaan als stichting de komende jaren sterk inzetten op een lerende teamcultuur. Dat gaat verder dan alleen samenwerken in teams. Een team dat samenwerkt heeft een gedeelde verantwoordelijkheid en doelstelling. Een team dat samen leert gaat nog een stap verder: de teamleden profiteren van elkaar, door concrete punten die beter kunnen of moeten, open met elkaar te bespreken en samen te zoeken naar oplossingen. Zo ontstaat een professionele leergemeenschap. Als stichting moedigen we onze medewerkers aan om van elkaar te leren en bieden we hier ook de mogelijkheden voor, zoals collegiale visitatie, gezamenlijke lesvoorbereiding en intervisiegroepen.

Om te laten zien hoe een team zich kan ontwikkelen tot een lerend team, is het volgende model illustratief:



'Stadia van teamontwikkeling' uit *Handboek Teamcoaching*, Martijn Vroemen (2017)

Wanneer mensen 'zomaar' als team bij elkaar worden gezet, zonder enige verbondenheid of synergie, spreken we van een probleemteam. In een volkstuin team is al wat meer synergie: wellicht wisselen mensen materialen uit of spreken ze kort met elkaar over het ontwikkelen van de beste voedingsbodem. Er is een zekere collegialiteit, maar verbondenheid is er nog niet. Van daaruit kan een team zich ontwikkelen tot taakteam, zelfsturend team en uiteindelijk tot topteam. Zowel in synergie (elkaar versterken) als verbondenheid (het gevoel bij elkaar te horen) is dat telkens een niveau hoger.

Het verschil tussen een taakteam en een zelfsturend team zit 'm vooral in het tonen van initiatief. In een taakteam richt ieder zich in de eerste plaats op zijn eigen taak, terwijl iemand in een zelfsturend team ook verantwoordelijkheid neemt voor het grotere geheel. De overtreffende trap is een topteam, waarin een flow ontstaat en alles vanzelf lijkt te gaan. Vroemen benadrukt dat dit zeldzaam is en meestal ook tijdelijk. We zetten voor de teams op onze scholen in op minimaal het niveau van taakteam.

## Personeel werven

### Stichting MZH sterker profileren

Een van de manieren om onze scholen aantrekkelijker te maken voor nieuwe medewerkers, is om de sterke punten van onze stichting én onze scholen meer uit te dragen. In al onze communicatie en specifiek in de arbeidsmarktcommunicatie. Hieronder vallen bijvoorbeeld de goede arbeidsvoorwaarden, de ruimte voor eigen ontwikkeling en de toegevoegde waarde van onze (montessori)identiteit.

Ook in relatie tot de pabo's in Zuid-Holland kunnen we ons als stichting sterk profileren. Door voldoende stageplekken aan te bieden en de stagiairs die we hebben goed en aandachtig te begeleiden, maken we onze scholen aantrekkelijk voor studenten. Ook een goede en reële beloning van leraren in opleiding en zij-instromers is belangrijk.

Bij een krachtige profilering hoort ook het benoemen van de dingen die goed gaan. Als stichting willen we meer stilstaan bij zaken die we al goed doen of goed voor elkaar hebben. We moedigen collega's en ouders aan om die boodschap ook uit te dragen. Zijn er berichten te melden over bijvoorbeeld blijde ouders, goede resultaten of een formatie die (bijna) rond

is? Maak dit wereldkundig in nieuwsberichten of in gesprek met buurtbewoners of andere (indirect) betrokkenen. Een school die goed bekend staat, trekt personeel aan. Mensen werken het liefst op een school die het voor de wind gaat.

