“Op weg naar een volledig integraal aanbod”

basisonderwijs

buitenschoolse opvang

hele dagopvang

peuterspeelzaal

Misja van Herp

Voorwoord:

Voor u ligt mijn businesscase.

Eindresultaat van de businesscase is een format voor een nieuwe inrichting van IKC VanKampen waarbij opvang en onderwijs volledig in elkaar zijn geïntegreerd en we daadwerkelijk in uitvoering kunnen spreken van een integraal aanbod van leren en ontwikkelen. Deze visie was er altijd al wel, maar bestond alleen nog maar als droom. Middels deze gedetailleerde uitleg wil ik de stap gaan maken van droom naar werkelijkheid.

Deze businesscase heeft niet de pretentie om tot op het kleinste detail volledig te zijn. Daarvoor is het verandertraject te groot. Punten die niet van direct belang zijn voor de realisatie van het verandertraject zijn genoteerd in bijlage 13 en worden op een later moment tijdens de realisatie uitgewerkt.

Deze businesscase is een 'levend document'. Dit wil zeggen dat er lopende het proces nieuwe inzichten en uitwerkingen in verwerkt zullen worden. Hieronder kunt u teruglezen wanneer herschrijvingen heeft plaatsgevonden.

21-09-2016	oplevering definitieve versie voor beoordeling MD traject
27-02-2017	aanpassingen na gesprekken met team, hoofd financiën en bestuurder

Misja van Herp
Directeur IKC VanKampen

Inhoud

Voorwoord: 1
Managementsamenvatting 3
Pijlers IKC VanKampen 0
Veranderkundige beschrijving 2
Praktische uitwerking 365 dagen open 5
Praktische uitwerking 5-gelijke dagenmodel 7
Praktische uitwerking personele inzet 9
Praktische uitwerking rapporten en cijfers 11
Praktische uitwerking doorstroming 12
Tijdpad 13
Bijlage 1 Droom 19
Bijlage 2 Missie 20
Bijlage 3 Visie 21
Bijlage 4 Trends en ontwikkelingen 24
Bijlage 5 Wensen toekomstige huisvesting 30
Bijlage 6 Praktische informatie stakeholders 31
Bijlage 7 Kansen en bedreigingen 33
Bijlage 8 Financiële onderbouwing 35
Resultatenrekening onderwijs 38
Resultatenrekening opvang 42
Bijlage 9 Aansturing IKC 44
Bijlage 10 Uitleg argumentenfabriek 56
Bijlage 11 Flexibele onderbouw 57
Bijlage 12 POM-analyse 63
Bijlage 13 Bronvermelding 76

Managementsamenvatting

IKC VanKampen haalt nog niet het maximale uit het leren en ontwikkelen aan onze kinderen. In de missie en visie is al uitvoerig beschreven hoe we aankijken tegen een optimale ontwikkeling van kinderen, maar tijdens de opstart naar een IKC is niet buiten de bestaande kaders gedacht. We willen vanaf komend schooljaar, 2017-2018, vanuit de veranderde visie een andere manier van werken gaan implementeren. Vanuit deze managementsamenvatting kunt u doorklikken naar de aangehechte bestanden die een diepgaandere uitwerking geven of u voorzien van meer achtergrondinformatie.

In de nieuwe manier van werken hebben we een 6-tal pijlers benoemd als cruciaal voor de ontwikkeling van kinderen. Praktisch houdt dit in dat; het IKC 365 dagen per jaar open is waardoor er geen onderbrekingen meer zijn in de ontwikkeling van kinderen. Er zijn nog wel vaststaande vakantieperiodes, maar deze worden opgevuld met een vakantieprogramma waarin leren en ontspanning in balans zijn. We laten de traditionele middagpauze los en gaan werken met een continurooster en een 5-gelijke dagenmodel waarbij de kinderen binnen het IKC blijven. In het personeelsinzet zullen wijzigingen plaats gaan vinden. Opvang- en onderwijspersoneel zijn niet meer alleen werkzaam in hun eigen werkveld, maar werken met elkaar door het IKC heen. De personele inzet is op basis van expertise en gericht op de ontwikkeling van kinderen. Er wordt nog gewerkt met aparte cao's omdat dit wettelijk gezien moet, maar voor ouders en kinderen is geen onderscheid meer tussen de medewerkers van het IKC. Daarnaast wordt de dag anders ingedeeld om de ontwikkeling van kinderen meer recht te doen. We gaan werken met ontwikkelblokken. In de ochtend tot 12.00 uur staan de kernvakken centraal. In de overige blokken zijn leren, werken aan vaardigheden en ontspanning in balans. Een gedeelte van deze blokken zijn verplicht en voor een gedeelte kunnen ouders hun kind opgeven. Omdat alles wat hierboven beschreven is verband houdt met het ontwikkelingsgericht werken en volgen van kinderen laten we het werken met cijfers en rapporten los. We starten bij de jonge kinderen met het volgen middels de KIJK-observatie en betrekken ouders met de bijbehorende KIJK-gesprekken. Vanaf groep 3 wordt dit doorgezet middels eenzelfde manier van werken waarbij de SLO-doelen de basis vormen. Een gevolg hiervan is dat we ook niet meer vast zitten aan een jaarklassensysteem. Dit zou namelijk een hindernis betekenen voor kinderen die sneller of juist trager door hun ontwikkeling gaan. Daarom trekken we het flexibele onderwijs zoals we die nu al kennen bij onze jonge kinderen door naar de overige leeftijdsgroepen. We gaan werken in clusters waarbij kinderen onder verantwoording van een clusterbegeleider staan. Binnen het eigen, en aangrenzende, cluster kunnen kinderen instructie en verwerking volgen op hun eigen niveau.

Deze ontwikkelingen doorvoeren vraagt om en andere benadering van de financiën. Daarom is dit stuk onderbouwd met een financiële onderbouwing waarin de haalbaarheid wordt getoetst. Ook huisvesting, stakeholders en aansturing binnen het IKC zijn van cruciaal belang voor een succesvolle implementatie. Ik heb deze niet benoemt als pijlers binnen het IKC en heb ze daarom verder uitgewerkt in de bijlages.

Als onderbouwing heb ik gebruik gemaakt van verschillende bronnen die terug zijn te vinden in de bronvermelding. De twee voornaamste documenten zijn:

1. De POM Analyse[1] van de SMART group

[1] Analysemodel van SMART onderwijsgroep dat als losse bijlage is toegevoegd.

2. Trends en ontwikkelingen zoals geformuleerd door de grondleggers van de Sterrenschool. Dit is de werkgroep 'argumentenfabriek'. Dit is één van mijn voornaamste inspiratiebronnen geweest.

Vanuit de POM analyse zijn een aantal conclusies te herleiden die de grondlegger vormen voor het verandertraject van deze businesscase. Dit zijn:

- Ik maak binnen het IKC nog onvoldoende gebruik van mogelijkheden die ontstaan door veranderingen in taken van gemeente en wijkcentra.
- De contacten met de externe zorgpartners is sterk. Dit is een kracht t.o.v. de omliggende scholen. Hier kunnen we een meerwaarde voor kinderen door creëren.
- De scholen/IKC's om ons heen zijn in ontwikkeling. Op dit moment is er nog geen potentieel gevaar voor onze leerling prognoses, maar gezien het feit dat de leerling prognose stabiel is kan de balans doorslaan als een van de concurrenten zich beter weet te profileren. IKC VanKampen zal om in de toekomst stabiel te blijven zijn positie moeten versterken.
- De wensen van de klanten (ouders) zijn zeer verschillend. Om iedereen tevreden te houden is communicatie op en naar alle 4 de doelgroepen van belang.
- Voor nieuwe klanten (aanstaande ouders) is nog onvoldoende duidelijk wat het IKC te bieden heeft. Om een juiste balans te hebben tussen verwachtingen van ouders en het IKC is het van belang dat we elkaar begrijpen.
- De resultaten zijn een permanente factor die aandacht vraagt. De onderwijsresultaten zijn nog te wisselend.
- Alle scholen/IKC's hebben een verouderd model van binnen- en buitenschools leren. Ook IKC VanKampen. Het aanbod van opvang en onderwijs is niet geïntegreerd waardoor kansen voor een optimale ontwikkeling en een organisatiestructuur worden gemist. Binnen IKC VanKampen hebben we de IKC ontwikkeling te veel als doel gezien i.p.v. als middel.
- Innovatie van de dienstverlening heeft de afgelopen jaren, en ook nu nog, te weinig aandacht gehad. We zijn altijd uitgegaan van het onderwijsmodel zoals dit al vanaf de jaren 80 geldt. Innovatie om het doel (optimale ontwikkelingskansen voor kinderen van 0 – 13 jaar) te bereiken zal een prioriteit moeten zijn voor mij als directeur. Hierin moeten passende pakketten opvang en onderwijs een plek krijgen.

Pijlers IKC VanKampen

IKC VanKampen moet een IKC worden met een volledige integratie van opvang en onderwijs. Binnen het IKC zijn de volgende 6 pijlers waar de organisatie op wordt gebouwd.

1. **Volledige integratie van opvang en onderwijs tot 'ontwikkelingsrecht 0-13 jaar'**

Kinderen en ouders ervaren één doorgaande lijn op alle ontwikkelingsgebieden. De grenzen tussen opvang en onderwijs zijn weggenomen. Ouders kiezen voor een kind tussen 0 en 4 jaar voor het IKC en worden tot het kind 13 jaar is zonder onderbrekingen op een en dezelfde manier behandeld en meegenomen in de ontwikkeling van het kind.

2. **Taakverdeling binnen het team op basis van expertise i.p.v. op personele inzet**

Binnen IKC VanKampen werken medewerkers vanuit verschillende achtergronden. Opvang, onderwijs, onderwijsondersteunend en administratief. In de werkverdeling is dit echter niet wat het werk bepaalt. Leidend is de expertise van een medewerker. Personeel vanuit de diverse achtergronden werken niet meer naast elkaar maar met elkaar om een optimale ontwikkeling te garanderen voor de kinderen van 0 – 13 jaar.

3. **Het hele jaar open van 07.00 tot 19.00 zonder onderbrekingen in aanbod**

IKC VanKampen is het hele jaar open, op doordeweekse dagen van 07.00 uur tot 19.00 uur. Bij voldoende vraag integreren we weekendschool 'petje af'. Kinderen hebben nog steeds de 12 vakantieweken, maar ze worden anders ingezet. Acht weken staan van tevoren vast (3 weken zomer, 1 week herfst, 2 weken kerst, 1 week voorjaar en 1 week mei). Over de resterende 20 dagen mogen ouders zelf beslissen. Tijdens de verplichte vakantieweken is een vakantieprogramma actief waarin leren en ontspanning worden afgewisseld. Medewerkers van IKC VanKampen kunnen, binnen grenzen, ook hun vakantieperiodes zelf bepalen.

4. **Nadruk op de kernvakken**

Bij IKC VanKampen bereiden we kinderen voor op een onzekere en snel veranderende toekomst. Naast het extra aanbod als Engels, coderen en natuuronderwijs ligt de nadruk op de kernvakken taal, rekenen en lezen. In deze vaardigheden ligt de sleutel tot succes op het vervolgonderwijs. Kinderen die van IKC VanKampen komen hebben allemaal een niveau dat boven het landelijk gemiddelde ligt. Om dit te bewerkstelligen wordt op IKC VanKampen meer tijd vrijgemaakt voor deze kernvakken en zijn de leerkrachten specialisten in het lesgeven. Deze specialisten kunnen zich volledig concentreren op het lesgeven en dragen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kinderen.

5. **Integrale verbinding tussen binnen- en buitenschools aanbod**

Binnen IKC VanKampen is elke dag een juiste balans tussen leren en ontspannen. Door de hele dag heen is het aanbod afgestemd op basisvaardigheden, verdieping en verbreding. Bij stagnatie of interesse op bepaalde ontwikkelingsgebieden kunnen kinderen deelnemen aan activiteiten in het naschools aanbod. Dit geeft een bredere ontwikkelingskans voor kinderen en de mogelijkheid om specifieke leereigenschappen van kinderen te integreren in het ontwikkelingsprogramma.

6. **Ontwikkeling op zone van de naaste ontwikkeling en niet meer op jaarklassensysteem**

Binnen het IKC kunnen kinderen niet meer blijven zitten. Vanaf 3 jaar kunnen ze in hun eigen tempo het IKC doorlopen. We werken ontwikkelingsgericht en zijn flexibel met instructies op niveau. Leerlingen worden niet meer becijferd, maar er wordt gekeken naar ontwikkelingsmogelijkheden en hier worden doelen aan verbonden. Alle leerlingen worden gevolgd middels een integrale observatiemethode waarin ouders en het kind zelf een belangrijke rol hebben om de volgende stappen in de ontwikkeling te signaleren en te verwezenlijken. Ouders, kind en IKC zijn onlosmakelijk verbonden om het kind verder te brengen in de ontwikkeling.

Veranderkundige beschrijving

Om de gewenste 6 pijlers van het IKC te bereiken is het belangrijk de huidige manier van werken af te bouwen zonder dat afbreuk van de kwaliteit optreedt. Daarnaast zal in fases de nieuwe manier van werken moeten worden geïmplementeerd. Voor een volledige uitwerking van deze fases verwijs ik u graag door naar het tijdpad.

Mijn visie op veranderen:
Veranderingen zorgen van nature voor onzekerheid bij mensen. Iets was je (al jaren) doet loslaten vereist daadkracht en lef. In mijn visie is het zo dat veranderbereidheid ontstaat als mensen bevlogen mee kunnen werken binnen duidelijke kaders. Dus: bevoegdheden binnen alle lagen van de organisatie.
Om veranderingen succesvol te laten verlopen is het van belang dat:

- IKC-Medewerkers zich eigenaar voelen van het veranderingsproces door of mee te denken in een klankbord- of expertgroep en/of goed geïnformeerd worden over de voortgang.
- IKC-Medewerkers veranderingen in duidelijke structuren en proporties krijgen aangeboden.
- Successen tijdig gecommuniceerd en gevierd worden.
- IKC-Medewerkers ervaren dat fouten maken mag en dat als dit gebeurt dit leidt tot een verbetering.
- Er een duidelijke communicatie plaatsvindt en afspraken geborgd in zo kort mogelijke en goed terug te vinden beleidsdocumenten.
- Er niet veranderd moet worden om het veranderen, elke verandering moet leiden tot een verbetering in proces of opbrengsten.
- Al aanwezige expertise en daadkracht binnen het team gebruikt wordt *(je hoeft iemand niet te stimuleren jouw visie te volgen. Hen niet demotiveren is vaak al voldoende).*
- Besluitvorming vindt gedelegeerd plaats. De expertgroep en klankbordgroep zijn gemandateerd. Het MT wordt wel in de besluitvorming betrokken en tijdig geïnformeerd.

De belangrijkste spelers binnen de veranderstrategie zijn:

- De klankbordgroep
  Ouders, MT en personeel die onderdelen van het verandertraject vormgeven en uitwerken.
- Expertgroepen
  Personeel dat op basis van expertise onderdelen van het verandertraject vormgeeft en uitwerkt.
- De clusterbegeleiders
  Monitoren de kwaliteit en afspraken binnen de bestaande clusters. Verder geven zij het werken in de nieuwe clusters vorm.
- De teamleider onderwijs
  Bewaken van de aansluiting en doorgaande lijn tussen de clusters.
- Zorgcoördinator
  Bewaken van de zorg- en onderwijskwaliteit tijdens het veranderproces.

Bij een grote verandering als in dit stuk omschreven is het van belang de helpende factoren en obstakels te benoemen. Zie de SWOT-analyse voor een volledige uitwerking.

Helpende factoren:

- Stabiel en sterk team
- Sterke schoolleider
- Ouderpopulatie die de schoolleiding en de leerkrachten vertrouwt

- Onderwijsresultaten op- of boven het landelijk gemiddelde
- Groei in kindaantal op alle fronten (psz, hedo, bso, onderwijs)
- Sterke IKC-raad die de medezeggenschap integraal behandelt
- PSZ en groep hadden al gezamenlijke thema's, overleggen en warme overdrachten voordat we een IKC werden. Intrinsiek wordt de meerwaarde gevoeld
- Partners rondom het IKC zien hun aandeel teruglopen. Er is behoefte aan een sterke partij die stuurt op de toekomst
- Vanuit ouders is al diverse malen de vraag gekomen te kijken naar flexibele vakanties
- Het aandeel ouders dat TSO afneemt stijgt
- De economie trekt aan waardoor de vraag naar opvang toeneemt
- Vanuit de overheid wordt integraliteit binnen de verkiezingen een thema. Dit zal zorgen voor meer bekendheid bij ouders en andere partners
- Op de lange termijn (4 jaar) loopt het aantal kinderen in het voedingsgebied terug . Een sterk IKC met duidelijke visie kan op langere termijn de aanwas van kinderen garanderen

Daarnaast zijn er belemmerende factoren (obstakels):

- Twee teamleden die een minimale voldoende halen bij beoordeling.
- Aansturing vanuit MT is nog niet geoptimaliseerd. We zitten in een overgangssituatie waarbij de vorm van aansturing en de taakverdeling is gewijzigd
- Er wordt nog weinig gebruik gemaakt van kwaliteiten tussen opvang- en onderwijsmedewerkers
- Onvoldoende zicht op financiën door uitblijven financiële rapportages
- Vanuit wet- en regelgeving mag een IKC geen integrale geldstroom hanteren. Er blijven gescheiden geldstromen opvang- en onderwijs, met eigen verantwoordingen
- Binnen team leven 'klassieke' gedachten bij opvang en onderwijs. Zoals het altijd geweest is, is het goed. Dit kan resulteren in weerstand bij veranderingen
- De omgeving (stakeholders) van het IKC is niet ingericht op ons integraal idee en zijn nog niet meegenomen in de plannen
- Afdeling P&O heeft geen ervaring met een team dat opvang- en onderwijsmedewerkers integraal benadert
- Veranderingen kunnen op korte termijn leerlingen kosten
- De vrijwillige mobiliteit binnen UN1EK werkt niet en heeft een negatieve lading. Dit kan medewerkers tegenhouden voor de VanKampen te kiezen of juist te vertrekken

Binnen de belemmerende factoren zijn geen obstakels die de verandering geen kans van slagen geven. Wel is belangrijk om een juiste veranderstrategie te hanteren.

De verandernoodzaak is 'middelhoog' te noemen. Op het moment dat de verandering niet wordt doorgevoerd ontstaat op de korte termijn (5 jaar) geen probleem. Op de lange termijn missen we echter kansen en we doen niet het uiterste om de ontwikkelkansen van kinderen te optimaliseren. De verandertijd is door de middelhoge noodzaak relatief lang. In een tijdsbestek van 3 jaar is het verandertraject vorm te geven.

Doordat we hierin niet in een directe turn around zitten is er voldoende tijd om diverse managementstijlen toe te passen om te komen tot de realisatie.
Ik ben al begonnen om binnen de organisatie pijnpunten en ontwikkelkansen die ik zie te benoemen. Dit zijn zaken die terugkomen in de businesscase. Het team ziet dat we tegen organisatorische grenzen aanlopen binnen onze huidige ambities en manier van werken. Daarnaast heb ik het MT en de IKC-raad globaal op de hoogte gesteld van de plannen en analyses en die hebben enthousiast gereageerd en kijken uit naar een nadere uitwerking.

Ik wil in de komende tijd de diverse managementstijlen gaan afwisselen. In de komende studiedagen en teammomenten ga ik het team analyses laten maken op leren in 2032. Vanuit deze analyses ga ik mijn presentatie geven van mijn visie op werken binnen het IKC. Deze is opgehangen aan de al bestaande visie die met het hele team gemaakt is. Ik ga er dan ook van uit dat ik met het team ontwikkelingsgericht participatief kan werken.

De volgende stap is om werk- en expertgroepen te gaan formuleren die met werkomschrijvingen en een eigen mandaad aan de slag gaan met delen van het verandertraject. Hierin zijn dus diverse taken uit het verandertraject gedelegeerd. Ik blijf in helicopterview betrokken en begeleid en stuur bij waar nodig.

Groepen of individuele personeelsleden die ondersteuning nodig hebben kunnen deze natuurlijk krijgen. Hierop ga ik inzetten op twee fronten:

1. Intern; MT en directie
2. Extern: een extern begeleidingsbureau of servicebureau die kunnen begeleiden bij implementatie, heldere formulering en het herkennen en voorkomen van valkuilen.

Tijdens de 3 fases (oriënterende, voorbereidende en uitvoerende) zullen er onherroepelijk ouders en medewerkers zijn die de verandering niet bij henzelf vinden passen. Het is zaak om voor deze mensen een juiste begeleiding te bieden richting een andere werkplek en school. Dit moet gebeuren zonder dat er wrok of onvrede opspeelt. Hiervoor is het belangrijk op voorhand met de diverse stakeholders afspraken en 'spelregels' te maken.

Als laatste blijven dan nog medewerkers over die hebben aangegeven mee te gaan in het verandertraject maar dit niet kunnen of intrinsiek toch niet willen. Voor collega's die niet kunnen ben ik bereid coaching trajecten en scholing in te kopen. Dit onder duidelijke prestatie indicatoren. Voor medewerkers die intrinsiek niet willen (wintertypologie) wordt middels de gesprekkencyclus toegewerkt van drang naar dwang, maar wel altijd met als uitgangspunt een juiste werkplek voor de medewerker.

Praktische uitwerking 365 dagen open

In ons huidige onderwijssysteem is het zo dat kinderen verplicht 12 weken per jaar allemaal tegelijk vakantie hebben. Hiervan worden 6 weken ingenomen door de zomervakantie. Zeker de periode van de zomervakantie is een enorme inbreuk op de ontwikkeling van kinderen. We doen met elkaar alsof de wereld zes weken ophoud te bestaan om daarna weer opnieuw te beginnen. Minimaal één week voor de zomervakantie staat het afbouwen van het jaar en het schoonmaken van het lokaal centraal. De week na de zomervakantie moet de hele forming-, norming- en stormingsfase opnieuw worden uitgevoerd en moeten de kinderen weer wennen aan het onderwijs na er zes weken uit te zijn geweest. Alles bij elkaar hebben we nu al acht weken effectieve ontwikkeling van kinderen gemist. Daar komt nog bij dat een gedeelte van de kinderen binnen het IKC met de ouders naar het land van herkomst gaat en minimaal zes weken geen Nederlands meer hoort. Deze kinderen gaan in hun ontwikkeling zelfs achteruit in DLE's[2].

Gewenste situatie op de lange termijn:
In de nieuwe opzet is IKC VanKampen het hele jaar open. Op doordeweekse dagen van 07.00 uur tot 19.00 uur. In de weekenden kunnen kinderen gebruik maken van de regionale weekendschool 'Petje af'. Kinderen hebben nog steeds de 12 vakantieweken, maar ze worden anders ingezet. Acht weken staan van tevoren vast (3 weken zomer, 1 week herfst, 2 weken kerst, 1 week voorjaar en 1 week mei). Over de resterende 20 dagen mogen ouders zelf beslissen. Tijdens de verplichte vakantieweken is een vakantieprogramma actief waarin leren en ontspanning worden afgewisseld. Medewerkers van IKC VanKampen kunnen, binnen grenzen, ook hun vakantieperiodes zelf bepalen. De HEDO is al het volledige jaar open dus bovenstaande geldt voor de PSZ en het onderwijs.

Korte termijn:
Op de korte termijn is bovenstaande nog niet haalbaar. Dit omdat wet- en regelgeving nog niet toelaat dat er 6 weken flexibele vakantie wordt verstrekt. Op de korte termijn zullen we binnen de bestaande kaders van de wet moeten blijven. Dit houd in dat er 3 weken vakantie flexibel worden:

1. Eén week herfstvakantie
2. Eén week voorjaarsvakantie
3. Eén week meivakantie

Door deelname aan een kopgroep 'flexibilisering onderwijstijden' zal ik actief meeschrijven aan een advies richting OC&W om de wet aan te passen om de volledige toekomstvisie mogelijk te maken.

Spelregels:

- Elk blok start met een introductie, het doornemen van de doelen en kindgesprekken over de ontwikkelingsstappen van de komende weken.
- Elk blok sluit af met een evaluatie, kindgesprek en verdieping op de bereikte doelen.
- Vakanties opnemen door ouders kan niet in bovengenoemde start- en evaluatieweken.

Zie het schema op de volgende bladzijde voor een praktische uitwerking.

[2] Didactische leeftijds equivalent, meting van het aantal genoten maanden onderwijs

VanKampen
Ontdek en onderzoek!

UN1EK IKC 0-13 JAAR

Week		
34	blok 1 week 3	
35	blok 1, week 4	
36	blok 1, evaluatie	
37	blok 2, week 1	
38	blok 2, week 2	
39	blok 2, week 3	
40	blok 2, week 4	
41	blok 2, evaluatie	
42	herfstprogramma	*herfst*
43	blok 3, week 1	
44	blok 3, week 2	
45	blok 3, week 3	
46	blok 3, week 4	
47	blok 3, evaluatie	
48	blok 4, week 1	
49	blok 4, week 2	
50	blok 4, week 3	
51	blok 4, evaluatie	
52	kerstprogramma	*kerst*

week		
1	kerstprogramma	*kerst*
2	blok 5, week 1	
3	blok 5, week 2	
4	blok 5, week 3	
5	blok 5, week 4	
6	blok 5, evaluatie	
7	blok 6, week 1	
8	blok 6, week 2	
9	voorjaarsprogramma	*voorjaar*
10	blok 6, week 3	
11	blok 6, week 4	
12	blok 6, evaluatie	
13	blok 7, week 1	
14	blok 7, week 2	
15	blok 7, week 3	
16	blok 7, week 4	
17	meiprogramma	*mei*
18	blok 7, evaluatie	*mei*
19	blok 8, week 1	

week		
20	blok 8, week 2	
21	blok 8, week 3	
22	blok 8, week 4	
23	blok 8, evaluatie	
24	blok 9, week 1	
25	blok 9, week 2	
26	blok 9, week 3	
27	blok 9, week 4	
28	blok 9, evaluatie	*zomer*
29	zomer	*zomer*
30	zomer	*zomer*
31	zomer	*zomer*
32	blok 1, week 1	*zomer*
33	blok 1, week 2	*zomer*

Deze blokken zijn een indicatie. De invulling tot op detail gebeurt in samenspraak met het team. De spelregels blijven gelijk, maar door de hierboven genoemde wet- en regelgeving zullen er aanpassingen plaats moeten vinden.

Praktische uitwerking 5-gelijke dagenmodel

In het huidige systeem hebben we nog enkele onderbrekingen in het opvang- en onderwijsprogramma. Kinderen kunnen starten op de VSO dat puur wordt gezien als opvang door ouders. Hiervandaan, of vanuit thuis, starten alle kinderen om 08.45 uur aan school. Per klas worden, op maximaal 3 niveaus, verspreid over de dag alle vakken gegeven waarbij we dit proces tussendoor stoppen omdat een gedeelte van de kinderen tussendoor naar huis gaat en een gedeelte gebruik maakt van de tussenschoolse opvang. Bij terugkomst op school wordt het onderwijsproces hervat om na twee uur om 15.30 uur te stoppen. Vanaf dat moment laten we kinderen niet meer verder ontwikkelen, maar zijn de kinderen afhankelijk van de situatie die ouders creëren. Die verschilt van een sport en hobby, tot opvang of spelen.

Gedurende een dag zijn er dus hele verschillende ontwikkelingskansen voor kinderen. Maak je wel of geen gebruik van opvang? Wat organiseren jouw ouders voor jou als lunch. Ook hebben we als school veel last van ruzies die in de middagpauze ontstaan buiten ons toezicht om die de kinderen meenemen in de klas.

Eerlijker en effectiever zou zijn om te werken met een systeem waarbij alle kinderen de kans krijgen om hun basisontwikkeling (de vakgebieden) op hetzelfde moment te doen. Dan kan geschoven worden in instructiegroepen en niveaus. Na een pauze die voor alle kinderen gelijk is kunnen kinderen binnen een veilige omgeving allemaal werken aan ontwikkelingsvaardigheden en opdoen van kennis buiten de vakgebieden.
De optionele blokken geven meer ontwikkelingsmogelijkheden aan kinderen van wie de ouders werken, of door andere redenen hun kind niet kunnen begeleiden in de ontwikkeling. Sporten, koken, huiswerkbegeleiding en nieuwe ervaringen opdoen zijn standaard in het aanbod.

De ontwikkeling van kinderen is opgedeeld in blokken. We spreken niet meer over opvang en onderwijs, maar over ontwikkelingsaanbod. Sommige blokken zijn voor alle kinderen verplicht en andere zijn optioneel. De optionele blokken zijn aanbod waarvoor een vergoeding betaald moet worden.

Kaders van de ontwikkelingsblokken:

- Tijdens de blokken 3B, 4 en 5 worden naast de vaste begeleiders externe professionals en ouders ingezet om het aanbod te verrijken.
- Blok 3A, 3B en 4 gelden als officiële onderwijsblokken.
- Blok 1, 2, 5 en 6 gelden als officiële opvangblokken en hiervoor dient een vast bedrag door ouders betaald te worden. Teruggave bij de belastingdienst gebeurt binnen de wettelijke afspraken.
- Blok 4 is een verlangd dagarrangement. Deelname kan op vrijwillige basis of omdat de docent dit nodig acht. Voor blok 4 worden aangepaste kosten betaald.
- Blok 5 is per periode op in te tekenen. In dit blok zal naast activiteiten en ontspanning op de locatie ook de mogelijkheid komen voor activiteiten bij aangesloten sport- en cultuurverenigingen.

Zie het schema op de volgende bladzijde voor een praktische uitwerking.

VanKampen
Ontdek en onderzoek!

UN1EK IKC 0-13 JAAR

Blok 1
Rust en een gezellig ontbijt met routines.

Blok 2
Doornemen van de dag, spelen en sociale act.

Blok 3A
Kernvakken:
- Rekenen
- Taal
- Spelling
- Begr. Lezen
- Infoverw.

Blok 3B
Projectonderwijs
- 21st C skills
- Wereldoriënt.
- ICT
- Natuur
- Techniek
- expressie

Blok 4
Verlengd arrangement
- Huiswerkbeg.
- Ontspanning

Blok 5
- Ontspanning
- Keuzevak (verdieping)
- Sociale act.

Blok 6
- Gezamenlijk koken
- Gezamenlijk eten met routines

Praktische uitwerking personele inzet

In de nieuwe opzet van IKC VanKampen volstaan we niet met de 'oude' functieprofielen van pedagogisch medewerkers en leerkrachten. Het nieuwe werken vraagt een andere inzet van personeel en andere kennis en vaardigheden van dit personeel.

Er wordt gewerkt met clusters per leeftijdscategorie. Binnen deze cluster ben je niet meer verantwoordelijk voor één klas of groep, maar voor een totaal van alle kinderen binnen het cluster. Dit geeft een gedeelde verantwoordelijkheid voor het totale cluster. Dus als voorbeeld zijn voor het cluster met alle kinderen in de leeftijd van groep 7&8 een gezamenlijke verantwoordelijkheid van 3 leerkrachten en 1 PM'er. De praktische inzet is in dit plan nog niet uitgewerkt. Dit omdat leerkrachten en PM'ers hier zelf een groot aandeel in moeten hebben. Gedurende de ochtend moet er binnen het cluster geschakeld kunnen worden met stamgroepen, instructiegroepen, niveaus en verlangde instructies.

Kaders voor personele inzet:

- Clusterbegeleiders houden zich enkel bezig met de ontwikkeling van de kinderen. Organisatie van activiteiten als sint, kerst etc. ligt bij de activiteitenbegeleiders.
- Naast de vaste clusterbegeleiders is er een flexibele schil van leerkrachten en pedagogisch medewerkers voor organisatorische vervanging bij ziekte of vakanties. Personeel geeft bij start schooljaar de vakanties op. De flexibele schil heeft een vast contract en weet voor het hele jaar voor welke groepen ze zijn ingeroosterd voor vakanties. Dit vraagt om flexibele mensen die goed op de hoogte zijn van alle, of i.i.g. een 2/3 van de clusters.
- Het personeel werkt binnen het schema van de blokken op vaste of oproepbasis. Clusterbegeleiders zijn vast. De flexibele schil is op oproepbasis of ingepland per periode. Zij zijn vervanger of extra ondersteuning.

Vaste clusters van leerkrachten en PM'ers/OOP		
	leerkracht	PM'er
Cluster PSZ		naar rato
Cluster HEDO		naar rato
Cluster BSO	1	naar rato
Cluster ½	3	1
Cluster ¾	3	1
Cluster 5/6	3	1
Cluster 7/8	3	1
Zorgcoördin.	1	
Administratie		1
Directie	1 integrale aansturing	
MT	1 teamleider	
activiteitenbeg		1
Conciërge		1
huish. Hulp		1

In de nieuwe situatie zullen de werkuren en werktijdfactoren voor medewerkers aangepast worden. Medewerkers die ervoor kiezen alleen de blokken te draaien met kernvakken hebben een andere wtf dan medewerkers die kiezen voor de andere blokken.

Verloning:
Er worden 4 inschalingen gemaakt voor verloning binnen 2 cao's:

1. Onderwijzer (HBO) cao onderwijs
2. Leerkrachtondersteuner cao onderwijs of opvang
3. Onderwijsassistent cao onderwijs of opvang
4. PM'er cao opvang

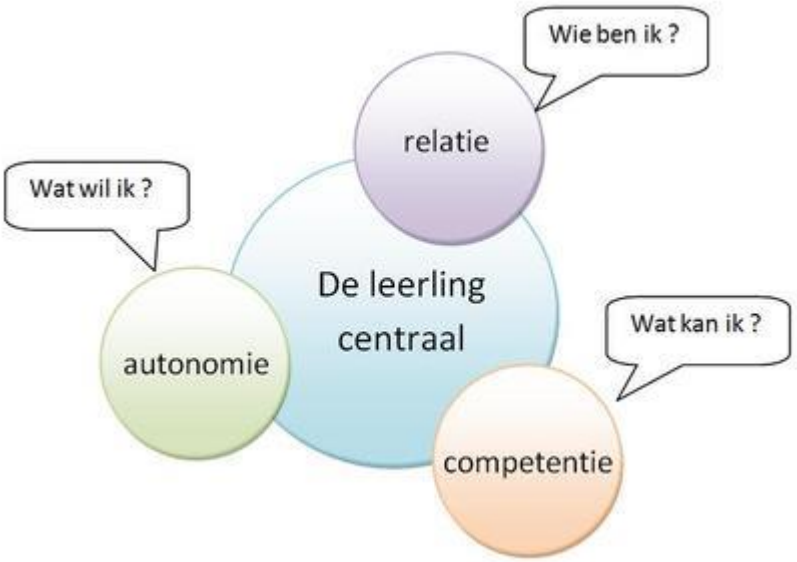
Een medewerker die werkt binnen de blokken opvang en onderwijs wordt benoemd in één cao. Hiervoor is de huidige cao leidend. Verloning vindt plaats door een splitsing te maken in het contract naar eindverantwoordelijkheid.

Praktische uitwerking rapporten en cijfers

Er wordt op IKC VanKampen niet meer gewerkt met cijferrapporten. We maken op IKC VanKampen de stap naar ontwikkelingsplannen per kind waarbij de ontwikkeling gemeten wordt a.d.h.v. een leerlingvolgsysteem. Hiervoor werken we de ontwikkelingslijnen van 'KIJK' verder uit. Na elk blok van 5 weken wordt met het kind gekeken waar het staat in zijn ontwikkeling en wat er nodig is om d volgende stap te maken. Drie maal per jaar worden ook de ouders voor zo'n gesprek uitgenodigd.

Kaders van het ontwikkelingsgericht volgen van kinderen:

- Het ontwikkelingsplan loopt van 0 tot 13 jaar. Stroomt een kind later in wordt vanaf dat moment gestart.
- Er worden geen cijfers meer gegeven bij de diverse vakgebieden. In het ontwikkelingsplan worden doelen opgenomen vanuit toetsen of observaties waarbij het kind de materie nog niet beheerst.
- Het ontwikkelingsplan maakt onderscheid tussen kernvakken en vaardigheidsgroei. Onder kernvakken verstaan we o.a. rekenen, taal en spelling. Vaardigheidsgroei is sociale interactie, ontdekkend leren, typevaardigheid etc.
- De ontwikkelingsplannen zijn opgezet rondom de tussen- en einddoelen van de inspectie.



Praktische uitwerking doorstroming

IKC VanKampen heeft nu al de mogelijkheid voor jonge kinderen in groep 1 t/m 3 om door te stromen naar de volgende groep/niveau op basis van ontwikkeling. De kinderen stromen binnen met 4 jaar in groep 1 om binnen maximaal 3 maanden door te stromen naar de groepen ½. Binnen de groepen ½ wordt middels de KIJK-observatie gekeken waar een kind zit in zijn ontwikkeling en wat de volgende stap, en dus ook doelen, zijn. Zo kunnen kinderen op hun eigen tempo de eerste jaren van het onderwijs doorlopen zonder te blijven zitten. Zie het beleidsdocument voor een uitgebreide uitleg van de 'flexibele onderbouw'.

Op dit moment stopt deze manier van werken in groep 4 en wordt gewerkt met een jaarklassensysteem. Dit is zonde omdat we vanuit onze visie vinden dat kinderen op hun eigen tempo en binnen de eigen ontwikkelingslijn het IKC moeten kunnen doorlopen.

Daarom zal dit in het nieuwe IKC gelijk goed geregeld worden. De flexibele onderbouw wordt naar onder toe uitgebreid. Jonge kinderen van 3.9 jaar zouden, als dat past bij hun ontwikkeling, al kunnen starten in het ½ cluster. Kinderen die bij 4 jaar nog niet toe zijn aan het cluster ½ kunnen i.o.m. ouders nog langer blijven bij de peuterspeelzaal. Dit heeft financiële gevolgen, maar omdat we het hebben over een enkeling vallen deze in de marge van de totale begroting.

Naar de oudere kinderen toe zetten we het systeem van de 'flexibele onderbouw' door. Kinderen kunnen binnen hun eigen, of het aansluitende cluster, instructies volgen die passen bij hun ontwikkeling. Zo kan een kind dat in groep 4 zit, maar rekent op groep 6 niveau aansluiten bij de instructie van groep 6 en ook het passende werk hierbij maken. We zijn wel voorzichtig met kinderen een klas/groep laten overslaan. Dit heeft sociaal emotioneel grote gevolgen. Door de manier van werken zoals zojuist omschreven zou een klas overslaan ook niet nodig zijn omdat kinderen bij alle vakken uitgedaagd kunnen worden op een niveau dat bij hen past.

Richting groep 7/8 gaat er een probleem spelen voor ons. Kinderen zouden met bepaalde vakken al volledig door de basisschoolstof heen kunnen zijn. Daarom zal actief contact gezocht moeten worden met middelbare scholen uit de omgeving om in samenwerking met hen voldoende uitdaging te kunnen blijven bieden aan deze kinderen. Er zal een keuze gemaakt moeten worden voor verdieping en verbreding van het aanbod of versnellen.

Tijdpad

Vanuit de SWOT-analyse kan in een oogopslag al afgeleid worden dat er meer bedreigingen zijn dan kansen, maar dat er ook meer sterke punten vertegenwoordigd zijn dan zwakke punten. Vanuit de SWOT-analyse zijn geen zwaktes of bedreigingen naar voren gekomen die het verandertraject niet rechtvaardigen. Wel zijn er enkele conclusies te trekken:

1. IKC VanKampen is een voorloper. De ondersteunende- en betrokken actoren zijn nog niet voorbereid op de verandering en verdienen veel aandacht om de verandering te laten slagen.
2. Binnen UN1EK is 'de basis nog niet op orde'. Dit kan de snelheid van de verandering in de weg staan. De verdere ontwikkeling van het IKC en het 'bouwen aan de basis' zullen in elkaar overlopen.
3. Er is geen directe noodzaak voor de verandering. Er kunnen zeker positieve neveneffecten optreden (zie kansen), maar de verandering is volledig vormgegeven vanuit visie op een betere ontwikkelingskans voor kinderen.
4. De 'interne basis' voor een verandering is aanwezig. Team, directie en IKC-raad zijn sterk, genieten vertrouwen en werken goed samen.

Het verandertraject zal worden vormgegeven rondom 3 fases:

1. Oriënterende fase
2. Voorbereidende fase
3. Uitvoerende fase

Elk van deze fases vraagt om een andere vorm van aansturing, communicatie en actoren (met hun eigen relatie tussen macht en risico bij de besluitvorming[3]).
Zoals in hoofdstuk 5.5 van 'SMART-management' te lezen is bepaalt de snelheid van ombouwen het succes van de onderneming. "De verandersnelheid die je kunt ontwikkelen, is nooit groter dan de tijd die je nodig hebt om hiervoor draagvlak te ontwikkelen bij degene die het veranderingsvoorstel moeten goedkeuren…… Elk veranderproces kent zijn eigen ritme en duur…….. Als je veel tijd hebt om zaken vorm te geven, is het aan te bevelen een veranderingsproces op te zetten waarbij vanaf het begin de medewerkers actief betrokken worden met coaching en begeleiding door het management.

'Het mooiste dat je kinderen kunt geven zijn wortels en vleugels'

[3] SMART-management

Fase 1, oriënterende fase tijdpad schooljaar 2016-2017

Actie	Actoren	Prestatie indicatoren
Diepgaander onderzoek financiële haalbaarheid	Misja Afdeling P&O Afdeling financiën Bestuurders	De begroting is op IKC niveau sluitend te maken en er is een verantwoording af te leggen naar de controlerende instanties
Onderzoek bereidwilligheid meegaan in plan IKC-raad	Misja IKC-Raad	De IKC-raad geeft een positief advies en is bereidwillig tijd en energie te investeren
Onderzoek bereidwilligheid meegaan in plan MT	Misja MT	Het MT ziet meerwaarde in de plannen en is bereidwillig tijd en energie te investeren
Onderzoek bereidwilligheid meegaan in plan team IKC	Misja Team	Het team ziet meerwaarde in de plannen en is bereidwillig tijd en energie te investeren
Voorstel uitwerken in overzichtelijk a4	Misja	Het plan zoals in de businesscase omschreven is uit te leggen in een A4 en tijdens een elevator pitch
Enquête bij ouders om te peilen welke wensen, verwachtingen en valkuilen er zijn		Er is een reële inschatting te maken naar het aantal ouders dat de school zal verlaten; Het draagvlak is in kaart gebracht; Valkuilen vanuit ouders zijn in kaart gebracht
Onderzoek bereidwilligheid meegaan in plan stakeholders (sportverenigingen, kade40 etc.)		Het stakeholders zien meerwaarde in de plannen en zijn bereidwillig tijd en energie te investeren
Bovengenoemde onderzoeken en enquête uitwerken in haalbaarheidsplan en gedetailleerd tijdpad dat gepresenteerd kan worden aan college van bestuur	Misja	Middels het haalbaarheidsplan is in 10 minuten een duidelijk beeld te schetsen aan het CvB
Toestemming van college van bestuur	CvB	Het CvB spreekt een positief oordeel uit
Overleg afdeling P&O om personele consequenties te bespreken	Misja	De personele consequenties zijn in kaart gebracht Afdeling P&O is op de hoogte van de veranderingen
Overleg afdeling financiën om financiële consequenties te bespreken	Misja	De financiële consequenties zijn in kaart gebracht

		Afdeling P&O is op de hoogte van de veranderingen
Overleg afdeling onderwijs van de gemeente om de plannen te presenteren en te kijken naar eventuele bezwaren of aanvullingen	Misja	De gemeente is op de hoogte van de plannen De gemeente heeft de mogelijkheid om in een vroeg stadium een mening te geven en mee te denken
Klankbordgroep vanuit ouders en team samenstellen (liefst gekozen vertegenwoordigers)	Team Ouders	Er is een vertegenwoordiging vanuit ouders en teamleden waarbij iedereen binnen de school zich gerepresenteerd voelt
Presenteren plannen in kinderraad en vanaf dat moment elke kinderraad vast agenda onderdeel	Kinderraad Voorzitter k'raad Misja	De kinderen zijn geïnformeerd over de plannen De kinderen voelen zich betrokken

** Tijdens alle fases is communicatie van wezenlijk belang. Het op de hoogte houden van de diverse actoren en meenemen in het proces is de basis voor het succes van het plan)*

Fase 2, voorbereidende fase tijdpad schooljaar 2017-2018

Actie	Actoren	Prestatie indicatoren
Informeren van scholen in de directe omgeving	Misja	De scholen zijn geïnformeerd De scholen hebben de mogelijkheid aan te haken bij de aanpassingen
Taakverdeling binnen MT afspreken.	MT	Binnen het MT weet iedereen zijn rolneming en kan vanuit deze positie zonder last of ruggenspraak opereren.
Taakverdeling binnen klankbordgroep afspreken (directie is vast onderdeel)	Klankbordgroep	Alle leden van de klankbordgroepen hebben een eigen onderdeel waar ze zich op gaan specialiseren
Alle studiedagen in het jaar staan in teken van de veranderingen. Trainen van het team in de nieuwe manier van denken en werken.	MT	De studiedagen dragen actief bij aan de planvorming
Uitwerken van de diverse veranderingen: - financiën - personeel (nieuw functiebouwhuis) - rapport (onderzoek SLO doelen integreren in mijlpalen van Harry Janssen) - leerlingvolgsysteem - flexibele vakanties (stakeholder is leerplicht)	Misja MT Klankbordgroep Afdelingen UN1eK	Per onderdeel is er een haalbaarheidsplan met de diverse acties en een reële tijdsplanning
Informatiebijeenkomsten voor ouders en betrokken stakeholders	Klankbordgroep	Ouders en stakeholders zijn een actieve partner Ouders en stakeholders zijn van actuele informatie op de hoogte
Communicatiekanalen bijwerken naar juiste nieuwe informatie	Administratie	Informatie is altijd terug te vinden
Proeflessen en pilots uitvoeren en evalueren	Team (zowel opvang als onderwijs)	Er zijn positieve en negatieve ervaringen opgedaan met de nieuwe manier van werken in een veilige setting
In jaarrooster rekening houden met taakbelasting van teamleden	Misja	Teamleden ervaren geen extra werkdruk

Fase 3, uitvoerende fase tijdpad schooljaar 2018-2019

Actie	Actoren	Prestatie indicatoren
Vanaf start schooljaar 2018-2019 werken op de nieuwe manier.	Alle betrokkenen	De overgang verloopt soepel
Evaluatie na 8 weken en bijstellen waar nodig	Klankbordgroep MT	De dagelijkse gang van zaken is geborgd en punten die niet werken worden tijdig opgemerkt
Evaluatie na half jaar en bijstellen waar nodig	Klankbordgroep MT	De dagelijkse gang van zaken is geborgd en punten die niet werken worden tijdig opgemerkt
Evaluatie na een jaar en bijstellen waar nodig	Klankbordgroep MT	De dagelijkse gang van zaken is geborgd en punten die niet werken worden tijdig opgemerkt
N.a.v. de evaluaties plan opstellen betreffende huisvesting en dit bespreken met CvB en gemeente	Klankbordgroep MT	Er is een huisvestingsplan voor een integraal kindcentrum met één locatie

Vervolg

De hierna volgende 45 bladzijden zijn bijlages waar vanuit de managementsamenvatting naar kon worden doorgeklikt. Deze bijlages dienen te worden gezien als onderbouwing van het businessplan en kunnen niet los worden gezien, maar altijd in de eerder omschreven context.

Bijlage 1 Droom

Om aan te geven dat dit idee onderhuids al langer speelde hieronder 'de droom' die ik in 2014 heb geschreven om het team een stip op de horizon te geven binnen het toenmalige verandertraject tot IKC.