## Doelstellingen bij de ambitie 'Een aantrekkelijke werkgever, een professionele leeromgeving'

Wat we willen bereiken	Hoe we dat willen bereiken
<p>We hebben lerende teams op onze scholen: onze teams zitten minimaal op het niveau van taakteam.</p>	<p>We stellen scholing en/of vakliteratuur beschikbaar voor iedere school op het gebied van teamontwikkeling, bijvoorbeeld in de vorm van trainingen of literatuur.</p>
	<p>We geven onze scholen ruimte en budget om zelf met gerichte bijeenkomsten het huidige stadium van de teams te bepalen, vast te stellen welke vorm het meest geschikt is en van daaruit de teams verder te ontwikkelen.</p>
	<p>Met de MZH Academy bieden we scholing en netwerkmogelijkheden aan.</p>
<p>Kennisdeling is vanzelfsprekend in alle geledingen van de school en de stichting.</p>	<p>We bieden tijd en ruimte om actief kennis en vaardigheden met elkaar te delen, bijvoorbeeld in de vorm van intervisiebijeenkomsten, collegiale visitatie of gezamenlijke lesvoorbereiding.</p>
	<p>We werken de kaders voor collegiale visitatie uit. Uitgangspunt is dat iedere collega minstens één visitatie aflegt binnen de school en één erbuiten.</p>
<p>We maken stage lopen en zij-instromen op onze scholen aantrekkelijk.</p>	<p>We investeren in het beschikbaar stellen van stageplaatsen.</p>
	<p>Iedere stagiair heeft een persoonlijke stagebegeleider.</p>
<p>We hebben oog voor het werkgeluk van onze medewerkers en maken het voor hen aantrekkelijk om bij ons te (blijven) werken.</p>	<p>We onderzoeken de mogelijkheden om de administratieve lasten van onze leerkrachten, directieleden en intern begeleiders te verlichten, bijvoorbeeld door deze deels uit te besteden.</p>
	<p>We zetten ons in voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van onze medewerkers, bijvoorbeeld door de genoemde aandacht voor kennisdeling en het lerende netwerk.</p>

Directeuren krijgen meer ruimte om zich te richten op hun primaire taken.	We verlichten de administratieve lasten die directeuren hebben, door deze deels uit te besteden aan collega's in de staf.
We maken het aantrekkelijker om meer uren per week te werken.	We onderzoeken de mogelijkheden om collega's die 0,8 fte of meer werken (financieel) te belonen en om een minimale werktijdfactor van 0,6 fte in te stellen.
We versterken onze profilering als werkgever, zodat we ook in tijden van krapte op de arbeidsmarkt genoeg kandidaten werven.	<p>We houden onze arbeidsmarktcommunicatie kritisch tegen het licht: benadrukt deze voldoende onze sterke punten? Bijvoorbeeld: de goede secundaire arbeidsvoorwaarden, veel begeleiding voor nieuwe leerkrachten, veel ruimte voor groei en ontwikkeling, goede samenwerking en kennisdeling tussen scholen. Vervolgens voeren we gerichte verbeteringen door.</p> <p>We maken er een gewoonte van om de dingen die al goed gaan binnen onze scholen en onze stichting, te benoemen. Hierbij richten we de blik ook naar buiten, bijvoorbeeld in persberichten of in gesprek met buurtbewoners of andere betrokkenen.</p>

## Tot slot

Met dit koersplan bepalen we de richting voor onze scholen in de komende vier jaar. De ambities verwezenlijken we via de bijbehorende doelen die we stellen. Deze zullen concreter vorm krijgen in het werk binnen onze stichting en op onze scholen, onder meer via de schoolplannen.

Wij zijn als stichting enthousiast om de ambities in dit koersplan waar te maken. We nodigen al onze samenwerkingspartners uit om zich hierbij aan te sluiten. Samen zetten we ons elke dag in voor goed en steeds inclusiever onderwijs voor al onze leerlingen binnen een heldere montessorivisie. Voor een stevige en prettige samenwerking op alle niveaus. En voor een professionele leeromgeving waarin onze medewerkers zich gewaardeerd voelen en goed hun werk kunnen doen.

Vastgesteld door de Raad van Toezicht MZH en voorzien van instemming door de GMR van MZH in januari 2023.



Montessori Onderwijs Zuid-Holland

Stichting Montessori Onderwijs Zuid-Holland  
Boerhaavelaan 40  
2713 HX Zoetermeer  
085-7470622  
[www.montessori-mzh.nl](http://www.montessori-mzh.nl)