IKC Van Kampen - Leren ontdekken-

We gaan een klein kijkje nemen in de toekomst. Waar staat de Van Kampenschool dan? Wat is er verandert ten opzichte van nu. En ook belangrijk, wat is er hetzelfde gebleven.
Het is 2018. Als ik 's ochtends aankom op de Paterstraat is het eerste wat ik doe kijken op de contact muur. Hebben ouders en leerlingen nog iets opgehangen waar we iets mee kunnen? En gelukkig. Er is een ouder die zich aanbied om te helpen met het verzorgen van de dieren. Die kippen en konijnen hebben toch ook verzorging nodig. Als ik verder kijk zie ik door de school heen de eerste resultaten van het thema 'cultuur'. De bijbehorende kernwaarde duurzaamheid is goed zichtbaar. Er hangen werkjes van kinderen, er staan werkstukken tentoongesteld en er hangt op diverse plekken informatie over wat deze werken betekenen. Omdat ik zie dat alles goed loopt besluit ik gelijk even langs de andere locaties te lopen. Op de Willem Pijperstraat toont hetzelfde beeld zich af als op de Paterstraat, alleen dan met werkjes van oudere kinderen. De kernwaarde duurzaamheid staat weer centraal binnen het thema. Dan toch ook nog maar gelijk even kijken op de derde locatie aan de Curacaulaan. De kinderen van de voorschoolse opvang zijn druk bezig om met de leidsters de laatste hand te leggen aan hun verkleedkleding. Ze gaan als oude Vlaardingse vissers. De trapwagens die door de oudste kinderen gemaakt zijn in het naschools aanbod staan klaar om in te stappen. Ik besluit met Hellen en enkele hulpouders samen mee te lopen met de kinderen van de HEDO en de voorschoolse opvang naar het schoolplein aan de Paterstraat. Het is een optocht waar niemand omheen kan. Het is duidelijk waar de kinderen de afgelopen 6 weken aan gewerkt hebben. Alles straalt duurzaamheid uit. Aangekomen op het groene schoolplein aan de Paterstraat nemen alle kinderen plaats op de tribunes. De ouders die willen kijken nemen daarachter een staplaats in. De afsluiting van de 6 weken kan beginnen. Iedereen is vol spanning. Alles wat de kinderen gemaakt en geleerd hebben komt tenslotte samen. Wat zullen de andere kinderen gedaan hebben? Een groepje kinderen dat zich in het naschools aanbod heeft beziggehouden met geluid doet het licht en geluid, de jongste kinderen zingen een lied en de oudere kinderen laten zien welke stappen ze hebben kunnen nemen met hun microbudget en welke effecten dit heeft gehad. De leidsters van de opvang en de leerkrachten van de groepen helpen elkaar en letten op elkaars kinderen. Ze kennen elkaar immers allemaal en doordat we door het hele IKC dezelfde regels hebben weet iedereen waar hij zich aan moet houden. Aan het eind van de afsluiting mag ik het woord nemen. Twee kinderen gaan namelijk het nieuwe thema onthullen dat met hulp van de kinderraad is gekozen. Na tromgeroffel wordt een Prezi presentatie getoond met foto's die als puzzel in elkaar vallen. Weer iets dat de kinderen geleerd hebben in het naschools aanbod. Enkele slimmeriken zien het al. Het nieuwe thema is 'concentratie'. Hoe kan dit ook anders als de Citotoetsen er aan komen. Op de achtergrond hebben de leidsters en leerkrachten al wat werk voorbereid zodat er maandag gelijk begonnen kan worden met het nieuwe thema. Met zijn allen zingen we nog het IKC lied. Een aantal kinderen begeleiden dit op gitaar. Je ziet bij ouders en kinderen de trots van de gezichten spatten. Als het lied klaar is weten alle kinderen dat ze in rijen gaan staan en naar hun eigen locaties terug gaan. Er gaat maar weinig tijd verloren. Eén leerling van de school houd zich niet aan de afspraken, maar die wordt door een leidster toegesproken. Dat is tenslotte ook een juf. Als alle kinderen weg zijn helpen de ouders mee opruimen. Tijdens het opruimen komt Niek van de Mark op mij aflopen. "Alle bijen staan klaar om vervoerd te worden naar de volkstuin. We zullen ze volgende week eens laten zien hoeveel concentratie er nodig is om honing te maken." Oh ja dat is waar. De volkstuin. Niet vergeten om vanmiddag te gaan kijken bij groep 5 als ze de eerste paprika's gaan plukken.

08-07-2014

Bijlage 2 Missie

Op IKC Van Kampen willen wij een belangrijke bijdrage leveren aan een goede afstemming en een rijk aanbod van de ontwikkeling van kinderen van 0-13 jaar. Natuurlijk vinden wij het belangrijk goede opvang en onderwijs te geven, maar dat mag van iedere opvang en basisschool verwacht worden. Met goede opvang bedoelen we dat het kind zich veilig voelt en op ontdekking gaat. Met goed onderwijs bedoelen wij onderwijs dat ernaar streeft ieder kind te begeleiden tot optimale ontplooiing van zijn of haar mogelijkheden.
Wat ons onderscheidt van andere scholen is dat wij de grenzen van opvang en onderwijs hebben verwijderd. Elke kind kan binnen zijn eigen ontwikkelingsvraag een passend aanbod aangeboden krijgen. Daarnaast leggen we een accent op tijdloze normen en waarden middels het thematisch behandelen van onze kernwaardes. Vanuit deze christelijke en maatschappelijke kernwaardes willen we binnen onze opvang en onderwijs antwoord geven op de volgende vraag; wat willen we aan de jongere generatie aan- en overdragen en waarom willen we dat. Welke kennis en (sociale-) vaardigheden heeft ieder (uniek) kind nodig in de 21e eeuw. Dat doen wij niet alleen, daarbij hebben wij de inbreng van ouders hard nodig. Educatief en sociaal partnerschap is dan ook een belangrijk streven.

Bijlage 3 Visie

In de afgelopen jaren is er in het opvoeden van kinderen veel veranderd. Het gevoel van veiligheid bij kinderen en ouders heeft een prominentere plek gekregen. Binnen de wijk hebben meer gezinnen te maken met ouders die beiden werken of één oudergezinnen. Deze maatschappelijke ontwikkelingen kunnen druk zetten op de veilige en stabiele thuishavens van kinderen.

Wij nemen binnen ons IKC deze maatschappelijke ontwikkelingen serieus. Veiligheid is prominent aanwezig voor alle kinderen van 0-13 jaar. We hanteren in het IKC dagarrangementen om kinderen, naast de veilige thuisbasis, rust, regelmaat en structuur aan te bieden. Een veilige omgeving en aandacht voor de groep en het individuele kind.

Naast meer nadruk op veiligheid worden er tegenwoordig andere eisen gesteld als het gaat om de ontwikkeling van kinderen. De samenleving is complexer geworden. Kinderen hier goed op voorbereiden is essentieel. Ze moeten zich bewust zijn van hun rol in de maatschappij. Ze moeten de basis van natuurlijke producten opnieuw leren herkennen. Ze moeten hun eigen rol t.o.v de natuur weten en ze moeten mediawijs worden. Dat zijn nogal wat eisen. We willen graag dat ze een gezonde levensstijl hebben en weten wat ze hieraan zelf kunnen doen. We willen graag emotioneel stabiele en sociaal meelevende kinderen. We vinden het steeds vaker belangrijk dat kinderen 'het beste uit zichzelf halen'. Dit heeft gevolgen voor de wijze waarop we ontwikkelingsgericht leren aanbieden.

Wij willen dat het belang van tijdloze waarden en normen niet verloren gaat. Kinderen moeten, zoals door het stellen van grenzen, weten waar ze aan toe zijn. Vanuit die basis kan middels een betere afstemming en een rijk aanbod de ontwikkeling van kinderen daadwerkelijk ondersteund worden. De (preventieve) zorg die aangeboden wordt, in samenwerking met externe zorgpartners, sluit hier naadloos bij aan.

Eindprofiel leerling

Een kind van IKC VanKampen vraagt elke dag thuis "mama, mag ik morgen weer?".
Als een kind ons IKC verlaat is hij/zij in staat de eigen ontwikkeling te verwoorden en bij te stellen. Hij bezit vaardigheden om de eigen resultaten en het handelen te analyseren en te duiden. Bij het stellen van nieuwe doelen ziet hij zijn eigen rol als waardevol, maar weet ook dat samenwerken met anderen noodzakelijk is om tot goede resultaten te komen. Anderen zijn een aanvulling op de eigen kwaliteiten.

Hij is zich bewust van zijn eigen carbon footprint[4] en weet hoe hij bij kan dragen aan een beter milieu. De eigen identiteit is in ontwikkeling en hij heeft handvatten om voor zichzelf antwoorden te zoeken op identiteitsvraagstukken.
Hij is vertrouwd met het werken met technische basisprincipes en begrijpt de mogelijkheden die techniek bieden.

[4] Bewustwording van de milieu-impact door het eigen consumptiegedrag

Hij is gewend, en in staat, om uit teksten en gesprekken hoofd- en bijzaken te onderscheiden. Het taalniveau is zo ontwikkeld dat vanuit de basiswoordenschat en middels creatief denken hij zelf nieuwe woorden tot zich neemt en in de context kan plaatsen. De kinderen beschikken over een goed ontwikkelende onderzoekattitude. De tweede taal, het Engels, wordt gezien als noodzakelijk en wordt toegepast in het raadplegen van bronnen. Kortom; als een kind ons IKC verlaat is hij: positief, sociaal, bewust van zichzelf en zijn omgeving. Hij heeft zelfvertrouwen en een rugzak vol kennis om uit te putten.

Schoolcultuur

We dragen het profiel 'ontdek natuur en techniek' uit. Er wordt binnen het IKC veel nadruk gelegd op kernwaardes. Deze vinden hun uitwerking in thema's.
Binnen de thema's en het kerncurriculum wordt veel nadruk gelegd op het zelf vinden van oplossingen voor vragen en problemen. Een flexibele organisatie, op eigen tempo doorstromen naar de volgende ontwikkelingsstap en zelfstandig werken, is daarbij belangrijk. Medewerkers vullen elkaar aan in kwaliteiten. Bij het jonge kind wordt in verticale groepen gewerkt waarbij kinderen van en met elkaar spelen en leren. Bij het oudere kind wordt klasoverstijgend gewerkt en wordt er met tutoren gewerkt. Oudere en jongere kinderen worden gekoppeld om van, en met elkaar, te leren. Kinderen worden geholpen hun eigen kracht binnen de structuur van de meervoudige intelligentie te vinden en deze toe te passen bij hun zoektocht naar antwoorden.

Het welbevinden en talent ontwikkelen gaan hand in hand met resultaatgericht werken. Binnen het IKC worden alle kinderen begeleid op een niveau dat past bij de hoge, maar realistische, verwachtingen. Deze worden vastgesteld door directie, leerkrachten, ouders en kinderen.

Inrichting IKC

De inrichting is uitdagend en prikkelend. Kenmerkend bij het jonge kind zijn het onderzoekend karakter van natuur op het groene schoolplein en de hoeken in de klassen en op de gang. Bij het oude kind zijn dit het groep doorbrekend werken en het onderzoekend karakter. Onder andere bij het werken met techniek. Binnen de klassen en in de algemene ruimtes zijn diverse ontdekhoeken en werkplekken waar kinderen zelfstandig of in groepjes kunnen experimenteren. Er is een permanente vorm van tentoonstellen van het werk van kinderen. Het groene karakter van het schoolplein en de gangen is een rode draad binnen het IKC.
Er is één informatieruimte in het IKC waar kinderen met moderne apparatuur en een goed ingericht documentatiecentrum informatie kunnen opzoeken en de onderzoekskwaliteiten kunnen verdiepen.

Partners van buiten
Er wordt, onder andere, samengewerkt met de bibliotheek, diverse musea, kade40, de Stadsgehoorzaal, lokale kunstenaars, het NME, boerderij Nooitgedacht, de winkeliersvereniging en omwonenden.
Voor de zorg is op wijkniveau een zorgteam ingericht. Dit zorgteam bereikt dat kinderen adequate, integrale en passende hulp geboden krijgen op het IKC en daarbuiten.

Hoogtepunten
- Het afsluiten van de thema's en het onthullen van het nieuwe thema;
- De jaarlijkse techniekdag;
- De jaarlijkse natuurdag.

Alle hoogtepunten worden in de wijk breed uitgemeten zodat buurtbewoners en externe partners betrokkenheid gaan voelen.

Kwaliteit van de medewerkers
Elke medewerker is zich bewust van zijn rol binnen het team en draagt actief bij door zijn kwaliteiten in te zetten. D.m.v. collegiale consultaties worden talenten en vaardigheden gedeeld.
Leerkrachten en pedagogisch medewerkers zijn middels expertgroepen actief betrokken bij de totstandkoming van beleid. Bestaand beleid wordt cyclisch geëvalueerd en het eigen handelen wordt hierop afgestemd.
De vaardigheden die van de kinderen verwacht worden kan de pedagogisch medewerker/leerkracht uitdragen en begeleiden.

Kernwaarden:

Jaar 1 en 2 van de cyclus (per 2 schooljaren)	**Jaar 3 en 4 van de cyclus (per 2 schooljaren)**
Respect voor jezelf	Samenwerken
vriendschap	Gastvrij
natuur en milieu	techniek
moed	kwaliteit

Bijlage 4 Trends en ontwikkelingen

In 2008 is in opdracht van 'De Sterrenschool' een grootschalig onderzoek uitgevoerd door 'de argumentenfabriek[5]' naar trends en ontwikkelingen in opvang en onderwijs. Doel van dit onderzoek was een goed uitgangspunt te hebben voor opvang- en onderwijsvernieuwingen en het toepassen van nieuwe vormen van opvang- en onderwijs.

Alhoewel het onderzoek uit 2008 stamt is een groot gedeelte van het onderzoek ook nu nog actueel. Om deze reden heb ik het meegenomen in deze businesscase.

De trends en ontwikkelingen zijn onderverdeeld in onderwijs en opvang en vervolgens in categorie. De schuingedrukte ontwikkelingen zijn landelijk een ontwikkeling, maar niet op IKC VanKampen (en dus binnen UN1EK). Deze zijn dan ook niet aan te dragen als argumentatie voor de businesscase.

[5] Zie uitleg op bijlage 1

Welke trends en ontwikkelingen zijn relevant voor IKC VanKampen onderwijs [6]

Kinderen als kind:
Kinderen maken meer gebruik van ICT:
- Kinderen ontwikkelen steeds meer ICT vaardigheden
- Multimedia worden voor het sociale leven van kinderen steeds belangrijker
- Kinderen multitasken steeds meer

Kinderen leiden een complexer leven:
- Kinderen krijgen op jonge leeftijd meer verantwoordelijkheden omdat ze mondiger worden
- Kinderen kunnen steeds moeilijker geschikte rolmodellen vinden
- er zijn steeds meer kinderen met gescheiden ouders
- Kinderen krijgen steeds meer te maken met verschillende regels, normen en waarden
- Kinderen wordt van verwacht dat ze zich kunnen redden in de 21^{e} eeuw. Dit vereist andere vaardigheden dan in de 20^{e} eeuw gevraagd werden. Er is sprake van een verandering van generalisatie naar specialisme.

Kinderen als klant:
Het aantal kinderen neemt af:
- *Het aantal 4-12 jarigen daalt in landelijke gebieden sterker dan in de* stad
- Het aantal 0-4 jarigen neemt jaarlijks af

De heterogeniteit onder kinderen neemt toe:
- De verschillen in startbekwaamheden (taalontwikkeling, ruimtelijk inzicht, motoriek, sociale vaardigheden) tussen kinderen worden groter
- Het aantal kinderen van niet-westerse afkomst neemt toe
- de verschillen in vrijetijdsbesteding tussen kinderen nemen toe
- Steeds meer kinderen komen uit anders samengestelde huishoudens dan het traditionele gezin

Kinderen vragen om andere diensten van onderwijs en opvang
- Kinderen willen processen leren kennen en vaardigheden opdoen in plaats van kennis leren
- Steeds meer kinderen, ook die zonder achterstand, gaan naar de voor- en vroegschoolse educatie
- Steeds meer kinderen wisselen tussentijds van school

Ouders als ouder:
Ouders werken steeds meer en langer door
- Tweeverdieners hebben het kostwinnersgezin verdrongen als doorsnee huishoudvorm
- De ouder in het eenoudergezin werkt steeds vaker en wordt daartoe ook aangezet door de overheid
- Grootouders hebben minder tijd voor hun kleinkinderen omdat ze langer doorwerken

Ouders zijn minder direct betrokken bij de ontwikkeling van hun kind:
- Ouders laten de opvoeding voor een steeds groter deel over aan anderen
- Steeds meer ouders hebben zelf (tijdrovende) problemen

Ouders als klant:
Ouders gedragen zich meer als consument:

Bron: De sterrenschool

- Ouders kiezen school en opvang meer vanwege nabijheid en voorzieningen dan vanwege identiteit
- *Ouders selecteren een school vaker op basis van Cito scores, die relevant zijn voor vervolgonderwijs*
- Ouders dragen in tijd minder bij aan het onderwijs en de opvang van hun kinderen

Ouders hebben meer behoefte aan opvang voor hun kind:
- Ouders verwachten vaker een sluitend dagarrangement, met voor- tussen- en naschoolse opvang.

Ouders hebben hoge verwachtingen van onderwijs en opvang
- Ouders verwachten meer maatwerk voor hun kind (ook in zorg)
- Ouders willen meer inzage in de meetbare (sociaal en cognitieve) resultaten van hun kind
- Ouders verwachten meer flexibiliteit van onderwijs en opvang, zoals ten aanzien van vakanties en tijden
- Ouders verwachten dat onderwijs en opvang inhoudelijk meer op elkaar aansluiten

Organisatie:
Schoolorganisatie worden groter
- Besturen vergroten hun schaal om zo kleine scholen in stand te kunnen houden
- Door toenemende krapte op de arbeidsmarkt gaan schoolbesturen meer samenwerken
- Van schoolbesturen wordt veel verwacht (zoals financiële kennis), dit vereist een zeker schaalgrootte

De taak van schoolbesturen wordt complexer
- De kosten per leerling stijgen snel
- Veiligheid wordt binnen het onderwijs een steeds belangrijker thema
- Huisvesting is een verantwoordelijkheid geworden van de schoolbesturen
- Schoolbesturen krijgen meer verantwoordelijkheid voor (delen van) opvang
- Schoolbesturen moeten op het terrein personeel steeds meer een eigen beleid voeren
- Scholen in het primair onderwijs zijn professioneler georganiseerd
- Scholen maken meer gebruik van ICT ten behoeve van een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering

Scholen besteden stafdiensten (zoals ICT) vaker uit:
- Scholen expliciteren steeds vaker de gewenste waarden, normen en omgangsregels
- Scholen besteden meer aandacht aan overgangen
- Scholen geven steeds meer aandacht aan voor- en vroegschoolse educatie
- Het gebruik van individuele kinddossiers versoepelt de overgang van het Voortgezet Onderwijs

Scholen nemen steeds meer vrijheid:
- *Steeds meer scholen wijken af van de reguliere schooltijden*
- Scholen hanteren vaker individuele ontwikkelperspectieven voor leerlingen

Personeel:
Het tekort aan goede leraren neemt toe:
- De uitstroom van leraren neemt toe als gevolg van de vergrijzing
- De regionale verschillen in het tekort aan leraren nemen toe
- De specifieke deskundigheid die nodig is voor de groepen 1 en 2 wordt steeds schaarser

De samenstelling van het personeel verandert:
- Het aantal freelancers en deeltijdwerkers in het primair onderwijs neemt toe
- De feminisering van het primair onderwijs neemt toe en is bijna volledig
- *Het aantal combinatiefuncties in het primair onderwijs neemt toe*

De houding van leraren verandert:
- Leraren zien hun vak meer als beroep voor bepaalde tijd en minder als roeping
- Leraren houden uit carrièreoverwegingen na verloop van tijd op met lesgeven
- De vraag naar leraren met een lerende houding neemt toe, terwijl steeds minder leraren deze hebben

De capaciteit van leraren verandert:
- Leraren lopen met hun ICT-vaardigheden achter op leerlingen
- Leraren kunnen minder goed organiseren, op hun handelen reflecteren en out-of-the-box denken

Het werk van leraren verandert:
- Leraren moeten op nieuwe manieren kennis en vaardigheden overdragen en minder 'onderwijzen'
- Leraren moeten in de klas meer aandacht besteden aan normen en waarden
- Leraren moeten meer maatschappelijke onderwerpen behandelen

Overheid:
Het toezicht op het primair onderwijs neemt toe
- Onderwijsprestaties worden steeds meer geobjectiveerd met cijfers
- De onderwijsinspectie grijpt eerder in bij fouten
- De onderwijsinspectie bevraagt schoolbesturen intensiever op kwaliteit

De overheid vraagt meer van het Primair Onderwijs
- Er is een toenemende discussie over de kwaliteit van het onderwijs
- De overheid vraagt scholen effectiever en efficiënter met middelen om te gaan
- Scholen krijgen een grotere rol bij de opvang van zorgleerlingen
- De overheid geeft scholen meer vrijheid bij de inrichting van het onderwijs
- De overheid voert grote veranderingen door die niet altijd goed doordacht zijn

De bekostiging wordt minder fijnmazig
- Door decentralisatie komt budgetverantwoordelijkheid lager in de organisatie te liggen
- Bekostiging van het onderwijs en van de welzijnssector wordt vaker onder één noemer gebracht

Materiaal:
De kwaliteit van het lesmateriaal neemt af
- Door gebrek aan een visie op leren schaffen scholen in toenemende mate verkeerde methodes aan
- Methodes hebben steeds minder aandacht voor leerpsychologische inzichten
- Er wordt vaak verouderd lesmateriaal gebruikt

Steeds meer lesmateriaal wordt digitaal
- Multimedialisering van leermethodes leidt vaker tot lesmateriaal op internet
- Uitgevers investeren meer in digitaal lesmateriaal en minder in papieren methodes
- Intensief, systematisch en doordacht gebruik van ict leidt tot hogere prestaties

De ontwikkelingen in aanbod van lesmethodes gaan traag
- Leraren ontwikkelen noodgedwongen vaker zelf lesmethodes
- De school voert steeds vaker (onoordeelkundig) zelf vormen van digitaal leren in
- Het gebruik van digitaal lesmateriaal blijft achter bij de digitale ontwikkelingen in de maatschappij

Welke trends en ontwikkelingen zijn relevant voor IKC VanKampen opvang

Organisatie:
Opvangorganisaties richten zich naast opvang meer op educatie en ontwikkeling van het kind
- Opvangorganisaties volgen steeds nauwgezetter de individuele ontwikkeling van kinderen
- De VVE richt zich naast taalachterstanden meer op educatie van kinderen zonder achterstand

Opvangorganisaties hebben meer aandacht voor het educatieve karakter van materiaal
- Opvangorganisaties gebruiken voor 0-4 jarigen meer materiaal specifiek gericht op cognitieve ontwikkeling zoals geletterdheid
- Opvangorganisaties werken steeds meer met materialen die ook in de echte wereld gebruikt worden
- *De buitenschoolse opvang maakt steeds meer gebruik van multimedia*

Het dienstenpakket van opvang verbreedt
- De leeftijd waarop kinderen naar de VVE gaan wordt steeds lager
- De buitenschoolse opvang biedt in toenemende mate sport, techniek en culturele activiteiten
- De diensten van opvangorganisaties zijn meer toegespitst op verschillende leeftijdscategorieën
- Opvangorganisaties hebben steeds vaker te maken met kinderen met een zorgvraag

Opvangorganisaties professionaliseren
- Het aantal grootschalige opvangorganisaties neemt toe, onder meer door fusies
- De variatie in organisatievormen voor tussenschoolse opvang is groot
- Opvangorganisaties coördineren vaker de tussenschoolse opvang in opdracht van schoolbesturen

Opvangorganisaties werken beter samen met elkaar en met het onderwijs
- De verschillende vormen van opvang integreren; de separate peuterspeelzaal is op zijn retour
- VVE programma's zijn steeds meer gestandaardiseerd
- Gegevens van kinderen gaan steeds vaker mee van opvang naar onderwijs en vice versa
- Opvangorganisaties organiseren vaker samen met scholen de tussen- en buitenschoolse opvang
- Scholen halen de buitenschoolse opvang steeds vaker het schoolgebouw in
- Verschillen in cultuur, regelgeving en geldstromen bemoeilijken samenwerking tussen onderwijs en opvang

Personeel
Het wordt steeds lastiger om aan goed personeel te komen
- De buitenschoolse opvang blijft georganiseerd met kleine, versnipperde banen
- De sociale problematiek onder het personeel, zoals echtscheidingen, neemt toe
- Het aantal combinatiefuncties neemt toe, zoals buitenschoolse opvang en begeleiding van zorgleerlingen

Het personeelsbestand verandert snel
- De omloopsnelheid van het personeel is hoog, met uitzondering van een vaste kern
- Kinderopvang is vooral een werkgebied voor vrouwelijke deeltijders (met jonge kinderen)
- HBO studenten hulpverlening die werk met probleemkinderen te zwaar vinden, stappen over naar de kinderopvang
- Het aantal hbo'ers dat tijdens hun opleiding bijverdient in de opvang neemt toe

De eisen gesteld aan personeel veranderen

- Opvangorganisatie vragen steeds meer hoger opgeleide medewerkers
- Opvangorganisatie vragen steeds meer pedagogische kwaliteiten van het personeel
- Opvangorganisaties vragen steeds meer medewerkers die ontwikkelingsgericht kunnen werken
- Opvangorganisaties vragen steeds meer medewerkers die gerichte activiteiten kunnen aanbieden

Beleid:
De overheid gaat bezuinigen
- Bekostiging van kinderopvang blijft voortdurend onderwerp van politieke discussie

De overheid vraagt meer van de kinderopvang
- DE overheid geeft kinderopvanglocaties vaker een rol bij maatschappelijke vraagstukken

Wet- en regelgeving harmoniseert, maar blijft nog ongelijk
- Regelgeving rond (sociale) veiligheid en gezondheid van opvang en peuterspeelzalen komt bij elkaar
- De eisen van de overheid aan locaties voor kinderopvang blijven strikter dan voor het onderwijs
- De eisen van de overheid aan de leidster- kindratio in opvang blijven strikter dan in het onderwijs

Bijlage 5 Wensen toekomstige huisvesting

Het nieuwe IKC zal ontstaan vanuit de huidige huisvestingssituatie. Dit zijn 3 verschillende gebouwen waarin per leeftijd de gebouwen zijn ingedeeld en ingericht.

In de komende 10 jaar zal, in overleg met de gemeente en Stichting UN1EK, de haalbaarheid onderzocht moeten worden van huisvesting in één gebouw. Voor dit moment zijn de volgende uitgangspunten van belang in zo'n nieuwe gebouw.

- Klimaatneutraal
- Flexibele ruimtes die multifunctioneel te gebruiken zijn
- Groene uitstraling
- Voorzieningen zijn voor de leeftijd 0-13 geschikt
- Professioneel draadlos netwerk
- Partners uit de directe omgeving hebben een plek in het gebouw
- Alle voorzieningen zijn binnen fietsafstand te bereiken
- Integratie van NME
- Integratie van sportveld
- Integratie van moestuinen

Bijlage 6 Praktische informatie stakeholders

Naam	Samenwerking in oude situatie	Wens samenwerking in nieuwe situatie
Ouders	Ouders worden op de hoogte gesteld over de ontwikkeling van hun kind en hebben een actieve bijdrage in feesten en vieringen of als er een hiaat optreedt in de ontwikkeling.	Ouders zijn een actieve partner bij de ontwikkeling van hun kind. Tweejaarlijks gesprek over de volgende stappen. Ouders ondersteunen de activiteitencoördinator.
College van bestuur	Toezicht op afstand, kader- en beleidsbepalend.	Toezicht op afstand, kader- en beleidsbepalend.
Afdeling P&O UN1EK	Advies bij personeelszaken en begeleiding van moeilijke personeelssituaties.	Samen opzetten van nieuw personeelsbeleid voor personeel dat integraal ingezet wordt.
Afdeling financiën UN1EK	Advies bij financiële zaken en kader- en beleidsbepalend voor de jaarbegroting en bekostiging.	Adviserend bij integraal behandelen van financiën IKC. Ondersteunend bij opstartfase.
Inspectie	Toezicht op afstand.	Toezicht op afstand.
Gemeente	Organisator cultuurmenu, schoolzwemmen en gym. Verantwoordelijk partner huisvesting Curacaolaan.	Cultuurmenu, zwemmen en gym op maat maken voor nieuwe opzet IKC. Mee ontwikkelen enkelvoudige huisvesting IKC in 2022.
Kade40	Uitvoerend cultuurmenu.	Cultuurmenu op maat waarbij alle blokken van het ontwikkelingsaanbod benut kunnen worden.
Natuurdocente Snoepjestuin	Natuurlessen op woensdag en lessen in NSA.	Natuurlessen in de blokken 3B, 4, 5 en 6.
Techniekdocent Jasper Luijendijk	Technieklessen op donderdag en lessen in het NSA.	Technieklessen in de blokken 3B, 4, 5 en 6.
Buurhuis V.O.P.	Organiseren wijkgeboden activiteiten voor kinderen en ouders.	Vaste activiteiten organiseren op de locaties in de blokken 3B, 4, 5 en 6. Bemiddelend voor het inzetten van wijkbewoners bij activiteiten.
Wijkagent	Controlerend in de wijk en pro actief in het opsporen van problemen bij jongeren.	Controlerend in de wijk en pro actief in het opsporen van problemen bij jongeren. Voorlichtingslessen aan kinderen.
Zwembad de Kulk	Zwemles voor de groepen 5.	Zwemles in de blokken 4, 5 op aanvraag vanuit kinderen.
NME/federatie Broekpolder	Uitlenen leskisten, ontwikkelen lessen in de broekpolder.	Uitlenen leskisten, ontwikkelen lessen voor in blok 3B.

		Begeleiden van leerkrachten bij het ontwikkelen van lessen en kamp groep 8 in een nieuw te bouwen kamphuis in de Broekpolder.
VIB (Vlaardingen in Beweging)	Gymlessen aan alle groepen. Sporttoernooien basisonderwijs en pleinactiviteiten in de buurt.	Gymlessen aan alle groepen. Sporttoernooien vanaf 5 jaar en sport- en spelactiviteiten in de blokken 3B, 4 en 5.
Bibliotheek	Uitleen boeken aan alle groepen onderwijs.	Uitleen boeken aan alle leeftijden. Bibliotheek op het IKC.
Sportverenigingen	Geen vaste partnerschappen. Soms lessen in het NSA.	Vaste lessen in de blokken 4 en 5. Aanpassen tijden sporten op woensdag zodat kinderen deel kunnen nemen.
Kunst en cultuurverenigingen	Gastlessen op aanvraag.	Gastlessen op aanvraag.
Lokale kunstenaars	Huur ruimte Curacaolaan, lessen in vakantieBSO en HEDO.	Huur ruimte Curacaolaan, lessen in vakantieBSO en blokken 4 en 5.
Stroomopwaarts	Uitleenconstructie voor conciërge.	Doorgroei naar gebouwbeheerder en waar mogelijk meer invulling sociaal werk in blok 6.
Mamacafé Vlaardingen	Huur ruimte Curacaolaan. Workshops voor jonge ouders.	Huur ruimte Curacaolaan. Workshops voor jonge ouders.
Wijkteam (met alle betrokkenen)	Ondersteuningsteam en ondersteuning op aanvraag en indicatie aan kinderen basisschool.	Ondersteuningsteam en ondersteuning op aanvraag en indicatie aan alle kinderen IKC.
Logopedie	Logopedie op locatie na doorverwijzing voor kinderen onderwijs.	Logopedie op locatie na doorverwijzing voor alle kinderen IKC.
Fysiotherapie	Fysiotherapie op locatie na doorverwijzing voor kinderen onderwijs.	Fysiotherapie op locatie na doorverwijzing voor alle kinderen IKC.
Leerplichtambtenaar	Gemeenteambtenaar belast met het volgen van de wet leerplicht.	Opstellen nieuw beleid flexibele vakanties waarbij de wet leerplicht leidend is.

De belangen van de verschillende stakeholders zijn sterk uiteenlopend. Voor een goede samenwerking moet altijd sprake zijn van een win-win situatie. Bij de oriënterende gesprekken zal daarom het belang van de stakeholder duidelijk naar voren moeten komen om te komen tot deze gewenste situatie.

Bijlage 7 Kansen en bedreigingen

Om een duidelijk beeld te kunnen krijgen van de haalbaarheid van de plannen is het van belang een helder overzicht te verschaffen van de kansen, bedreigingen, actoren en belanghebbenden.

Het in kaart brengen van de kansen en bedreigingen is het best te doen vanuit een SWOT analyse. (sterk, zwak, kansen en bedreigingen). Deze zelfde methode is voor de VanKampen gebruikt om het schoolplan 2015-2019 te maken. Deze SWOT analyse richt zich volledig op het uitvoeren van de businesscase en zal niet nader ingaan op specifieke aspecten van het huidige onderwijs of opvang net als doel deze te verbeteren. Dit staat al genoteerd in het schoolplan 2015-2019 dat is in te zien op www.ikcvankampen.nl

Voor de SWOT-analyse is het van belang de actoren in beeld te hebben op wie de SWOT zich zal richten. We hebben het hierbij over organisatie interne actoren. Van de externe actoren worden er enkele genoemd als voorbeeld. Een volledig overzicht is terug te zien in het vorige hoofdstuk 'praktische informatie stakeholders'.

Interne actoren	**Externe actoren Verplicht**	**Externe actoren vrijwillig**
Bestuur UN1EK	Inspectie voor het onderwijs	Diverse vrijetijdsverenigingen
Team onderwijs	GGD (toezichthouder opvang)	Kade40 (kunst en cultuureducatie)
Team opvang	IKC-raad	
Teamleiders opvang en onderwijs	Ouders (zowel bestaande ouders als nieuwe)	
Afdeling P&O	Gemeente Vlaardingen	
Afdeling financiën		

Bovenstaande volgorde is vastgesteld op basis van invloed en betrokkenheid van de genoemde actoren.

Sterk	**Zwak**
• Stabiel team • Sterke schoolleider • Ouderpopulatie die de schoolleiding en de leerkrachten vertrouwt[7] • Onderwijsresultaten op- of boven het landelijk gemiddelde • Groei in kindaantal op alle fronten (psz, hedo, bso, onderwijs) • Sterke IKC-raad die de medezeggenschap integraal behandelt • PSZ en groep hadden al gezamenlijke thema's, overleggen en warme overdrachten voordat we een IKC werden. Intrinsiek wordt de meerwaarde gevoeld	• Twee teamleden die een minimale voldoende halen bij beoordeling. Een op de psz en een bij onderwijs • Aansturing vanuit MT is nog niet geoptimaliseerd. We zitten in een overgangssituatie waarbij de vorm van aansturing en de taakverdeling is gewijzigd • Er wordt nog weinig gebruik gemaakt van kwaliteiten tussen opvang- en onderwijsmedewerkers
Kansen	**Bedreigingen**
• Partners rondom het IKC zien hun aandeel teruglopen. Er is behoefte aan een sterke partij die stuurt op de toekomst • Vanuit ouders is al diverse malen de vraag gekomen te kijken naar flexibele vakanties • Het aandeel ouders dat TSO afneemt stijgt • De economie trekt aan waardoor de vraag naar opvang toeneemt • Vanuit de overheid wordt integraliteit binnen de verkiezingen een thema. Dit zal zorgen voor meer bekendheid bij ouders en andere partners • Op de lange termijn (4 jaar) loopt het aantal kinderen in het voedingsgebied terug[8]. Een sterk IKC met duidelijke visie kan op langere termijn de aanwas van kinderen garanderen	• Onvoldoende zicht op financiën door uitblijven financiële rapportages • Vanuit wet- en regelgeving mag een IKC geen integrale geldstroom hanteren. Er blijven gescheiden geldstromen opvang- en onderwijs, met eigen verantwoordingen • Binnen team leven 'klassieke' gedachten bij opvang en onderwijs. Zoals het altijd geweest is, is het goed. Dit kan resulteren in weerstand bij veranderingen • De omgeving (stakeholders) van het IKC is niet ingericht op ons integraal idee en zijn nog niet meegenomen in de plannen • Afdeling P&O heeft geen ervaring met een team dat opvang- en onderwijsmedewerkers integraal benadert • Veranderingen kunnen op korte termijn leerlingen kosten • De vrijwillige mobiliteit binnen UN1EK werkt niet en heeft een negatieve lading. Dit kan medewerkers tegenhouden voor de VanKampen te kiezen of juist te vertrekken

[7] Oudertevredenheidsenquete 2016, inzichtelijk op www.ikcvankampen.nl
[8] www.scenariomodelpo.nl

Bijlage 8 Financiële onderbouwing

De inkomsten en uitgaven voor IKC VanKampen zullen opgedeeld moeten worden in twee verschillende delen:

1. De dienst onderwijs (publiek geld)
2. De dienst opvang (privaat geld)

Deze splitsing is nodig om de wettelijk gespreide geldstromen niet met elkaar te laten vermengen. Het is de wens om in de (nabije) toekomst de financiën aan te vliegen met een integrale begroting.

De dienst onderwijs

Inkomsten:
Voor het onderwijs zijn twee bronnen van inkomsten:

1. Publiek geld van het Primair Onderwijs (bijdragen van overheid en gemeenten)
2. Privaat geld voor het primair onderwijs (bijdragen van ouders)

Het privaat geld is geen vast gegeven. Er is sprake van een verdeelsleutel vanuit DUO die uiteindelijk resulteert in een bekostiging aan het bestuur. Die zorgt voor een herverdeling naar de IKC's. Over het kalenderjaar had IKC VanKampen een begroting van €1.623.815,- waarvan €1.341.000,- werd uitgegeven aan personele inzet. Uitgaande van de 378 leerlingen op teldatum is dit een bedrag van €4300,- per leerling.
De bijdrages van ouders zijn op dit moment €27,50. In de nieuwe situatie zal hier een stijging in plaatsvinden die pas verantwoord kan worden na een doorrekening van de kosten. Daarom zal in eerste instantie gerekend worden met de hiervoor genoemde €27,50.

In de navolgende sommen ben ik uitgegaan van 400 leerlingen.

400 x €4300,- =	€1.720.000,-
400 x €27,50 =	€11.000,-
Totale inkomsten:	€1.731.000,-

Veronderstellingen over kinderen
In deze voorbeeldbegroting van IKC VanKampen is verondersteld dat er 400 kinderen (tussen 4 en 13 jaar) zijn die de dienst onderwijs afnemen.
Ik veronderstel dat er van deze 400 kinderen gemiddeld dagelijks 12 afwezig zijn i.v.m. ziekte (3%). Als we veronderstellen dat de dienst onderwijs 46 weken per jaar open is (de vakantieopvang maakt wel gebruik van een medewerker onderwijs, maar die moet terugverdiend worden uit inkomsten opvang) en kinderen daarnaast nog 4 weken vakantie hebben, zijn er gemiddeld 20 kinderen per dag afwezig omdat ze op vakantie zijn. Gemiddeld zijn op het IKC dus 368 kinderen tussen de 4 en 13 jaar per dag aanwezig.

Veronderstellingen over personeel
Deze 368 kinderen zijn 25 uur in de week bezig met de dienst onderwijs. Daarnaast zijn ze 5 uur aan het lunchen en spelen onder begeleiding van de onderwijsassistent.

Per cluster zijn er 3 leerkrachten en één onderwijsassistent (PM'er).
Totalen vaste krachten:
12 FTE leerkrachten
0,6 FTE zorgcoördinator (leerkracht)
0,4 FTE administratie (leerkracht)
---------- 13 FTE leerkracht
4 FTE onderwijsassistenten (PM'ers)
0,4 FTE activiteitenbegeleider (onderwijsassistent)
---------- 4,4 FTE onderwijsassistent
1 FTE (directie) *
0,6 FTE teamleider (directie) *
---------- 1,6 FTE directie
De directie en teamleider zijn in dit model geschaard onder onderwijs. In de praktijk zijn ze werkzaam voor het volledige IKC en kunnen dus ook gezien worden als integraal personeel waarbij een gedeelte van de personeelslasten bij opvang geboekt moeten worden.

Om de FTE's om te zetten naar financiën wordt uitgegaan van de gemiddelde personeelslasten waar UN1EK mee rekent.
13 FTE OP * €65.000,- = €845.000,-
4,4 FTE OOP * €45.000,- = €198.000,-
1,6 FTE DIR * €80.000,- = €128.000,-
Totale vaste personeelslasten = €1.171.000,-

Het vaste personeel voor de kinderen (administratie, directie en activiteitenbegeleider kunnen zelf vakanties inplannen) heeft naast de vaste 8 weken vakantie ook recht op 4 weken flexibele vakantie. Met een totaal van 12 FTE leerkrachten zijn dit 36 weken op jaarbasis. Dit komt neer op ongeveer 1 fte. Met een totaal van 4 onderwijsassistenten is het totaal 16 weken. Voor het gemak wordt uitgegaan van 0,4 fte.
Extra vaste personeelslasten:
1 FTE OP * €65.000,- = €65.000,-
0,4 FTE OOP * €45.000,- = €18.000,-
Totale extra vaste personeelslasten: €83.000,-

Totale vaste personeelslasten: €1.171.000,- + €83.000,- = €1.254.000,-

Naast de vaste personeelsinzet is er ook sprake van integraal personeel. Dit zijn de gebouwbeheerder, ondersteunende dienst, vakdocenten (zoals gym-,natuur- en techniekdocent).
Voor het totaal van deze personeelslasten wordt uitgegaan van 4 FTE met een gemiddelde personeelslast van €50.000,-. Dit geeft een totaal van €200.000,- waarvan 50% voor rekening van onderwijs en 50% voor rekening van opvang.

<u>Veronderstellingen over huisvesting</u>

De kosten voor groot onderhoud zijn opgenomen in de MOP[9]. Hiervoor wordt een financiële afdracht aan het servicebureau ingehouden.
De huisvestingskosten zoals opgenomen in de begroting zijn de kosten voor energie en schoonmaak.

Overige kosten
Vanuit de huidige begroting zijn de overige kosten overgenomen:

- Nascholing
- Activiteiten personeel
- Afschrijvingslasten (ICT, gebouw, meubilair en leermethoden)
- Onderhoud
- Leermiddelen
- Informatietechnologie
- Drukwerk
- PR & communicatie
- Diverse kleine posten

Welke kosten zijn niet meer meegenomen
De post culturele vorming is niet meer meegenomen omdat dit op maat aangeboden zal worden.

Op de volgende pagina is de resultatenrekening van onderwijs weergegeven. Deze is uitgegaan van de uitgaven zoals in 2016 met 378 leerlingen. Deze kan daardoor op details afwijken met de actuele situatie waarbij we uitgaan van 400 leerlingen. Hierdoor kan het verwachte overschot kleiner worden.

[9] Meerjaren onderhouds planning

Resultatenrekening onderwijs			
		in euro's	in % totalen
inkomsten	inkomsten onderwijs	€ 1.731.000,00	100
	inkomsten totaal	**€ 1.731.000,00**	**100**
		in euro's	in % totalen
kosten	**personele kosten**	€ -	
	leerkrachten (vast)	€ 845.000,00	52,88
	PM'ers (vast)	€ 198.000,00	12,39
	directie	€ 128.000,00	8,01
	IKC medewerker (vast)	€ 100.000,00	6,26
	opvang vakanties (4 wk)	€ 83.000,00	5,19
	totaal	**€ 1.354.000,00**	**84,73**
	huisvesting		
	energie	€ 26.000,00	1,63
	schoonmaak	€ 43.000,00	2,69
	totaal	**€ 69.000,00**	**4,32**
	overige kosten		
	nascholing	€ 20.000,00	1,25
	activiteiten personeel	€ 10.000,00	0,63
	afschrijvingslasten	€ 33.000,00	0,44
	onderhoud	€ 7.000,00	0,44
	leermiddelen	€ 30.000,00	1,88
	informatietechnologie	€ 20.000,00	1,25
	drukwerk	€ 10.000,00	0,63
	pr & communicatie	€ 5.000,00	0,31
	diverse	€ 40.000,00	2,50
	totaal	**€ 175.000,00**	**10,95**
	kosten totaal	**€ 1.598.000,00**	
		in euro's	in % totalen
resultaat	**exploitatiesaldo**	**€ 133.000,00**	**8,32**
	overschot		

* scholingsbudgetten zullen dubbel zo hoog zijn als op een regulieren school door de grote hoeveelheid expertises.
** er is niet goed duidelijk vanuit de begrotingen of de afdracht aan het servicebureau al verrekend zijn of niet. Zo niet dan wordt het positieve exploitatiesaldo kleiner.

De dienst opvang

Inkomsten:
Ook voor de opvang zijn twee bronnen van inkomsten:
1. Vergoedingen peuterspeelzaalwerk door gemeente (de 'subsidie')
2. Uurtarief voor ouders (de 'ouderbijdrage'), waarvan een gedeelte bekostigd wordt door de overheid. Dit is inkomensafhankelijk.

Om zowel de inkomsten als de uitgaven in beeld te brengen heb ik gebruik gemaakt van de volgende gegevens:
1. Locatieresultaten jan.-nov. 2015
2. Bezetting in dagdelen BSO peildatum 3-3-2016
3. Bezetting in dagdelen KDV peildatum 3-3-2016
4. Rapportage peuterspeelzaal 2015

Dit geeft de volgende gemiddeldes:
HEDO:
Ouderbijdrage: €420.799,-
Subsidies: €29.216,-

BSO:
Ouderbijdrage: €193.852,-
Subsidies: €767,-

PSZ:
Ouderbijdrage: €11.112,-
Subsidies: €105.715,-

Deze cijfers zijn gegenereerd door de locatieresultaten over jan. – nov. 2015 te delen door 11 en te vermenigvuldigen met 12.
In de opvang is het lastiger te prognosticeren op aantallen dan in het onderwijs omdat de bezetting, en daarmee ook de inkomsten, fluctueert. We kunnen echter met zekerheid zeggen dat deze cijfers betrouwbaar zijn omdat de locatie sinds nov. 2015 is gegroeid in afgenomen dagdelen HEDO.
De tussenschoolse opvang is uit deze cijfers gehaald. Dit omdat het een dienst is die niet meer terugkomt in het IKC.

Veronderstellingen over kinderen
Er zijn 3 groepen HEDO. Hiervan zijn er twee alle dagen (vijf) open en is de derde groep drie dagen open. Er worden gemiddeld 245 dagdelen HEDO per maand afgenomen[10].
Er zijn twee groepen BSO. Deze zijn alle dagen (vijf) open. Sinds dit schooljaar is de starttijd al 07.00 uur, waardoor daar geen veranderingen in zullen optreden. De gemiddelde afname is 150 dagdelen per maand.

[10] Bron: bezettingsverloop HEDO peildatum 3-3-2016

Door de verandering van structuur in het nieuwe IKC zijn de kinderen al om 14.00 uur uit. Dit gegeven, samen met de vernieuwde inzet van de opvangbokken geeft een reële kans dat meer ouders gebruik zullen gaan maken van de opvang. In de nieuwe situatie wordt de BSO tijd met 1,5 uur verlengd. Dat is 50% verlenging. Daarmee zouden de ouderbijdrage stijgen van €193.852,- naar €290.778,-. Er kan ook veronderstelt worden dat het aantal kinderen dat opvang af gaat nemen, en dit nu nog niet doet, zal stijgen. Hiervoor zijn de eindtijd van het verplichte blok van 14.00 uur en het verruimde aanbod van de aansluitende blokkenaanleiding. Deze stijging is echter niet in reële cijfers uit te drukken en zal daarom niet meegenomen worden in deze resultatenrekening.

<u>Veronderstellingen over personeel</u>
In opvang wordt gewerkt met leidster-kindratio. Dit is leidend bij groei of krimp. Er is echter wel een vast kernteam in dienst voor de locatie.
Nieuw is dat in dit leidster-kindratio één medewerker een HBO gecertificeerd leerkracht is.
Om deze begroting op te stellen werk ik met de standaard normen zoals aangedragen door afdeling financiën:
Capaciteit per groep:
Hedo 2,93 fte per groep (2,6 * 2,9 = 7,54 fte)
BSO 1.41 fte per groep (1,14 * 3 = 4,23 fte)
Dit zijn VSO, NSO en NSO woensdag samen genomen voor de nieuwe situatie waarin 50% groei is gerealiseerd.
PSZ 1 fte per groep (2 8 1 = 2 fte)

Totalen vaste krachten:
3 FTE leerkrachten *(BSO, HEDO, PSZ)*
0,4 FTE zorgcoördinator (leerkracht)
0,4 FTE administratie (leerkracht)
---------- 3,8 FTE leerkracht
10.77 FTE PM'ers (2 FTE BSO, 1 FTE PSZ, 3 HEDO)
0,4 FTE activiteitenbegeleider (onderwijsassistent)
---------- 11,17 FTE PM'er
0 FTE (directie)
0 FTE teamleider (directie)
---------- 0 FTE directie
De directie en teamleider zijn in dit model geschaard onder onderwijs. In de praktijk zijn ze werkzaam voor het volledige IKC en kunnen dus ook gezien worden als integraal personeel waarbij een gedeelte van de personeelslasten bij opvang geboekt moeten worden.

Om de FTE's om te zetten naar financiën wordt uitgegaan van de gemiddelde personeelslasten waar UN1EK mee rekent.
3,8 FTE OP * €65.000,- = €247.000,-
11,17 FTE OOP * €40.000,- = €446.800,-
0 FTE DIR * €80.000,- = €0,-
Totale vaste personeelslasten = €693.800,-

De vakantieregeling voor opvangpersoneel is anders dan voor onderwijspersoneel. Doordat HEDO personeel altijd al vrij is geweest om eigen vakantie te plannen hoeven deze niet meegenomen te worden in de nieuwe werkwijze. Blijven de BSO en PSZ over. Voor de BSO staan hier direct inkomsten tegenover zodat die kostenneutraal zijn. Voor de PSZ zijn wel 4 weken extra in te roosteren. Dus 4 weken * 3 fte = 12 weken. We hebben het over 1/3 baan.
Extra vaste personeelslasten:
1/3 FTE OOP * €40.000,- = €13.333,-
Totale extra vaste personeelslasten: €13.333,-

Totale vaste personeelslasten: €693.800,- + €13.333,- = €707.133,-

Naast de vaste personeelsinzet is er ook sprake van integraal personeel. Dit zijn de gebouwbeheerder, ondersteunende dienst, vakdocenten (zoals gym-,natuur- en techniekdocent).
Voor het totaal van deze personeelslasten wordt uitgegaan van 4 FTE met een gemiddelde personeelslast van €50.000,-. Dit geeft een totaal van €200.000,- waarvan 50% voor rekening van onderwijs en 50% voor rekening van opvang.

<u>Veronderstellingen over huisvesting</u>
Voor de kosten van huisvesting neem ik 1 op 1 de kosten over zoals weergegeven in het resultatenoverzicht jan. – nov. 2015. Ook hier zal weer naar een jaar toegerekend worden. Deze kosten vallen zeker hoger uit dan de werkelijke nieuwe situatie omdat hierin nog directiekosten van de teamleider opvang versleuteld zitten. Ook de huishoudelijke dienst dia al meegenomen is in de kosten voor integraal personeel zit versleuteld in de kosten uit het resultatenoverzicht jan. – nov 2015.

Op de volgende pagina is de resultatenrekening van opvang weergegeven.

Resultatenrekening opvang			
		in euro's	in % totalen
inkomsten	inkomsten HEDO	€ 450.015,00	52,43
	inkomsten PSZ	€ 116.827,00	13,61
	inkomsten BSO	€ 291.545,00	33,96
	inkomsten totaal	**€ 858.387,00**	**100**
		in euro's	in % totalen
kosten	**personele kosten**	€ -	
	leerkrachten (vast)	€ 247.000,00	23,46
	PM'ers (vast)	€ 446.800,00	42,44
	directie	€ -	0,00
	IKC medewerker (vast)	€ 100.000,00	9,50
	opvang vakanties (4 wk)	€ 13.333,33	1,27
	totaal	**€ 807.133,33**	**76,66**
	huisvesting		
	algemeen	€ 87.252,00	8,29
	totaal	**€ 87.252,00**	**8,29**
	overige kosten		
	verzorging	€ 17.759,00	1,69
	kantoor	€ 7.332,00	0,70
	algemeen	€ 24.151,00	0,34
	afschrijving	€ 3.632,00	0,34
	doorbelasting	€ 105.602,00	10,03
	totaal	**€ 158.476,00**	**15,05**
	kosten totaal	**€ 1.052.861,33**	
		in euro's	in % totalen
resultaat	**exploitatiesaldo**	**€ -194.474,33**	**-18,47**
	tekort		

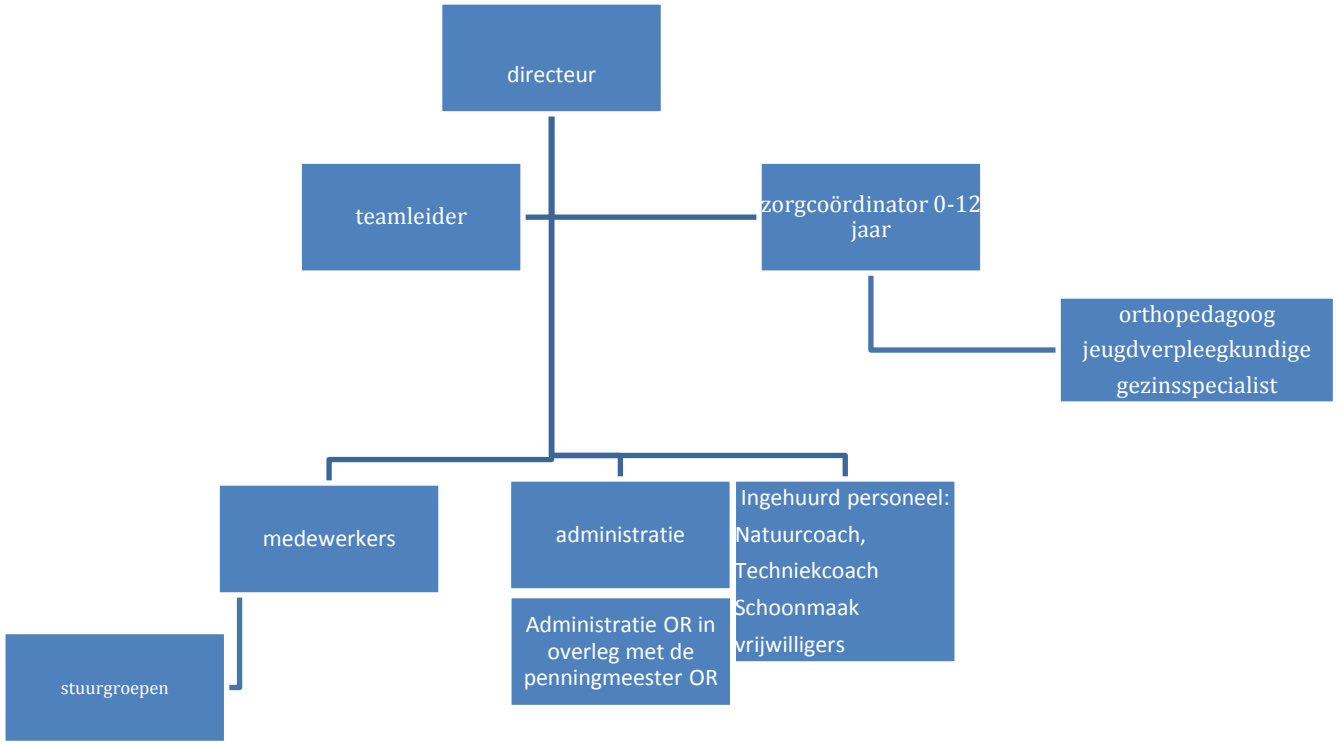
Als de kosten integraal benaderd worden komen we nog steeds uit op een negatief saldo. Een grote oorzaak hiervan is dat er een grote loonkostenstijging is voor opvang. Er is inde berekeningen echter gerekend met standaard normeringen terwijl de praktijk uitwijst dat met efficiënt inplannen de personeelskosten sterk omlaag kunnen. Daarom zal een gedetailleerder financiële onderbouwing nodig zijn om de wijzigingen te kunnen doorvoeren.

In gesprek met afdeling P&O, financiën en de bestuurders zullen onderstaande financiële struikelblokken besproken en getackeld moeten worden:
- Kunnen we de directie en teamleider in dienst laten zijn van onderwijs zonder een doorbelasting te doen naar opvang?
- Kunnen leerkrachten die voor opvang gaan werken doorbelast worden voor enkel de kosten van een PM'er en de resterende kosten bij onderwijs laten staan?
- Kunnen we de ouderbijdrage verhogen om een financiële impuls te genereren?
- Kunnen we de overheadkosten omlaag brengen als we planning en plaatsing (voor een gedeelte) zelf gaan verzorgen op het IKC?
- Kan de ondersteunende dienst ook ingehuurd worden bij onderwijs i.p.v. schoonmaakbedrijf Mommers?

De resultatenrekeningen voor opvang en onderwijs zoals hierboven weergegeven zijn gebaseerd op een al draaiend IKC. In de eerste jaren zullen meer kosten gemaakt worden door extra scholing, inefficiënte inzet van personeel en extra inzet personele kosten op coördinerende functies. Hiervoor zal een schatting gemaakt worden en zal het innovatiefonds van UN1EK worden aangeschreven. Ook zal er in de begrotingsbesprekingen rekening gehouden moeten worden met het feit dat het exploitatieoverschot niet meegenomen kan worden in het totaal exploitatieoverzicht van UN1EK.

Bijlage 9 Aansturing IKC

IKC VanKampen opereert onder auspiciën van ‘UN1EK Onderwijs en Opvang.



1ste laag
De directeur is eindverantwoordelijk. Hij legt verantwoording af aan het bevoegd gezag en geeft leiding aan de tweede laag binnen de organisatie (zorgcoördinator en teamleider). De directeur is initiërend en faciliterend op de beleidsterreinen organisatie, financiën, personeel, facilitair, pr en communicatie en kwaliteit. De directeur is een extern netwerker. De directeur is (eind-) aanspreekpunt, beoordeelt de medewerkers in de tweede laag en de derde laag van de organisatie. Het managementteam van IKC VanKampen bestaat uit de directeur en de teamleiders.

2de laag
De teamleider en zorgcoördinator zijn verantwoordelijk voor het team, zoals weergegeven in het structuurdiagram, onder zich en leggen verantwoording af aan de directeur. De teamleider geeft leiding aan de derde laag van de organisatie en zijn vanuit het beleid sturend op organisatie, personeel, inhoud, zorg en kwaliteit. De teamleider is vooral intern netwerker. De teamleider begeleidt de ontwikkeling van de medewerkers in de derde laag, voert de popgesprekken en adviseert de directeur betreffende beoordelingen.

De administratief medewerker biedt administratieve ondersteuning aan de directeur en teamleiders.

3de laag
De medewerkers in de derde laag zijn de professionals voor de clusters en medewerkers met speciale taken zoals voorzitter stuurgroep. Zijn operationeel, verantwoordelijk voor het primaire proces t.b.v leerlingen en ouders en leggen verantwoording af aan de teamleiders en/of directeur.

Voor de functies zijn de binnen de branche geldende Cao-afspraken van toepassing. Medewerkers zijn in dienst van Un1ek opvang en onderwijs en vallen onder Cao opvang of onderwijs. De binnen de organisatie geldende afspraken ten aanzien van functieomschrijving- en waardering (binnen het functiebouwhuis) zijn van kracht. Functies en taken die niet zijn omschreven binnen het functiebouwhuis zijn intern vastgesteld en gelden als taak.

Binnen het IKC zijn tevens werkzaam vanuit externe organisaties (detachering/inhuren/bijzondere regeling of subsidies) medewerkers met de functies:

- Ambulant begeleider
- Logopedist
- Leesspecialist
- Gezinsspecialist
- Medewerker samenwerkingsverband

Binnen het IKC worden ook vrijwilligers ingezet (bijvoorbeeld bij de tussenschoolse opvang en naschoolse activiteiten), die een vrijwilligersvergoeding ontvangen. Taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de overeenkomst ‘medewerker tussenschoolse opvang’.

Het IKC is een ‘erkend stagebedrijf’ en biedt ruimte voor ‘snuffelstages’ vanuit het voortgezet onderwijs en stagiaires vanuit MBO, HBO en Universiteit.

Overleg

De dagelijkse gang van zaken, de samenwerking en afstemming, professionalisering van de medewerkers en de ontwikkeling van het IKC eisen een vaste structuur van overlegmomenten en momenten om inhoudelijk met elkaar in gesprek te gaan.

IKC

- **Managementoverleg**
  Frequentie: wekelijks periode tot herfst, daarna tweewekelijks *Tijd: 1,5 uur*
  Tweewekelijks overleg van het MT (directeur, zorgcoördinator en teamleiders). Beleid, inhoud, zorg en organisatie zijn vaste agendapunten.
- **Breed Managementoverleg**
  Frequentie: twee maal per jaar *Tijd: 1,5 uur*
  Overleg van het MT, voorzitters stuurgroep en administratie over beleid, inhoud, zorg en organisatie. Stroomlijnen van de organisatie en evaluatie van de managementstructuur zijn vaste agendapunten.
- **Medewerkersbijeenkomsten**
  Frequentie: twee maal per jaar *Tijd: 2 uur*
  Avondbijeenkomsten voor alle medewerkers van het IKC, gericht op ontmoeting en teamvorming. De bijeenkomsten zijn inhoudelijk-thematisch van opzet en dienen volop ruimte te bieden voor onderling contact.
- **Studiedagen**
  Frequentie: vijf maal per jaar *Tijd: hele dag*
  Eén maal per jaar is er een studiedag met alle medewerkers opvang en onderwijs. Deze is gericht op integraal beleid. Minimaal drie, maximaal 5 maal, per jaar is er een studiedag voor de onderwijsmedewerkers. Deze dag is opgedeeld in twee delen. Eén dagdeel is gericht op beleid, inhoud, zorg en organisatie. Het overige dagdeel is gericht op samenwerking binnen de onder- en bovenbouw en zal waar mogelijk praktisch worden ingericht.
- **Ondersteuningsteam**
  Frequentie: acht maal per jaar *Tijd: 2 uur*
  Acht maal per jaar is er een overleg tussen zorgcoördinator, jeugdverpleegkundige, leerplichtambtenaar, gezinsspecialist, medewerker samenwerkingsverband, leerkrachten en directeur. Dit vormt het kernteam. Anderen die vanwege hun expertise of betrokkenheid een aandeel kunnen hebben worden uitgenodigd.
- **Kinderraad**
  Frequentie: acht maal per jaar *Tijd: 1 uur*
  Acht maal per jaar vergadert de kinderraad, onder begeleiding van een leerkracht, over beleid- en organisatorische zaken die de kinderen aangaan. In de kinderraad zit een afgevaardigde uit alle clusters vanaf 6 jaar.
- **Stuurgroepoverleg**
  Frequentie: tien maal per jaar *Tijd: 1,5 uur*
  Eens per maand overleggen de stuurgroepen over zaken die de groepen binnen de stuurgroepen aangaan. Elke stuurgroep heeft een voorzitter die verantwoordelijk is voor de agenda en direct aanspreekpunt is namens de stuurgroep naar de teamleider. Vanuit de stuurgroepen kunnen beleidszaken en ideeën aangedragen worden richting het MT.
- **Overleg Peuters/kleuters**
  Frequentie: vier maal per jaar *Tijd: 1,5 uur*
  Overleggen betreffende doorstroom, optimalisatie thema's en uitwisselen van expertise.

- **Werkgroepen en taken**
  Voor de start van het nieuwe schooljaar worden de werkgroepen en taken verdeeld over de activiteitencoördinator. Dit binnen de taakuren zoals bepaald in de Cao. De werkgroepen worden, waar gewenst, aangevuld met ouders en teamleden.

<u>Kindgebonden besprekingen</u>

- **Groepsbespreking**
  Frequentie: twee maal per jaar *Tijd: 1 uur*
  Twee maal per jaar wordt, in samenwerking met de zorgcoördinator, een groepsbespreking gehouden. De gang van zaken in de groepen, de methodieken en de resultaten worden besproken.
- **kindgesprekken**
  Frequentie: twee maal per jaar *Tijd: 10 minuten per kind*
  In de groepen 6 t/m 8 wordt twee maal per jaar een coachend gesprek gevoerd tussen kind en leerkracht. Hierin worden de ontwikkeling, doelen en welbevinden van het kind besproken. In dit toekomst wordt dit model verder verbreed vanaf de leeftijd 7 jaar.
- **Groepsbespreking jonge kind**
  Frequentie: acht maal per jaar *Tijd: 1 uur*
  Om de 6 weken overleggen de groepen over praktische zaken die de eigen groep aangaat. De teamleider is voorzitter en verantwoordelijk voor de agenda.

Takenpakket teamleider en overige nieuwe interne functies

Directeur Integraal Kindcentrum[11]

WTF 1 vrijgesteld van lesgevende taken

Context

Een integraal kindcentrum is een instelling waar onderwijs en kinderopvang inhoudelijk en organisatorisch zoveel mogelijk samenwerken bij het bieden van opvoeding, ontwikkeling, onderwijs, opvang en ontspanning voor kinderen van 0 tot 12 jaar. Er wordt gewerkt vanuit één pedagogische visie binnen een klimaat waarbij *iedereen er toe doet*. Het kindcentrum biedt een totaalpakket op het gebied van onderwijs, opvang en ontwikkeling, waarbij wel functionele specialismen zijn maar geen organisatorische en/of institutionele verdeling. De werkzaamheden van de directeur worden verricht binnen het kindcentrum. De directeur is hiervan integraal leider. Het College van Bestuur van UN1EK stelt de kaders vast waarbinnen de directeur het beleid voor het kindcentrum ontwikkelt, uitvoert en evalueert. De directeur legt horizontaal en verticaal verantwoording af over de voortgang van de beleidsuitvoering.

Resultaatgebieden

De directeur:

a. Algemeen

1. Is eindverantwoordelijk, rekening houdend met de afgesproken, gefaseerde overdracht van verantwoordelijkheden;
2. Bewaakt de missie en visie en de hieraan verbonden doelstellingen, waaronder de identiteit;
3. Heeft herkenbare affiniteit bij het werken vanuit de waarden: *verantwoordelijkheid, professionaliteit, groei, gelijkwaardigheid, betrouwbaarheid en relaties*;
4. Organiseert passende oplossingen in de uitvoering en adviseert waar nodig;
5. Adviseert waar nodig het College van Bestuur over te nemen acties;
6. Draagt zorg voor verbinding met relevante interne en externe contacten en neemt deel aan hieraan verbonden overleggen;
7. Stimuleert ouderbetrokkenheid en ouderparticipatie bij onderwijs en kinderopvang;
8. Communiceert effectief met ouders/verzorgers;
9. Voert overleg met de medezeggenschapsorganen namens het bevoegd gezag;
10. Voert alle kennismakingsgesprekken met nieuwe ouders, of delegeert deze incidenteel aan de tweede laag.

b. Onderwijs en Opvang

Kwaliteit

1. Organiseert het onderwijs, de kinderopvang en de ondersteuning dusdanig dat zo hoog mogelijke resultaten worden bereikt;
2. Geeft richting aan en bewaakt de kwaliteitszorg;
3. Geeft sturing aan de organisatie, inhoud en innovatie van onderwijs en kinderopvang;

Beleidsontwikkeling

1. Vertaalt maatschappelijke en inhoudelijke ontwikkelingen naar eigentijds beleid en uitvoeringsprogramma's voor het kindcentrum;

---

[11] Bron: *functiebeschrijving directeur IKC/V.06.01.15*

2. Geeft sturing aan het voorbereiden, ontwikkelen, implementeren en evalueren van beleid binnen het centrum;
3. Informeert en legt verantwoording af aan het College van Bestuur over het gevoerde beleid;
4. Draagt bij aan de ontwikkeling van stichtingsbeleid en levert een actieve bijdrage aan de beleidsvoorbereidende en afstemmende overleggen van het management;
5. Vertaalt de door het College van Bestuur vastgestelde strategische beleidslijnen in meerjarenplannen;
6. Volgt en analyseert interne en externe ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het beleid en de resultaatgebieden van onderwijs en opvang;
7. Adviseert het College van Bestuur over te ontwikkelen beleidsdoelen, vernieuwing van het onderwijs- en opvangbeleid en de programmering middels het managementoverleg;
8. Vertaalt de door het College van Bestuur geformuleerde beleidslijnen naar planvorming voor onderwijs en opvang;
9. Draagt zorg voor het opstellen van de begroting en verantwoordingsdocumenten van het integraal kindcentrum;
10. Houdt zich aan wettelijke kaders betreffende onderwijs en opvang;

c. Personeelsmanagement

1. Geeft leiding aan de medewerkers van het kindcentrum;
2. Stimuleert en faciliteert de ontwikkeling en begeleiding van medewerkers;
3. Verzorgt ontwikkelingsgesprekken met medewerkers en delegeert deze indien nodig aan het middenmanagement;
4. Voert beoordelingsgesprekken met medewerkers en handelt volgens afspraken n.a.v. het functioneren van medewerkers;
5. Is verantwoordelijk voor goed werkgeverschap, personele zorg en personeelsbeheer;
6. Is verantwoordelijk voor de werving en selectie van personeel.

d. Kader, bevoegdheden & verantwoordelijkheden

1. *Beslist bij/over:*

het organiseren van het onderwijs en opvang, de ondersteuning van kinderen, het vertalen van de door het bestuur vastgestelde beleidslijnen in meer-jaren onderwijs- en opvangprogrammering, het opstellen van de begroting, de beleidsvorming en het leiding geven aan de medewerkers van het integraal kindcentrum.

2. *Vanuit het kader van:*

de wet- en regelgeving van onderwijs, opvang en begeleiding, het beschikbare budget, de strategienota en kadernotitie van het College van Bestuur.

3. *En legt verantwoording af aan/over:*

het College van Bestuur over de leiding en sturing aan onderwijs en opvang, de organisatie, het beleid, de uitvoering van processen, het uitvoering geven aan de begroting en het personeelsmanagement van het integraal kindcentrum.

e. Kennis en vaardigheden

1. Heeft brede actuele kennis van het primair onderwijs; heeft minimaal affiniteit met, bij voorkeur een brede kennis van de kinderopvang of wil zich hierin verdiepen;
2. Heeft oog voor innovatie, profilering en werkende oplossingen en heeft ervaring in ondernemerschap;
3. Heeft kennis van de organisatie van onderwijskundige en bedrijfsvoeringsprocessen;
4. Heeft inzicht in het functioneren van de stichting en daarmee samenhangende besluitvormingscircuits;

5. Heeft inzicht in vraagstukken die zich op diverse terreinen in het onderwijs en opvang en de breedte- en diepteondersteuning van kinderen afspelen;
6. Beschikt over: adviesvaardigheden, zelfreflecterend vermogen en sociale managementvaardigheden. Is proactief en ondernemend.
7. Is vaardig in het organiseren en begeleiden van werkprocessen;
8. Is vaardig in het aansturen van professionals, onder andere door verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen.

f. Functievereisten

1. Beschikt over een HBO/WO werk- en denkniveau, mede verkregen door een gecertificeerde schoolleidersopleiding en ervaring in het leidinggeven in het primair onderwijs.
2. Beschikt over aantoonbare managementervaring in het onderwijs en/of de kinderopvang.

Teamleider zorg[12]

WTF 0,85 vrijgesteld van lesgevende taken

Een zorgcoördinator is onder verantwoordelijkheid van de directeur belast met het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van het (bovenschools) beleid met betrekking tot passend onderwijs en opbrengst- en handelingsgericht werken, de coördinatie en uitvoering van het beleid met betrekking tot passend onderwijs en opbrengst- en handelingsgericht werken in het IKC, en de begeleiding en professionalisering van pedagogisch medewerkers en leerkrachten.

taakomschrijving:
a. Bijdrage beleidsvoorbereiding bovenschools beleid met betrekking tot passend onderwijs en opbrengst- en handelingsgericht werken.

1. Analyseert de activiteiten in het kader van opbrengst- en handelingsgericht werken, toetsresultaten en leerlingbesprekingen en werkt op basis daar van individuele leerlijnen en ontwikkelingsperspectieven uit;
2. Adviseert de directeur bij het ontwikkelen van onderwijsbeleid en het beleid met betrekking tot passend onderwijs en opbrengst- en handelingsgericht werken in het IKC en het bovenschools beleid m.b.t. passend onderwijs en opbrengst- en handelingsgericht werken;
3. Stelt jaarlijks het schoolondersteuningsplan op binnen de kaders van het meerjaren beleidsplan;
4. Adviseert de directeur ten aanzien van de aanname van nieuwe leerlingen;
5. Vertegenwoordigt het IKC in intern en extern overleg over beleid met betrekking tot passend onderwijs en opbrengst- en handelingsgericht werken;
6. Levert een bijdrage aan de evaluatie van het beleid met betrekking tot passend onderwijs en opbrengst- en handelingsgericht werken op het niveau van het IKC, bovenschools en in het samenwerkingsverband, en aan de rapportage hiervan aan de inspectie.

b. Coördinatie en uitvoering beleid met betrekking tot passend onderwijs en opbrengst- en handelingsgericht werken binnen het IKC.

1. Draagt zorg voor opzet en uitwerking van het leerlingvolgsysteem volgens afspraken in het ondersteuningsplan;
2. Organiseert onderzoek en speciale hulp ten behoeve van leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften, zorgt voor dossiervorming ten behoeve van deze leerlingen;
3. Is voorzitter bij leerlingbesprekingen, groepsbesprekingen en het zorgteamoverleg en bereidt deze bijeenkomsten voor;
4. Coördineert de toeleiding van leerlingen naar een passende opvang- of onderwijsplek
5. Initieert en coördineert de aanvragen voor ondersteuningsarrangementen en de toelaatbaarheidsverklaringen;
6. Coördineert de begeleiding die door externen wordt verzorgd;
7. Organiseert en neemt deel aan intern en extern overleg met betrekking tot leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften;
8. Coördineert activiteiten m.b.t schoolverlaters, bewaakt de procedures van aanmelding voor (v)so en lwoo/praktijkgericht onderwijs;
9. Coördineert de terugplaatsing van leerlingen vanuit het speciaal (basis)onderwijs in het regulier onderwijs.

c. Begeleiding pedagogisch medewerkers en leerkrachten.

---

[12] Bron: De beroepsstandaard voor de interne begeleider 5e, herziene en geactualiseerde druk

1. Draagt kennis over opbrengst- en handelingsgericht werken over aan collega's binnen het IKC;
2. Ondersteunt collega's bij het zoeken van lesmateriaal ter ondersteuning van het opbrengst- en handelingsgericht werken;
3. Adviseert collega's over leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften, didactische vragen en dergelijke en organiseert collegiale consultatie tussen collega's van dezelfde en verschillende werksoorten;
4. Begeleidt en coacht collega's bij het interpreteren van gegevens over de ontwikkeling van kinderen, het opstellen van ontwikkelingsperspectieven, het opstellen en uitvoeren van handelingsplannen, en het bewaken van het vervolg daarop;
5. Begeleidt en coacht collega's in het afnemen van diagnostische toetsen en het invullen van observatieformulieren;
6. Observeert klassensituaties teneinde advies te geven aan collega's voor de begeleiding van leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften;
7. Ondersteunt collega's in de contacten met ouders/verzorgers van leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften.

d. Professionalisering.

1. Houdt de voor het beroep vereiste bekwaamheden op peil en breidt deze zo nodig uit;
2. Neemt deel aan scholings- en ontwikkelingsactiviteiten en onder andere collegiale consultatie.

Kennis en vaardigheden

- Algemeen theoretische en praktische vakinhoudelijke, (ortho-)didactische en (ortho)pedagogische kennis;
- Inzicht in de taak, organisatie en werkwijze van het IKC;
- Vaardigheden in het coachen en begeleiden van collega's;
- Vaardigheden in het analyseren van de activiteiten in het kader van het opbrengst- en handelingsgericht werken, toetsresultaten en leerlingbesprekingen en het op basis daarvan uitwerken van individuele leerlijnen en ontwikkelingsperspectieven;
- Vaardigheden in het opzetten van plannen en het geven van adviezen.

HBO-master werk- en denkniveau passend bij het werkgebied interne begeleiding.

Teamleider kindcentrum[13]

Algemene kenmerken
De teamleider kindcentrum is een leidinggevende functie in het primair proces met een operationeel karakter. Onder operationeel karakter wordt in dit verband verstaan dat deze teamleider zorgt voor het faciliteren, realiseren en aansturen van de uitvoering van de werkplannen en dagelijks leiding geeft aan het betreffende kindcentrum.
De teamleider kindcentrum geeft hiërarchisch leiding aan een of enkele locatie(s), die zorg draagt/ dragen voor de dagelijkse opvang, ontwikkeling en verzorging van een groep kinderen. De doelgroep en soort kan verschillen, zoals peuterspeelzalen, kinderdagverblijven, buitenschoolse, tussenschoolse en/of naschoolse opvang en onderwijs. Meerdere werksoorten kunnen binnen een locatie voorkomen en is vanuit de visie van integraal kindcentrum zelfs noodzakelijk en wordt vanuit UN1EK gestimuleerd.

Doel van de functie
Het realiseren van- en zorgdragen voor de doelstellingen en werkzaamheden binnen de betreffende organisatorische eenheid op basis van werkplannen. De teamleider kindcentrum is verantwoordelijk voor de uitvoering en realisatie van het tactische en operationele IKC beleid.

Organisatorische positie
De teamleider kindcentrum ressorteert hiërarchisch onder de IKC directeur.

Resultaatgebieden

a. Beleidsontwikkeling en bewaking
1. Vertaalt het operationeel beleid van de onderneming naar specifieke, resultaatgerichte doelstellingen voor de betreffende locatie(s), formuleert hiertoe (pedagogische) beleidsplannen en voert deze uit.
2. Signaleert, analyseert en rapporteert ontwikkelingen en knelpunten in de uitvoering van het operationeel beleid en overlegt hierover met betrokkenen.
3. Volgt ontwikkelingen binnen de branche kinderopvang en onderkent commerciële uitdagingen.
4. Doet verbeteringsvoorstellen ten aanzien van de processen, dienstverlening en samenwerking met derden.
5. Zorgt er voor dat de situatiekaarten binnen de kindercentra op orde zijn en geïmplementeerd zijn.
6. Draagt zorg voor een goed aantoonbare integratie binnen de kindcentra op diverse beleidsgebieden (zoals pedagogisch beleid, vve beleid).
7. Ziet er op toe dat wordt voldaan aan de vereiste kwaliteit en dat wettelijke eisen en voorschriften binnen de branche kinderopvang en inspectie worden nagekomen (zoals de GGD inspectie, de jaarlijkse RIE veiligheid en gezondheid).

b. Medewerkers aansturen
1. Geeft competentiegericht leiding aan medewerkers door de kwaliteit en kwantiteit van de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden te controleren en coördineren en medewerkers te instrueren, coachen, begeleiden en motiveren, waar nodig.

---

[13] Bron: *Functiebeschrijving Manager kindcentrum Versie 1.0 23 december 2011*

2. Heeft een begeleidende en sturende taak ten aanzien van de medewerkers bij de uitvoering van hun dagelijkse werkzaamheden, zowel individueel als in groepsverband en houdt daartoe periodiek werk–, groeps– en teambesprekingen Zo zal de teamleider kindcentrum ook jaarlijks minimaal twee keer in elke groep groep, in het kader van welbevinden, elke medewerker observeren op o. a. pedagogisch handelen.
3. Zorgt voor de juiste kwantitatieve en kwalitatieve bezetting binnen de betreffende organisatorische eenheid volgens het afgesproken vastgelegde kader en procedures. Overlegt hiertoe met teamleider kindcentrum over het functioneren en de opleidingsbehoeften van medewerkers, en voert (mede) werving en selectiegesprekken.
4. De teamleider kindcentrum is eindverantwoordelijk over haar inzet van personeelsuren binnen de locaties. De teamleider kindcentrum dient binnen het kader te blijven die is afgesproken met de IKC directeur.
5. Houdt jaarlijks functioneringsgesprekken met al haar medewerkers en stuurt de werkbegeleiders binnen haar kindcentrum direct aan.
6. Verantwoordelijk voor de uitvoering van het verzuimbeleid en dient er voor te zorgen dat het verzuimpercentage binnen haar locaties onder de 5 % blijft.

c. Bedrijfsvoering

1. Bewaakt het locatiebudget, zorgt ervoor dat de budgetten niet overschreden worden en is verantwoordelijk voor een gezond bedrijfsresultaat van de locatie(s).
2. Bewaakt de uitvoering van overleg- en samenwerkingsvormen en neemt hieraan actief deel. Fungeert als eerste aanspreekpunt binnen de locatie, en faciliteert deze rol ook voor de medewerkers.
3. Voert het dagelijks beheer van de in gebruik zijnde accommodatie en inventaris.
4. Signaleert maandelijks –periodiek plaatsings- en bezettingsproblemen en stemt af met de afdeling planning & plaatsing en met de manager kinderopvang.
5. Behandelt klachten-verbeterpunten van ouders/verzorgers-derden volgens de richtlijnen en procedures.
6. Heeft een signalerende, analyserende en rapporterende rol naar collega-leidinggevenden en haar direct leidinggevende met betrekking tot knelpunten in de uitvoering en met betrekking tot ontwikkelingen.
7. Behandelt en ziet toe op de realisatie van uiteenlopende verbeterinitiatieven, variërend van GGD-inspecties tot klachten van ouders volgens het kwaliteitssysteem.

d. Klantgerichtheid

1. Voert oriëntatiegesprekken met ouders/ verzorgers van de kinderen, en faciliteert deze rol ook voor medewerkers.
2. Onderhoudt contacten met ouders/ verzorgers en fungeert als aanspreekpunt en faciliteit deze.
3. Spreekt in voorkomende gevallen met ouders/ verzorgers over de ontwikkeling van hun kinderen en schakelt zo nodig de zorgcoördinator in.

e. In en externe relatiebeheer

1. Zorgt voor een goede interne samenwerking en afstemming met betrekking tot de administratief medewerkers, medewerker plaatsing en planning, afdeling P&O, collega teamleiders kindcentra etc.
2. Draagt zorg voor een correcte klachtenbehandeling.
3. Onderhoudt en stimuleert nieuwe effectieve contacten met de belanggroepen en samenwerkingspartners uit de omgeving, in het bijzonder het basisonderwijs,

welzijnsorganisaties en in voorkomende gevallen met de GGD, brandweer en gemeentelijke diensten.
4. Neemt deel aan of zit voor bij gebruikelijk werkoverleg, zoals het interne wijkoverleg en locatiemanagentoverleg, individueel werkoverleg etc.
5. Ziet toe op de uitvoering van het interne en externe communicatiebeleid.

f. Kennis
1. HBO werk- en denkniveau.
2. Kennis van dienstverlening op het gebied van kinderopvang.
3. Kennis van managementtechnieken zoals met name situationeel leidinggeven, organisatie-, personeels-, financieel- en kwaliteitsbeleid.

g. Vaardigheden en attitude
1. Draagt op correcte wijze het beleid van UN1EK en het eigen IKC uit.
2. Leidinggevende capaciteiten en sociale vaardigheden voor het motiveren, coachen en instrueren van medewerkers, het delegeren van werkzaamheden en het waar nodig stimuleren van veranderingsbereidheid bij medewerkers.
3. Sociale vaardigheden en overtuigingskracht voor contact met derden.
4. Plan- en organisatievermogen voor het coördineren en tijdig realiseren van werkzaamheden binnen de betreffende locatie(s).
5. Pro-actief en ondernemend in het signaleren en inspelen op feitelijke en verwachte (markt)ontwikkelingen en het (mede) vertalen hiervan in beleid.
6. Analytisch vermogen voor het structureren van beleidslijnen naar concrete haalbare, consistente doelen.
7. Mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid voor het vertalen van beleidsplannen, het opstellen van werkplannen en het onderhouden van contacten met contactpersonen van diverse onderdelen van en buiten de onderneming.

Bijlage 10 Uitleg argumentenfabriek

De Argumentenfabriek is opgericht door Frank Kalshoven (econoom) en Kees Kraaijeveld (filosoof & psycholoog). Als redacteuren van de Volkskrant zien Frank en Kees hoezeer mensen worstelen met de informatieparadox: de overvloed aan informatie waardoor het lastig is door de bomen het bos nog te zien.

Ze zien hoe in discussies, zowel binnen als buiten organisaties, mensen langs elkaar heen praten. En hoezeer mensen lijden onder keuzestress, omdat ze voortdurend beslissingen moeten nemen over complexe vraagstukken die ze niet of nauwelijks meer kunnen overzien.
Wat te doen? De dikke rapporten waarmee deskundigen en adviseurs hun kennis proberen over te dragen, gaan ongelezen de bureaulades in. Nog langer vergaderen of doelloos debatteren? Nee. Vanuit de Argumentenfabriek willen we mensen helpen helder na te denken over complexe vraagstukken door de relevante informatie te visualiseren. Dat helpt: als mensen de structuur van een vraagstuk voor zich zien, hebben ze er mentaal weer grip op. Door de bomen verschijnt weer het bos.

De fabriek begint met de productie van Argumentenkaarten, waarop alle voors en tegens overzichtelijk gecategoriseerd zijn. Inmiddels is de Argumentenkaart nog maar één van de vele visuele denkgereedschappen die we hebben ontwikkeld om klanten te helpen nadenken. Of het nu over een overname gaat, over het verbeteren van de organisatiecultuur, het structureren van beleidsopties of het uitdenken van een compleet nieuwe strategie: De Argumentenfabriek weet hoe. Hoe informatie het best gevisualiseerd kan worden, weten we ook. In de afgelopen tien jaar hebben onze vormgevers bewezen dat ze data en informatie op aantrekkelijke wijze kunnen ontsluiten in Feitenkaarten, infographics, visuele verhalen, animaties en (interactieve) visualisaties van allerhande data.

Frank en Kees hebben inmiddels versterking van een fijn team Fabriekers dat onze klanten helpt bij het nadenken over ingewikkelde zaken. Aan de missie van de Fabriek werken we nu met achtentwintig mensen, en we hopen het team de komende jaren verder uit te breiden.

Bijlage 11 Flexibele onderbouw

Flexibele organisatie in de onderbouw
Een alternatief voor het jaarklassensysteem in de groepen 1 t/m 4.

"Hoe zou u het vinden om geremd te worden in uw ontwikkeling?"
Wie deze vraag stelt aan een volwassene zal een antwoord krijgen dat er op neerkomt dat niemand er van houdt om geremd te worden in zijn ontwikkeling. Toch is dit precies wat het merendeel van het onderwijsveld doet in het jaarklassensysteem.

In deze informatiebrochure willen we u meenemen naar de visie die wij op de Van Kampen ontwikkeld hebben als het gaat om het onderwijzen van jonge kinderen in de groepen 1 t/m 4. Wij wijken hierin echt af van andere scholen. Niet omdat we andere dingen doen, maar omdat we de dingen *anders* doen.
Inmiddels mogen we terugkijken op 10 jaar ervaring met het werken middels deze visie. We kunnen met trots zeggen dat onze visie werkt voor *alle* kinderen.

We hebben de informatie voor u uitgesplitst in twee categorieën;

1. Het flexibele doorstromen in de onderbouw
2. Het adaptief en coöperatief werken middels (thema)hoeken

Wilt u na het lezen van deze brochure meer informatie over deze manier van werken, of de hele school wil ik u graag uitnodigen voor een persoonlijk kennismakingsgesprek.

Misja van Herp
Directeur IKC VanKampen
010-435 66 96
m.vanherp@vankampenschool.nl

1. Het flexibele doorstromen in de onderbouw

Op de Van Kampen werken we in de onderbouw met een flexibele organisatie. Dit is een adaptief systeem dat ons de kans geeft alle kinderen op hun eigen tempo de groepen 1 t/m 4 te laten doorlopen. Dit zonder dat er sprake is van doublure, frustratie of te weinig uitdaging.
Deze flexibele organisatie vervangt het, in onze ogen, achterhaalde jaarklassensysteem waarbij kinderen per schooljaar een klas opschuiven. Wie het tempo niet kon bijhouden deed een heel jaar extra en wie sneller ging moest gelijk een heel jaar overslaan.

Theorie:
Centraal in de nieuwe organisatie staat dat niet meer de methode en het jaarsysteem bepalend zijn. Juist de leerling en zijn ontwikkeling staan centraal. Een kind schuift door naar een volgende groep niet omdat het zomervakantie is geworden, maar omdat zijn instructiebehoefte past bij het niveau dat in de volgende groep geboden wordt.

Wij gaan er van uit dat alle kinderen verschillend zijn. Deze individuele verschillen nemen we serieus en we streven ernaar een ononderbroken ontwikkeling tot stand te brengen. Die ontwikkeling wordt door leerkrachten geobserveerd in een leerling-volg-systeem. Op de Van Kampen gebruiken we hiervoor de Kijk-registratie.

Het doorschuiven naar (de stof van) het volgende leerjaar kan op meerdere momenten in het schooljaar. Om het voor u als ouder en voor de organisatie overzichtelijk te houden gebruiken we vier basismomenten per jaar. Deze zijn gekoppeld aan de leerlingbesprekingen. De vier periodes zijn; eind oktober/begin november, februari, april/mei (afhankelijk van vakantie) en het vierde moment is de traditionele zomervakantie.

Taal en sociaal emotionele vorming vormen bij de ontwikkeling een beslissende rol. Tenslotte komt een kind pas tot leren als het goed in zijn vel zit. Daarnaast is taal een hulpmiddel bij het denken en uitdrukken van gevoelens en gedachten. Al het onderwijs is in de eerste plaats taalonderwijs!

Hoe ziet de flexibele organisatie er dan in de praktijk uit?
Instroomgroep (groep 1)
Vanaf hun 4e jaar start een kind in groep 1. Deze instroomgroep is een kleutergroep met een beperkt aantal kinderen. Vanuit deze kleine setting krijgen de kinderen de tijd te wennen aan de nieuwe omgeving, de routines van een school en het samenwerken met andere kinderen. Daarnaast worden er leerstofactiviteiten aangeboden die aansluiten bij het ontwikkelingsniveau van het kind. Tijdens de observaties in de instroomgroep wordt extra aandacht besteed aan het welbevinden van een kind en de sociale zelfredzaamheid.

Kleutergroep (groep 1/2)
Vanuit de instroomgroep stromen de kinderen na enige tijd door naar een van de overige kleutergroepen. Dit is dus een fysiek andere groep. Voor de ene leerling is dit na een korte periode, voor een ander na een half jaar, een enkeling blijft een heel jaar in de

instroomgroep. In de kleutergroep 1/2 krijgen de kinderen de ruimte en de prikkels om zich verder te ontwikkelen op alle leergebieden. Kinderen doorlopen eerst de leerstof behorende bij groep 1. Wanneer ze eraan toe zijn kunnen ze doorstromen naar de leerstof van groep 2. Kinderen blijven fysiek in dezelfde groep zitten, maar schuiven wel een leerjaar door.

Groep 2 ½
In de loop van de kleuterfase krijgen de kinderen belangstelling voor o.a cijfers en letters. Dan wordt het tijd om dit ook gerichter te gaan bieden. Binnen de kleutergroepen 1/2 spreken we daarom ook nog van een groep 2 ½ . Als kinderen hiernaar doorstromen zullen ze op een speelse manier de aanvankelijke vaardigheden van lezen, schrijven en rekenen aangeboden krijgen. De leerkracht bepaalt het aanbod en draagt zorg voor ondersteuning en uitdaging.

Groep 2 ½ /3
Dit is een fysiek aparte groep. In deze groep wordt zowel de leerstof van groep 2 ½ als de stof uit groep 3 aangeboden. Er is een duidelijk onderscheid tussen wat de kinderen uit groep 2 ½ en de kinderen uit groep 3 aangeboden krijgen. Binnen de groep kunnen kinderen nog doorstromen zodat er nooit sprake is van vertraging. Het is wel belangrijk te realiseren dat niet alle kinderen uit groep 2 ½ gedurende dat jaar naar groep 3 door moeten stromen! Hierbij is echt de behoefte van kinderen leidend. Gedurende het jaar wordt met de ouders duidelijk besproken waar een kind zit en wat de verwachtingen voor de rest van het schooljaar zijn.

Groep 3
Wie de basisvoorwaarden van het aanvankelijk lezen, schrijven en rekenen beheerst stroomt verder naar groep 3. In groep 3 wordt er, naast het speelse leren, steeds meer methodisch geleerd. Voor rekenen en taal wordt ook gebruik gemaakt van boeken en schriften.

Groep 3 ½
Vanaf groep *3 ½* komt er dan schriftelijk taalwerk bij. Deze groep is geen combinatiegroep, maar een ‘tussengroep’. De leerstof van de tweede helft van groep 3 staat centraal. Als blijkt dat de groep 3 lesstof te snel gaat voor een leerling kan deze op eigen tempo werken in de groep. Het kind komt dan na de zomervakantie in de groep 3 ½ , dit kan zijn bij de groep 3 als blijkt dat het kind nog veel moeite heeft met de leerstof. Het kan ook in de groep 4 als er een reële kans bestaat dat het kind aan het eind van het jaar toch zal kunnen doorstromen naar groep 5.

Groep 4
De groep is de laatste fase in de flexibele organisatie. In deze groep gaat het tempo omhoog en worden de basisvaardigheden verder uitgebreid en geautomatiseerd. Vanuit groep 4 wordt aan het eind van het jaar doorgestroomd naar groep 5. Daarna blijft er met de zomervakantie een jaarlijkse overgang.

Doorstroomcriteria

De doorstroomcriteria omvatten de ontwikkeling van de leerling, zichtbaar gemaakt middels het LVS, het portfolio in groep 1 en 2, de observatie notities van een kind en de gezamenlijke mening van de leerkracht, bouwcoördinator en zorgcoördinator. Tijdens spreekavonden worden de ouders op de hoogte gehouden van de best te volgen route voor hun kind.

Nadelen:

- Ouders vrezen dat kinderen sociale contacten verliezen door het tempoverschil in ontwikkeling. Jonge kinderen zijn echter nog meer gericht op zichzelf dan op anderen. Het doorschuiven naar een nieuwe groep wordt door leerlingen als een stimulans ervaren. Zij zijn er, terecht, trots op!

Voordelen:

- Zitten blijven vervalt. Je doet zo lang over een fase als nodig. Zo zullen leerlingen met een aanleg voor leesproblemen langer in groep 2 ½ blijven om daar de voorwaarden voor lezen onder de knie te krijgen.
- Er ontstaat een doorgaande lijn in de onderbouw.
- Kinderen worden gestimuleerd en niet geforceerd, doordat ze in een beter passende omgeving les krijgen.

Het is goed te realiseren dat voor zo'n 80% van de leerlingen het tempo van het oude jaarklassensysteem haalbaar was. Voor de 20% die eigenlijk langzamer of sneller leert werden jaar na jaar wat noodoplossingen aangedragen.

Met de flexibele organisatie hoeven we geen noodoplossingen meer in te zetten, maar kunnen we structureel tegemoet komen aan de behoeftes van onze leerlingen.
Wij blijven school en leren kinderen alle benodigde vaardigheden. We doen geen andere dingen, maar we doen de dingen wel ***anders***!

2. Het adaptief en coöperatief werken middels (thema)hoeken

Kleutergroepen
Om elk kind op zijn eigen ontwikkelingsniveau onderwijs te bieden vergt meer van een organisatie dan het oude jaarklassensysteem. Er is niet één niveau in de klas waar een leerkracht rekening mee moet houden, maar drie. Namelijk groep 1, groep 2 en groep 2 ½ .

Om het lesaanbod te kunnen garanderen hebben we daarom een systeem opgezet waarbij werken in hoeken en de zelfredzaamheid van de kinderen centraal staan.

De hoeken in de kleutergroepen
In kleutergroepen wordt al veel langer in hoeken gewerkt. De kinderen hebben geen eigen tafel. Alle ontwikkelingsmaterialen zijn opgesteld in hoeken en op speelkleedjes. De kinderen kiezen op het planbord de activiteit die ze tijdens de werkles gaan doen. De leerkracht heeft hierin een sturende rol.
Alle hoeken zijn ingericht binnen een bepaald thema dat om de 4 à 6 weken wisselt. Dit thema is de rode draad van de activiteiten. De hoeken zijn de uitwerkingen. Hierin wordt met concreet materiaal zelfontdekkend geleerd. Doordat de leerkracht opdrachten in drie niveaus aanbied in elke hoek kunnen alle kinderen op een passend niveau aan de slag met dezelfde materialen.
Deze manier van werken vereist een zeker mate van zelfredzaamheid van de kinderen. De leerkracht kan niet overal tegelijk zijn. Om de zelfredzaamheid en het coöperatief leren van de kinderen te stimuleren en bevorderen wordt er consequent gewerkt met een werkstoplicht. Een oranje licht, oplopend per groep van 2 naar 10 minuten, geeft de leerkracht de tijd om specifieke instructie te geven, gericht op het ontwikkelingsniveau, aan een groepje kinderen (adaptief). De andere kinderen kunnen elkaar dan helpen. Daarna gaat het stoplicht weer op groen en loopt de leerkracht een ronde om bij alle kinderen te checken of ze de opdrachten juist uitvoeren of om het spel te verrijken waar nodig.

De hoeken in groep 3
In groep 3 verandert het werken van de kinderen naar meer methodisch werken. Toch blijft het ook hier belangrijk de hoeken te gebruiken om goed adaptief en coöperatief te kunnen werken.
De kinderen nemen aan het begin van de week met de leerkracht door wat de activiteiten van de komende week zijn, een aantal activiteiten lopen twee weken. Deze worden opgedeeld in ‘dag- en weektaken’. De dagtaken bevatten de minimumstof uit de methodes. Hieraan wordt voornamelijk in de ochtend gewerkt. De leerkracht geeft een korte klassikale instructie waarna de kinderen aan de slag kunnen. De leerkracht werkt met instructiegroepen om per vakgebied de juiste aandacht te geven aan kinderen die dit nodig hebben.
In de middag, en tijdens overige zelfstandig werk momenten, wordt gewerkt met de weektaak. Dit zijn concrete verwerkingen, in drie niveaus, van methodestof die aangeboden wordt in de hoeken. Kinderen bepalen zelf welke activiteiten ze wanneer doen en geven dit aan op het planbord. De leerkracht werkt, net als bij de kleutergroepen, met een stoplicht

om het werk/spel te begeleiden en sturen en heeft tevens de ruimte om extra instructie te geven.

De hoeken in groep 4
Het werken in groep 4 is gelijk aan groep 3 met het verschil dat er meer tempo van de kinderen gevraagd wordt. De dag- en weektaken worden groter en de kinderen wordt geleerd om vooruit te plannen. Er wordt uitgebreid stilgestaan bij de werkhouding van de kinderen en het plannen van de weektaak.

De centrale hoeken
Zowel in de kleutergroepen als in de groepen 3/4 zijn er ook centrale hoeken. Deze hoeken zijn op de gang en worden volledig zelfstandig door de kinderen uitgevoerd. In deze hoeken staat een combinatie van (rollen)spel, creativiteit en samenwerken centraal.

Nadelen:

- Het vereist goede leerkrachtvaardigheden om het flexibele werken in de hoeken vorm te geven. Daarom worden de leerkrachten op de Van Kampen hier uitvoerig in begeleid en proberen we zoveel mogelijk de continuïteit te waarborgen.

Voordelen:

- Het werk is nooit klaar. Een kind hoeft zich nooit te vervelen. Er is altijd nog een uitdagende opdracht waar aan gewerkt kan worden.
- Er is geen geforceerde overgang van de kleuter naar groep 3. Kinderen hoeven niet van volledig hoekenwerk naar alleen maar aan tafel werken.
- De manier van werken creëert voor de leerkracht ruimte om de aandacht te richten op de behoeftes van individuele leerlingen.
- Door een deel van het lesaanbod in de hoeken op veel verschillende manieren aan te bieden leert een kind, naast methodegericht, ook ervaringsgericht.

Het werken met hoeken in de groepen 1 t/4 is een manier van werken die niet meer weg te denken is op de Van Kampen en die een essentieel onderdeel vormt van de flexibele organisatie.
Door een gedegen voorbereiding van de leerkracht kan elk kind zowel op het plat vlak als met concrete materialen zich de vaardigheden eigen maken.

Bijlage 12 POM-analyse

Huidige situatie

Markt / klant/ouder huidige situatie

Ontwikkelingen

1. Hoe zorg jij dat je ontwikkelingen extern volgt? Welke instrumenten, bronnen gebruik je hierbij?

Ik volg de ontwikkelingen extern via een aantal kanalen. De websites van het ministerie, BRON, gemeente Vlaardingen, de POraad, Verus, Kinderopvangtotaal en kinderopvang.nl. Daarnaast heb ik een abonnement op een aantal vakbladen voor directeuren PO. Van de diverse kanalen die ik volg ben ik geabonneerd op attenderingsmailtjes zodat ik van vernieuwingen op de hoogte wordt gesteld.

2. Welke landelijke overheidsontwikkelingen zijn van invloed op jouw werkgebied/school?

Alle overheidsontwikkelingen die te maken hebben met financiëring. Daarnaast ontwikkelingen die mogelijkheden bieden voor pilots. Zo is op het moment de pilot 'regelluwe scholen' bezig die ik volg. Ik ben van mening dat het goed is alle overheidsontwikkelingen te volgen, maar dat je moet filteren wat er voor jouw IKC van belang is of waar je niet onder uitkomt. Een voorbeeld van dit laatste is bijvoorbeeld de doordecentralisatie huisvesting.

3. Welke regionale/lokale ontwikkelingen zijn van invloed op jouw werkgebied/school?

Vlaardingen heeft prachtige gebiedsplannen waarin alle ontwikkelingen voor de komende 10 jaar omschreven staan. Ik volg het gebiedsplan centrum. Hierin staat voor mij belangrijke informatie als sluiting van het wijkcentrum, een centrale rol voor het wijkteam, beleid groenvoorziening en veranderingen in de wijk waar het gaat om woningbouw of afbraak. De gemeente organiseert diverse momenten in het jaar waarin informatie ingewonnen kan worden. Denk hierbij aan inspraakavonden, gemeentevergaderingen, binnenstadsontbijt, centrumoverleggen en denktankgroepen. Ik neem deel aan de laatste twee voor het centrumgebied. De gemeentevergaderingen neem ik alleen aan deel als er een onderwerp besproken wordt dat meerwaarde heeft voor mij.

4. Welke maatschappelijke tendensen zie je in je werkgebied?

Ik zie een verschuiving van de taken van het wijkcentrum naar de school, een herverdeling in beleid peuterspeelzalen, de wens van de gemeente om als scholen met plannen te komen, een grotere rol voor het wijkteam en een vergroeningswens van de gemeente. Daarnaast zie ik dat de gemeente haar maatschappelijke rol onvoldoende neemt om de sociale problematiek en verhuftering van de centrumwijk tegen te gaan.

5. Welke verwachtingen heeft de Inspectie nu?

De inspectie heeft het toezicht op de tussenresultaten losgelaten. De inspectie verwacht dat je als schoolleider controle hebt over je resultaten en tijdig bij kunt sturen. Daarnaast wordt er verwacht dat er planmatig wordt gewerkt en dat middels een kijkwijzer objectief naar leerkrachtvaardigheden gekeken kan worden.

6. Met welke aanpalende branches, zoals kunst en cultuur, (jeugd)zorg, welzijns-en maatschappelijk werk, GGD, kinderopvang, sport en gemeente werk je samen en waarom? Hoe verloopt deze samenwerking? Hoe is de afstemming op visies, verwachtingen, doelen en beleid vorm gegeven? Wat heb je gedaan om de constructieve, lerende en onderzoekende houding bij alle partijen te bevorderen? Hoe ondersteunt de samenwerking het realiseren van optimale leerprestaties? Hoe zet je nu de leercyclus in? Wat heb je van de samenwerking tot nu toe geleerd?

Kunst en cultuur (in Vlaardingen is dit Kade40)

We hebben met Kade40 een op maat gemaakt programma voor drama. Tijdens dit programma worden niet alleen lessen gegeven, maar worden ook gelijk de docenten van het IKC opgeleid om deze lessen zelf te kunnen geven. We spreken jaarlijks voor de zomervakantie de verwachtingen door. De visie van de school is hierin leidend. Deze samenwerking resulteert er in dat de vaardigheden van docenten omhoog gaan en dat dit uiteindelijk van meerwaarde is op de lessen die aan de kinderen gegeven worden. We evalueren drie maal per jaar.

(jeugd)zorg en welzijnswerk

Dit is bij ons ondergebracht in het wijkteam. De basiscontacten zijn met de gezinsspecialist. Deze is twee dagen in de week op het IKC aanwezig. We hebben een warm contact met de gezinsspecialist. Ze is onderdeel van het IKC en doet haar werk vanuit dezelfde visie als de docenten op het IKC. We hebben jaarlijks twee vaste evaluatiemomenten, maar evalueren na elke casus om er van te leren. In het begin heb ik heel veel tijd gestoken in het elkaar leren kennen en de gezinsspecialist meenemen in mijn gedachtengang. Belangrijkste leerpunt is dat de gezinsspecialist onderdeel van je team moet zijn, omdat je anders door een gebrek aan communicatie niet de snelste hulp kunt verlenen aan de kinderen.

GGD

Deze contacten zijn op dit moment nog volledig met de teamleider opvang. Ik weet hier nog maar weinig van af.

Kinderopvang

Ik ben met de VanKampen al een kindcentrum. Dit houd in dat we al met één team werken aan één taak. Namelijk de best mogelijke opvang en onderwijs voor alle kinderen. De samenwerking verloopt naar wens. De collega's her- en erkennen elkaar en zoeken elkaar op op het moment dat dit nodig is. De samenwerking met de teamleider opvang verloopt op momenten nog wat stroef. Dit omdat ik in taak wel de directeur ben, maar in functie nog niet. Dit zorgt sommige momenten voor territoriumdrang. Omdat we samen in gezamenlijkheid tussen opvang en onderwijs een hele nieuwe visie,

missie en profiel hebben geschreven denkt iedereen hier hetzelfde over. Twee collega's die zich hier niet in konden vinden hebben ontslag genomen. In het traject tot IKC heb ik vooral heel veel vragen gesteld aan de collega's. Wat willen ze voor de kinderen betekenen, wat moet er zichtbaar zijn, waar ligt de kracht en waar de zwaktes. Vanuit deze vragen hebben we discussies gevoerd over normen en waarden die we uiteindelijk (na een traject van 1,5 jaar) hebben omgezet in breedgedragen beleid. Door deze samenwerking en breedgedragen visie kunnen we ouders ontzorgen en mogelijkheden van kinderen eerder in kaart brengen en hier op anticiperen. We evalueren twee maal per jaar op de studiedag of teamvergadering waar we staan met het IKC en welke kant we op gaan. Wat mij tot nu toe het meeste bij is gebleven dat medewerkers al heel snel de voordelen van elkaar zien en elkaar opzoeken en ervaringen delen en dat binnen het management men voorzichtiger is.

7. Wat verwachten stakeholders van de school? Hoe past dat bij jouw visie?

De vraag is te algemeen. Om antwoord te kunnen geven moet eerst gedefinieerd worden welke stakeholders worden bedoeld. Ouders? Inspectie? Stichting UN1EK? UN1EK en de inspectie zijn het makkelijkst. Die verwachten kwaliteit binnen de financieel vastgestelde kaders. De verwachtingen van ouders zijn anders. Uit de laatste peiling kwam naar voren dat de ouders verwachten dat 'veiligheid', 'leerprestaties en ontwikkeling', 'stabiliteit' en 'voorbereiden op de toekomst' als zeer belangrijk werden gezien. Al deze punten zijn meegenomen in de nieuw geschreven visie. Zie bijlage één 'visie en missie'

8. Wie zijn je concurrenten? Hoe ontwikkelt de concurrentie zich en waarom?

Ik heb geen concurrenten, maar conculega's. Ik heb de luxe een IKC (hiervoor school) te hebben met een strategische ligging en goede naam in de wijk. Om mij heen zitten 3 scholen en één IKC. Van deze locaties lijkt het Palet (katholieke stichting) heeft meest op de VanKampen. Dit is dan ook de school waar ouders die bij ons komen kijken over twijfelen. De scholen/IKC's ontwikkelen zich heel verschillend:

Palet: Is een IKC in naam, maar nog niet in daden. Ze hebben nog geen duidelijk profiel. Met het schitterende gebouw en een enorme rust in de school en het team hebben ze een heel stabiel IKC. Als ze stappen gaan maken om zich te profileren zou dit heel goed aan kunnen slaan.

Visnet: Ouders kiezen niet bewust voor het Visnet. De, veelal allochtone, ouders uit de wijk gaan hier vanuit gemak naar toe. Ook kinderen die op ander scholen het niet redden vanwege gedrag of leerproblematiek zijn welkom op het Visnet. Zij zijn heel sterk in kinderen met een laag taal of ontwikkelingsniveau. Door de hoge hoeveelheid gewicht leerlingen hebben ze kleinere klassen. Zij weten die goed uit te dragen en zijn al jaren stabiel.

Erasmus Dagschool: De school heeft de ontwikkelingen van de afgelopen jaren gemist. Daarnaast is de directeur, onbedoeld, een verkeerd boegbeeld. Hij zit aan het eind van zijn carrière en is verbolgen. De school loopt langzaam leeg en hebben dit jaar een locatie af moeten stoten. Op dit moment zitten ze in de hoek waar de klappen vallen en hebben ze hier geen antwoord op. Er zijn geen noemenswaardige ontwikkelingen.

Bavinck: De school is vorig jaar in een nieuw gebouw getrokken na enkele moeilijke jaren in noodlocaties. De school heeft de afgelopen twee jaar enorm ingezet op leerkrachtvaardigheden. 'Onvoldoende' leerkrachten zijn ontslagen, goede leerkrachten hebben ontwikkelingskansen gekregen en qua leerlingen zitten ze weer op het aantal van voor de noodlocaties. De komende jaren gaat de school zich meer profileren als wijkschool met een expertise op techniek en taal.

9. Hoe zijn de demografische ontwikkelingen in jouw werkgebied en hoe zijn deze in aanpalende werkgebieden?

PO2807 (bron: scenariomodelPO)

Prognose totaal aantal leerlingen stichting UN1EK Basisscenario

School	2014-2015	2015-2016	2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020
Basisschool De Regenboog (08WT)			241	223	210	188	166	160	
Chr Basisschool Ichthus (10NP)			361	354	338	315	305	299	
Chr Basisschool Kethel (07OQ)			279	284	290	302	296	298	
De Ark (17LX)		258	272	285	305	311	317		
De Groene Hoek (12ZA)			272	272	274	266	260	261	
De Schakel (17OB)		390	396	399	407	410	415		
Dr H Bavinckschool (17OS)			206	202	193	182	174	162	
Het Anker (17LB)		209	214	218	224	227	232		
Het Spectrum (11PN)			351	362	370	368	367	382	
Het Spectrum (17ND)			277	268	273	273	270	270	
Het Visnet (17PH)		145	138	125	115	106	100		
Open Vensters t Kompas (17TH)				207	204	187	173	165	156
Pr Willem Alexandersch (17SY)				451	456	454	463	464	475
t Ambacht (17MO)		400	414	423	445	454	469		
Van Kampenschool (17QM)			375	382	387	386	385	388	
Totaal	4422	4442	4426	4411	4361	4383			

Prognose totaal aantal leerlingen basisonderwijs in Samenwerkingsverband Basisscenario

School	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
(41338) Stg Meervoud voor Chr PO	4422	4442	4426	4411	4361	4383
(42533) Stg. Interconfess. Onderwijs	197	193	192	198	201	205
(59750) Stg. ter bev. van het n.b.o.	64	69	72	75	80	87
(22725) Stg. v. Interc. & Kath. Ond.	2940	2898	2864	2878	2866	2839
(41535) Stg. Wijzer o.p.s. en v.s.o.	2049	2075	2109	2138	2138	2177
(40237) Stichting 5xO	365	355	341	328	313	304
(41240) Stichting Floréo	478	456	421	381	347	329
(31080) Stichting Islamitisch College	706	785	863	937	991	1042
(41226) Stichting Monton	143	159	176	188	201	216
(41567) Stichting Primo Schiedam	3312	3335	3340	3399	3437	3450
(41646) VGPO-WN	89	89	84	83	79	77
Totaal	14765	14855	14887	15016	15015	15110

Uit bovenstaande gegevens is af te lezen dat de verwachting is dat IKC VanKampen een stabiele leerlingprognose heeft. In deze prognose zijn verhuizingen echter niet meegenomen. VanKampen heeft de afgelopen jaren een gemiddelde van 30 mutaties per jaar vanwege verhuizingen of anderssoortige verplaatsingen van leerlingen. Vanuit de onderbouw is dit voornamelijk vertrekkend en vanaf groep 5 instromend.

10. Hoe zijn demografische ontwikkelingen nu van invloed op je werkgebied/school?

In deze demografische gegevens is niet meegenomen dat er het afgelopen jaar heel veel woningen gebouwd zijn en ook de komende jaren nog gebouwd gaan worden. Vooral het rivierzoneproject en de wijk Ruijtenburgh hebben grote invloed op de leerlingstromingen in mijn wijk. Daarnaast heeft de aantrekkende woningmarkt grote invloed op mijn IKC. Een groot gedeelte van mijn voedingsgebied bestaat uit sociale huurwoningen. Dit zijn doorstroomwoningen. De inschrijvingen in de onderbouw (0-6 jaar) zijn hierdoor erg groot, maar deze moeten opvangen dat zo'n 20% verhuist voordat het kind in groep 6 zit. Hierdoor ontstaan scheve leerlingaantallen in de klassen.

11. Hoe hebben ontwikkelingen extern je visie op je werkgebied/IKC de afgelopen jaren beïnvloed?

De beslissing om de nieuwbouwwijken Ruijtenburgh en Rivierzone te gaan bouwen kost mij leerlingen op de korte termijn. Vooral gezinnen met twee kinderen verhuizen vanuit de starterswijk waarin mijn IKC staat naar deze nieuwbouwwijken. Een positieve ontwikkeling is het opknappen van de sociale huurwoningen in de wijk.

Ouders/klanten

12. Hoe betrek jij de gemeenschap bij de school, wat is de inbreng en wat is het resultaat?

De gemeenschap wordt op diverse manieren betrokken bij de school. Externe partners zoals hulpverleners, wijkagent en GGD zijn vaste overlegmomenten mee afgesproken in de school. De ouders worden op diverse manier bij het IKC betrokken. (zie bijlage twee 'beleid ouderbetrokkenheid').Uitgangspunt van het ouderbetrokkenheidsbeleid is dat ouders worden gezien en benaderd als leer- en ontwikkelingspartners. De wijkbewoners is een splitsing in te maken. De locatie Willem Pijperstraat heeft geen contact met de buurt. Een aantal initiatieven die gedaan zijn door de locatie zijn niet aangeslagen. Voornaamste reden is dat de woningen om de locatie sociale huurwoningen zijn met mensen die veelal andere dingen aan hun hoofd hebben dan bij een school betrokken worden.

Op de locatie Paterstraat is de buurtparticipatie hoog. Buurtbewoners lopen de locatie binnen als er iets is en hebben mijn persoonlijke 06 nummer. Ze letten op de locatie, helpen met opruimen en zijn een aantal dagen in het jaar betrokken bij het onderhoud van het groen- en ontdekplein. Bij de derde locatie, Curacaolaan, is een informerende rol weggelegd voor de locatie. Buurtbewoner worden geïnformeerd over de activiteiten die worden ondernomen en er is mogelijkheid tot inspraak. Er wordt geen actieve rol gevraagd.

13. Hoe betrek je leerlingen bij de school; wat is de inbreng en wat is hiervan het resultaat?

We hebben sinds twee jaar een leerlingenraad met een afgevaardigde uit elke groep vanaf groep 3. Deze vertegenwoordigen de hele groep en worden betrokken bij besluitvorming vanuit het IKC en hebben een aandeel in besluiten die de kinderen aangaan. Denk hierbij aan nieuw meubilair, herinrichting plein en indeling vakken.

14. Wat is voor jou het doel van het vorm geven van ouderbetrokkenheid en waarom?

Het doel is meerleding:

1. Een hoge ouderbetrokkenheid garandeert een hechte samenwerking om het beste voor het kind te realiseren.
2. Door ouderbetrokkenheid leren ouders de organisatie en de mensen die er werken ook op informelere manieren kennen. Dit maakt het contact makkelijker.
3. Betrokken ouders zijn de beste ambassadeur voor je organisatie.

15. Hoe geef jij ouderbetrokkenheid vorm en wat is het resultaat?

Zie bijlage 1 'beleid ouderbetrokkenheid' voor meer informatie. Het resultaat is dat ik een goede IKC raad en oudercommissie heb met betrokken ouders. Daarnaast is er altijd veel belang voor hulp en informatieavonden. Ook zijn ouders pro actief in het organiseren van oplossingen voor bestaande problemen. Denk aan verkeersveiligheid, in en uitgaan

van leerlingen 's ochtends en het verven van enkele lokalen. Allemaal zaken die door ouders zijn geïnitieerd en samen met de directie zijn vormgegeven en uiteindelijk een succes zijn gebleken.

16. Wat vind jij dat jouw rol is bij het vorm geven van ouderbetrokkenheid?

Ik heb een voorbeeldfunctie en ben verantwoordelijk voor het stellen van de kaders en het voorzien in tijd, ruimte en geld. Daarnaast geef ik sturing aan het team en de ouderraad.

17. Hoe is de medezeggenschap vorm gegeven en wat is de output?

Zie bijlage drie 'medezeggenschap UN1EK '. De output is dat 95% van de behandelde stukken binnen de IKC raad direct worden aangepakt en dat een klein gedeelte via de vertegenwoordiger naar de UN1EK raad worden overgebracht.

18. Welke klantgroepen zie je terug in je werkgebied? Welke kenmerken/voorkeuren hebben zij?

Ik heb grof gezegd 4 typen klantgroepen:

1: De ouders die in de buurt wonen en de school kiezen omdat hij lekker dichtbij is. Zij hebben weinig tot geen eisen aan de school.

2. De ouders die bewust kiezen voor Christelijk onderwijs en een gemengde polulatie. Zij verwachten dat er een goede balans blijft in de leerlingpopulatie. Daarnaast willen ze niet dat er wordt gekort op ruimte voor Christelijk onderwijs.

3: Ouders die heel bewust voor de visie/missie kiezen. Deze ouders verwachten dat wat er op papier staat ook door de hele organisatie heen zichtbaar is en dat ik mij kan verantwoorden als het beleid wijzigt.

4: Ouders die zelf op de school hebben gezeten en met een goed gevoel hier op terug kijken. Dit is de moeilijkste groep ouders. Ze hebben veelal een geromantiseerd beeld van het onderwijs. Ze willen eigenlijk dat er niets is veranderd, maar verwachten wel dat de school meedoet met de nieuwste technologieën en het maximale uit hun kind weet te houden.

19. Hoe zou je de diverse klantgroepen definiëren?

Zie hierboven.

20. Welke wensen hebben de diverse klantgroepen?

Zie hierboven.

21. Hoe bereiken klachten jou? Hoeveel klachten krijg je per x? Wat vind je dat jouw rol is bij klachten en wat verwacht je van de leerkrachten? Wat kan m.b.t. het omgaan met klachten nog verbeteren?

Klachten bereiken mij op twee manieren.

1. Via de docenten/pedagogisch medewerkers
2. Direct

Ik heb een open beleid als het gaat om oudercontact. Mijn deur staat letterlijk altijd open. Ouders mogen altijd langslopen en als het niet uitkomt maak ik een afspraak. Bij klachten is het mijn rol de situatie klein te houden, mijn leerkrachten te steunen zonder de ouders te verliezen en vervolgens monitoren wat er gebeurt met de gemaakte afspraken. Ik handel hierin pro actief en spreek 3 momenten af dat ik ouders benader of ze tevreden zijn met het oplossen van hun klacht. Ik heb vorig jaar veel (meer dan 10) klachten gehad over één bepaalde leerkracht en groep. Dit schooljaar zijn er tot nu toe twee klachten binnengekomen waarbij we afscheid hebben genomen van één ouder. De andere klacht is naar tevredenheid opgelost. Ik verwacht van mijn leerkrachten dat ze luisteren naar ouders. Vaak is de klacht waar ouders mee komen niet de kern van het probleem. Ik verwacht dat ze tot de kern komen en daar met ouders een oplossing voor zoeken. Wat er nog kan verbeteren is dat zowel mijn collega's als ikzelf te graag ons beleid en handelen willen verdedigen. Dit is veelal niet nodig als je goed luistert. Hierin zouden we effectiever kunnen zijn en hulpvaardiger naar de ouders.

Product- en dienstverlening huidige situatie

22. Wat is je dienstverleningspakket dat je aanbiedt?

HEDO, PSZ, VSO, STO, NSO, onderwijs

23. Zijn je diensten voldoende bekend bij de externe klanten (ouders) en interne klanten?

Sinds een jaar bieden we dit IKC totaalpakket. Bij de bestaande ouders is dit voldoende bekend omdat we ze mee hebben genomen in dit traject. Bij aanstaande ouders is dit nog onvoldoende duidelijk. We zijn op dit moment bezig met een campagne om de informatie te verspreiden via website, flyers, folderen en externe partners.

Er is voor ouders nog onvoldoende duidelijk dat er een doorgaande leer- en ontwikkelingslijn zit in het volledige aanbod. Ook leerlingen en het eigen personeel heeft het nog over de verschillende vormen van dienstverlening en niet over leer- en ontwikkeling 0-12 jaar.

24. Wat is het oordeel van de inspectie m.b.t. de kwaliteit van de dienstverlening?

We hebben een voldoende beoordeling met als aandachtspunt dat de eindopbrengsten 2015 te laag waren.

25. Hoe bewaak je als schooldirecteur de kwaliteit van de dienstverlening?

Dienstverlening is voor mij een afstemming tussen wat de klanten (ouders) verwachten en wat het team kan leveren.

We werken op IKC VanKampen met een vaste PDCA cyclus als het gaat om kwaliteit:

1. Start van het jaar wordt een datamuur gemaakt waarin per klas de doelen voor dat jaar worden vastgesteld.
2. Methodetoetsen worden door de leerkrachten geëvalueerd. Bij opvallende of tegenvallende resultaten plant de leerkracht een overleg in met de zorgcoördinator.
3. Na de Cito M toets wordt de datamuur aangevuld. Elke groep maakt een eigen analyse bij alle vakken. Vanuit deze analyse worden verbeterplannen gemaakt en de verwachte resultaten bijgesteld. Dit in overleg met directie en zorgcoördinator.

4. In mei wordt door bovengenoemde partijen tussentijds geëvalueerd of de verbeterplannen op de goede weg zitten. De vorm van evaluatie wordt als in het verbeterplan afgesproken.
5. Na de Cito E wordt geëvalueerd of de doelen gehaald zijn. Bij tegenvallende resultaten volgt een traject voor de leerkracht en een verbeterplan dat met de groep mee gaat. Daarna start de cyclus van voren af aan.
Zie bijlage vier voor de huidige datamuur en bijlage vijf voor het algemene verbeterplan.
Kwaliteit is meer dan hierboven genoemd. Je hebt de 'te meten kwaliteit' en een gevoel dat bij ouders bepaalt hoe zij aankijken tegen kwaliteit. Ik voer een oudertevredenheidspeiling uit en ga vast naar alle OR vergaderingen om de vinger aan de pols te houden bij wat ouders zien en ervaren en hoe dit de kwaliteit (en de kijk hierop) kan beïnvloeden.
Wat ik meer zou moeten doen is werken met een klankgroep. Dit van zowel leerkrachten als leerlingen en ouders .Door hier mee te werken krijgen ik vanuit alle kanten van de organisatie feedback die ik kan gebruiken om mijn kwaliteit binnen het IKC te verbeteren.
26. Wat zijn de sterke en zwakke kanten van jouw dienstverlening t.o.v. de concurrentie?
Ik maak aan ouders inzichtelijk binnen de leerlijnen waar hun kind zit. De KIJK registratie en Cito gegevens worden meegegeven in de rapporten en door de leerkracht toegelicht. Dit is gelijk ook een valkuil. De Cito gegevens zijn vaak niet te vergelijken met de methodetoetsen terwijl dit wel is wat ouders vanuit nature doen.
Scholen om mij heen zijn sterker gericht op resultaten en kunnen daarom meer groei genereren bij kinderen. Ik heb geen zicht of om dit te bereiken de grenzen van het toelaatbare worden opgezocht. Ikzelf geef niets om de Citoresultaten, als er maar een groei is dit uit te leggen is en passend is voor waar het kind staat in het leven.
Op de VanKampen bieden we visiegericht een totaalpakket van diensten. Bij kennismakingsgesprekken leg ik ouders altijd uit dat ik kinderen 3 belangrijke basisvoorwaarden verstrek naast de algemene kennis die ze op alle scholen opdoen.
1. Engels vanaf groep 1
2. Programmeeronderwijs vanaf groep 5
3. Natuuronderwijs in combinatie met 'gouden weken' waarin de omgeving en de eigen gevoelens centraal staan.
Ik leg hierbij uit dat we opleiden voor beroepen die niet bestaan en dat ik geloof dat ik kinderen met deze voorbereidingen maximale kansen voor verdere ontwikkeling geef.
Ouders zijn erg gecharmeerd van dit totaalpakket vanuit visie.
27. Hoe wordt Passend onderwijs in jouw werkgebied vorm gegeven en wat is het resultaat hiervan?
Passend onderwijs is een wassen neus. In bijlage zes is mijn ondersteuningsprofiel terug te vinden . Hier wordt tot op heden niets mee gedaan door het samenwerkingsverband. Ik merk geen enkele verandering door passend onderwijs.
We hebben nog geen beleid op meer- en hoogbegaafden. Hier lopen wij op vast.
We geven alle kinderen in de basis om op school te blijven, maar hebben de organisatie zo vormgegeven dat er drie grenzen zijn:
1. Een kind moet blijven ontwikkelen
2. Een kind moet zich prettig voelen
3. Een kind mag nooit een gevaar zijn voor zichzelf of anderen
Er zijn kinderen die binnen passend onderwijs bij ons beginnen, maar die op een later moment toch een overstap maken naar een andere vorm van onderwijs.
28. Hoe is schooltijd en buitenschoolse tijd in jouw werkgebied vorm gegeven? (voor- en naschool)
Vrijwel alle kinderopvang start op 07.30 uur. Alleen het Palet wijkt af. Er is een wens van ouders om 07.00 uur te beginnen. Hier willen we op inspelen. Vrijwel alle scholen hebben een 'normaal rooster'. Dus tussen de middag is er overblijf georganiseerd. Alleen het Visnet wijkt af. Na schooltijd is er buitenschoolse opvang en het merendeel van de scholen heeft een aanbod met activiteiten in het naschools aanbod waar op in te tekenen is.
Ik zou toe willen naar een totaalaanbod na schooltijd dat een verlengde is van de schooldag en waarin voldoende begeleiding is. Een verlengde schooldag zou naar mijn idee verdieping, verbreding en plezier moeten opleveren.
29. Wat vind je van de kwaliteit van de wijze waarop buitenschoolse tijd binnen jouw werkgebied wordt vorm gegeven?
De BSO is overal professioneel ingericht. Het naschools aanbod vind ik visieloos. Scholen kopen workshops in die leuk klinken of 'makkelijker trekkers' zijn. Er zit geen visie achter. Wij hebben hier ook mee geëxperimenteerd, maar ik ben tot de conclusie gekomen dat we een vaste structuur en verbinding met het binnenschools leren missen. Daarom hebben we beleid gemaakt om vanaf volgend schooljaar met een vaste doorgaande lijn naschools aanbod te gaan werken. Zie bijlage zeven 'naschools aanbod'voor meer informatie .
30. Hoe is de doorgaande leerlijn en (digitale) afstemming met de kinderopvang/peuterspeelzaalwerk vorm gegeven?
We werken zowel op opvang als onderwijs met KIJK en ZIEN. KIJK meet de vooruitgang op leergebied en ZIEN op sociaal emotioneel gebied. Alle kinderen die binnen het IKC doorstromen krijgen daarnaast een warme overdracht.
De warme overdracht heeft nog te veel contactmomenten. Ouders sluiten af op de peuterspeelzaal/HEDO en starten opnieuw binnen onderwijs. Binnen de doorgaande leer- en ontwikkelingslijn zou deze knip er niet meer moeten zijn.
31. Hoe vindt verbetering en innovatie van dienstverlening plaats?
Dit punt verdient nog aandacht. Dit gaat op het moment nog incident matig. Dit is de reden dat ik als werkopdracht wil meenemen hoe ik een vaste structuur kan realiseren om verbetering en innovatie binnen het IKC vorm te geven. Hierin is IKC De Ark voor mij een voorbeeld.

Ik heb tot nu toe altijd dienstverlening gegeven vanuit de kaders van onderwijs en de kaders van sinds kort opvang. Ik zou er naar toe willen om deze kaders los te laten en een nieuwe visie vorm te geven met ouders, kinderen en teamleden waarin een optimalisatie van innovatie en dienstverlening centraal staat.

32. Hoe geef je de implementatie vorm van nieuwe dienstverlening?

Vanuit oudertevredenheidspeilingen, de MR en het team is naar voren gekomen dat er behoefte is aan duidelijkheid, structuur en passende pakketten opvang en onderwijs voor ouders. Vanuit het bestuur is een duidelijke vraag geformuleerd om na te denken over het bestaansrecht van het IKC en hoe hier een optimale structuur te organiseren is waarin opvang en onderwijs samenkomen als 'ontwikkelingsrecht'.

33. Hoe is de (digitale) afstemming met het vervolgonderwijs?

We maken gebruik van OSO binnen onderwijstransparant.

34. Voldoet je dienstverlening aan de wensen van de externe –en interne klanten? Waarom wel/niet?

Ik verleen op dit moment een goede dienstverlening aan de interne klanten. Ze hebben de beschikking over een breed aanbod, de kwaliteit is goed, er wordt voldoende mogelijkheid geboden voor participatie en de communicatie is goed. Ik zit nog wel te veel vast binnen de bestaande kaders. Dit zorgt voor beperkingen in innovatie en dienstverlening. Naar externen laat de dienstverlening nog te wensen over. De informatie en dienstverlening naar het servicebureau zijn minimaal. Naar andere scholen en partners is het afhankelijk van de situatie waarin we ons bevinden in de samenwerking. Ik zou hier graag meer vastigheid in willen aanbrengen. In de informatievoorziening naar het servicebureau zijn we bezig om dit op te zetten. Er zijn vaste bila's opgezet waarin in de informatie kwijt kan. Ik ben echter nog niet tevreden over de kaders die dit geeft. Ik heb meer ruimte nodig om te sparren over ontwikkelingen en innovaties op de eigen locaties.

Organisatie huidige situatie

Organisatieniveau

35. Hoe is de visie van de organisatie en hoe verhoudt deze zich tot de visie van de school?

De visie van de organisatie is terug te zien in het strategisch beleidsplan. Zie bijlage acht . De visie van het IKC heeft het strategisch beleidsplan als uitgangspunt en vast gegeven genomen.

36. Hoe zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden nu verdeeld tussen schooldirecteur, college van bestuur en Raad van Toezicht? Onder andere over: strategie; outputafspraken over onderwijsopbrengsten en professionalisering. Waar is deze informatie vastgelegd?

De informatievoorziening van het IKC naar alle bovenliggende partijen is op dit moment vormgegeven in de bila's. De informatie vanuit het CvB komt terug in nieuwsbrieven en op het DMT met directeuren en managers. De raad van bestuur wordt geen directe informatie mee uitgewisseld. Hier zit altijd het CvB tussen. De structuur van het vastleggen van informatie wordt op dit moment aangepast. Op dit moment is er geen centrale plek waarin de documenten van onderwijs zijn vastgelegd. De documenten van opvang staan in Manuel Masters. Binnen een jaar moeten alle documenten en afspraken binnen UN1EK zijn vastgelegd in de opvolger van Manuel Maters 'Starling'.

37. Welke besturingsfilosofie zie je terug in jouw organisatie?

Uitgaande van de definities van Mintzberg zitten we als organisatie tussen een professionele organisatie en een ondernemersorganisatie.

38. Wat is de overheersende managementstijl binnen de organisatie?
39. Wanneer en hoe vindt de dialoog plaats met leerkrachten, NOP, stafbureau, CvB?
40. Hoe leg je verantwoording af over de resultaten die je realiseert?

Inrichting onderwijs

41. Wat is je rol in het onderwijskundig leiderschap?

Ik ben verantwoordelijk en sturend voor de kant die we met het IKC opgaan. Dit vraagt sturing op welke vorm van onderwijs gehanteerd wordt en welke afspraken leidend zijn binnen het IKC.
Ik zorg ervoor dat onderwijskundige ontwikkelingen tijdig gesignaleerd en geanalyseerd worden. Ontwikkelingen die niet tegen te houden zijn of een meerwaarde hebben voor de organisatie worden weggezet in de organisatieontwikkeling. Hier hoort scholing en implementatie bij.

42. Hoe is het primaire proces op school vorm gegeven? Welke verbeterpunten heeft je analyse opgeleverd?

Vanuit de analyse bleek dat er voor leerlingen een ondoorbroken doorgang is in de leer- en ontwikkelingslijnen. Er wordt voor alle kinderen gewerkt met het leerlingvolgsysteem 'KIJK'.
Wat uit de analyse niet blijkt, maar wat wel zo is, is dat opvang nog werkt met een papieren versie van KIJK en onderwijs met een digitale versie.
Uit de analyse bleek verder dat we ouders nog begeleiden alsof er een knip zit in de ontwikkeling van hun kind. Op het moment dat het kind 4 jaar wordt spreken we over 'een overstap naar de basisschool' en gaan we kennis maken en verwachtingen over en weer uitspreken.
Verbeterpunten:

- Benadering en communicatie naar ouders anders vormgeven zodat de 'knip' bij 4 jaar verdwijnt, maar we spreken over een algehele ontwikkeling 0-13 jaar. Bij de overgang van groep 3 naar groep 4 hebben we het immers ook niet over 'een overstap', maar is dit een logische en voorspelbare vervolgstap.
- De PM'ers scholen en faciliteren in het afnemen van de digitale versie van KIJK.

43. Hoe worden beslissingen genomen over de lesmethode, toetsing, groepering van de leerlingen en de wijze van lesgeven? Hoe en wanneer worden keuzes geëvalueerd?

Alle beslissingen op deze gebieden worden genomen in een combinatie van expertgroepen en het MT. De structuur is als volgt:

- Per jaar worden er door mij expertgroepen ingericht waar alle leerkrachten (en vanaf komend jaar ook PM'ers) een plek in hebben. Een expertgroep krijgt één doelopdracht vanuit directie en formuleert zelf één doelopdracht. Dit kan variëren van een keuze voor een methode, implementatie van een werkwijze, volgen van een ontwikkeling of een advies uitbrengen betreffende een onderwijsvernieuwing.
- De expertgroepen rapporteren aan de directie 3 maal per jaar hun vorderingen.
- De expertgroepen werken toe naar realisatie van hun doelopdracht en hebben in de procesomschrijvingen meegenomen hoe de communicatie naar ouders, leerlingen en teamleden is vormgegeven.
- Ik stel als directeur vaste evaluatiemomenten op in de jaarplanning. Vanuit deze evaluaties passen de expertgroepen de doelopdrachten aan.

Bij onderwijsvernieuwingen is mijn rol als directeur leidend. Ik brainstorm voor mijzelf totdat ik een stip op de horizon heb. Deze wordt eerst besproken en gespiegeld met de MT leden. Als daar overeenstemming ontstaat wordt het team (en andere stakeholders) betrokken en wordt een actieplan opgesteld. Hier kan een expertgroep een rol in hebben.

44. Welke randvoorwaarden (veiligheid, ICT, inrichting, huisvesting) ondersteunen de visie op goed onderwijs en welke zijn nog onvoldoende ontwikkeld?

Alle hierboven genoemde randvoorwaarden ondersteunen het onderwijs. Veiligheid is een basis om tot ontwikkeling te komen. Dit geldt voor zowel kinderen als teamleden. ICT is een middel om doelen te kunnen bereiken. ICT moet standaard meegenomen worden door iedere expertgroep als middel om de doelen te bereiken. Inrichting is een wisselende randvoorwaarde waar ik makkelijk op kan sturen. Ook dit is een middel. Als de visie en het doel duidelijk zijn kan in stappen toegewerkt worden naar de juiste inrichting. Huisvesting geldt hetzelfde voor.

Veiligheid is binnen het IKC voldoende ontwikkeld. Hier moet wel als kanttekening bij gemaakt worden dat met de samenvoeging van team opvang en onderwijs we nog wel moeten wennen aan elkaar.

ICT hebben we nog een ontwikkeling door te maken in het gebruik van draadloze devices en BYOD (bring your own device). We hebben hier nu pilots mee lopen binnen het IKC.

Inrichting en huisvesting zijn voortdurend in ontwikkeling.

Organisatie van de school

Structuur

45. Hoe is de structuur van de school? (functiestructuur, personele structuur en organogram)

46. De organisatie:

47. Voor een optimale aansturing van de organisatie is er gekozen voor de onderstaande organisatiepiramide. Deze keuze is gemaakt op basis van inzet van specialismen.

48. Het kindcentrum wordt geleid door één directeur. De directeur stuurt twee teamleiders (0-4 en 4-13 jaar) aan die de operationele aansturing van de teams verzorgen. De teamleiders geven sturing op inhoud, organisatie en communicatie in de eigen leeftijdsgroep en werken hierin nauw samen. De zorgcoördinator is verantwoordelijk voor de integrale aansturing van kinderen en medewerkers en afstemming met het inhoudelijk aanbod. Directeur, teamleiders en zorgcoördinator vormen samen het managementteam waarbinnen beleid wordt voorbereid, besproken en welke afspraken er gemaakt worden over de uitvoering.

49. 1ste laag

50. De directeur is eindverantwoordelijk. Hij legt verantwoording af aan het bevoegd gezag en geeft leiding aan de tweede laag binnen de organisatie. De directeur is initiërend en faciliterend op de beleidsterreinen organisatie, financiën, personeel, facilitair, pr en communicatie en kwaliteit. De directeur is een extern netwerker. De directeur is (eind-)aanspreekpunt, beoordeelt de medewerkers in de tweede laag en de derde laag van de organisatie.
Het managementteam van IKC VanKampen bestaat uit de directeur en de teamleiders.

2de laag
De teamleiders en zorgcoördinator zijn verantwoordelijk voor het team, zoals weergegeven in het structuurdiagram, onder zich en leggen verantwoording af aan de directeur. De teamleiders geven leiding aan de derde laag van de organisatie en zijn vanuit het beleid sturend op organisatie, personeel, inhoud, zorg en kwaliteit. De teamleider is vooral intern netwerker. De teamleider begeleidt de ontwikkeling van de medewerkers in de derde laag, voert de popgesprekken en adviseert de directeur betreffende beoordelingen.

De administratief medewerker biedt administratieve ondersteuning aan de directeur en teamleiders.

3de laag
De medewerkers in de derde laag zijn de professionals voor de groep/klas en medewerkers met speciale taken zoals voorzitter stuurgroep. Zijn operationeel, verantwoordelijk voor het primaire proces t.b.v leerlingen en ouders en leggen verantwoording af aan de teamleiders en/of directeur.

Voor de functies zijn de binnen de branche geldende Cao-afspraken van toepassing. Medewerkers zijn in dienst van Un1ek opvang en onderwijs en vallen onder Cao opvang of onderwijs. De binnen de organisatie geldende afspraken ten aanzien van functieomschrijving- en waardering (binnen het functiebouwhuis) zijn van kracht. Functies en taken die niet zijn omschreven binnen het functiebouwhuis zijn intern vastgesteld en gelden als taak.

51. Zijn per functie verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd? Hoe wordt er in de praktijk mee omgegaan? Welke uitdagingen zijn er op dit vlak?
Er zijn per functie en van de taken 'zorgcoördinator en teamleider' vaste verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Deze zijn vastgelegd in een functiebeschrijving die opgenomen is in Sharepoint en inzichtelijk is voor al het personeel. Dit betreft een beschrijving puur voor VanKampen. Alleen die van directeur IKC is UN1EK breed afgestemd en opgenomen in het functiebouwhuis. De functiebeschrijvingen zijn vastgesteld tijdens het IKC ontwikkeltraject en zijn de komende jaren nog in ontwikkeling. Een maal per half jaar zullen de functieomschrijvingen worden geëvalueerd en bijgesteld.
In de praktijk is het grootste struikelblok dat ontwikkelingen binnen de eigen organisatie vragen om een vernieuwde vaststelling van taken. Denk bijvoorbeeld aan de zorgcoördinator die nu ook verantwoordelijk is voor 0-4 jaar. Die loopt dagelijks tegen zaken aan die vragen om een aanpassing van haar takenpakket. Deze zouden eigenlijk direct na uitvoer geëvalueerd en overgenomen moeten worden in de functiebeschrijving. Dit gebeurt nu niet.

52. Wat is de bezetting per functie? Hoe zou je de kwaliteit van de bezetting beschrijven? Hoe zou je de kwantiteit van de bezetting beschrijven? In hoeverre is er voldoende flexibiliteit?
Directie: 1 FTE Dit is voldoende.
Teamleider onderwijs: 0,62 FTE. Dit moet ik nog gaan ervaren. We werken er officieel pas na de zomervakantie mee.
Teamleider opvang: 0,6 FTE. Zie bovenstaande.
Zorgcoördinator: 0,85 FTE. Dit is tot op heden voldoende gebleken. De werkdruk neemt wel toe nu 0-4 jaar erbij is gekomen en met een verzwaring van de scholengroep van 12 naar 16.
We zijn met de bovengenoemde functies voldoende flexibel. Er is altijd een MT lid aanwezig en we kunnen elkaars taken en verantwoordelijkheden overnemen als de situatie daar om vraagt.

53. Hoe is de communicatie- en overlegstructuur?
De dagelijkse gang van zaken, de samenwerking en afstemming, professionalisering van de medewerkers en de ontwikkeling van het IKC eisen een vaste structuur van overlegmomenten en momenten om inhoudelijk met elkaar in gesprek te gaan.

IKC
- Managementoverleg

Frequentie: wekelijks periode tot herfst, daarna tweewekelijks Tijd: 1,5 uur

Tweewekelijks overleg van het MT (directeur, zorgcoördinator en teamleiders). Beleid, inhoud, zorg en organisatie zijn vaste agendapunten.

- Breed Managementoverleg

Frequentie: twee maal per jaar Tijd: 1,5 uur

Overleg van het MT, voorzitters stuurgroep en administratie over beleid, inhoud, zorg en organisatie. Stroomlijnen van de organisatie en evaluatie van de managementstructuur zijn vaste agendapunten.

- Medewerkersbijeenkomsten

Frequentie: twee maal per jaar Tijd: 2 uur

Avondbijeenkomsten voor alle medewerkers van het IKC, gericht op ontmoeting en teamvorming. De bijeenkomsten zijn inhoudelijk-thematisch van opzet en dienen volop ruimte te bieden voor onderling contact.

- Studiedagen

Frequentie: vijf maal per jaar Tijd: hele dag

Eén maal per jaar is er een studiedag met alle medewerkers opvang en onderwijs. Deze is gericht op integraal beleid. Minimaal drie, maximaal 5 maal, per jaar is er een studiedag voor de onderwijsmedewerkers. Deze dag is opgedeeld in twee delen. Eén dagdeel is gericht op beleid, inhoud, zorg en organisatie. Het overige dagdeel is gericht op samenwerking binnen de onder- en bovenbouw en zal waar mogelijk praktisch worden ingericht.

- Ondersteuningsteam

Frequentie: acht maal per jaar Tijd: 2 uur

Acht maal per jaar is er een overleg tussen zorgcoördinator, jeugdverpleegkundige, leerplichtambtenaar, gezinsspecialist, medewerker samenwerkingsverband, leerkrachten en directeur. Dit vormt het kernteam. Anderen die vanwege hun expertise of betrokkenheid een aandeel kunnen hebben worden uitgenodigd.

- Kinderraad

Frequentie: acht maal per jaar Tijd: 1 uur

Acht maal per jaar vergadert de kinderraad, onder begeleiding van een leerkracht, over beleid- en organisatorische zaken die de kinderen aangaan. In de kinderraad zit een afgevaardigde uit alle groepen 3 t/m 8 vanuit het onderwijs.

- Stuurgroepoverleg

Frequentie: tien maal per jaar Tijd: 1,5 uur

Eens per maand overleggen de stuurgroepen over zaken die de groepen binnen de stuurgroepen aangaan. Elke stuurgroep heeft een voorzitter die verantwoordelijk is voor de agenda en direct aanspreekpunt is namens de stuurgroep naar de teamleider. Vanuit de stuurgroepen kunnen beleidszaken en ideeën aangedragen worden richting het MT.

- Overleg Peuters/kleuters

Frequentie: vier maal per jaar Tijd: 1,5 uur

Bij minimaal 4 van de overleggen stuurgroepen groep 1/2 sluit de stuurgroep PSZ aan.

- Werkgroepen en taken

Voor de start van het nieuwe schooljaar worden de werkgroepen en taken verdeeld over de collega's. Dit binnen de taakuren zoals bepaald in de Cao. De werkgroepen hebben, waar mogelijk, een afgevaardigde uit alle stuurgroepen.

Onderwijs

- Groepsbespreking

Frequentie: twee maal per jaar Tijd: 1 uur

Twee maal per jaar wordt, in samenwerking met de zorgcoördinator, een groepsbespreking gehouden. De gang van zaken in de groepen, de methodieken en de resultaten worden besproken.

- Leerlinggesprekken

Frequentie: twee maal per jaar Tijd: 10 minuten per kind

In de groepen 6 t/m 8 wordt twee maal per jaar een coachend gesprek gevoerd tussen leerling en leerkracht. Hierin worden de ontwikkeling, doelen en welbevinden van het kind besproken. In dit toekomst wordt dit model verder verbreed naar de groepen 3 t/m 5.

Opvang

- Groepsbespreking HEDO, PSZ en BSO

Frequentie: acht maal per jaar Tijd: 1 uur

Om de 6 weken overleggen de groepen over praktische zaken die de eigen groep aangaat. De teamleider opvang is voorzitter en verantwoordelijk voor de agenda.

- Teamvergadering opvang

Frequentie: 3 maal per jaar Tijd: 1,5 uur

Drie maal per jaar vergaderen de opvang groepen gezamenlijk over praktische- en beleidszaken die de hele locatie aangaan.

54. Hoe zorg je er voor dat protocollen/procedures voor een ieder helder zijn en worden opgevolgd?

We hebben een document waar in 6 disciplines de beleidsdocumenten zijn verdeeld. Deze zijn weer onderverdeeld in 'beleid', 'protocollen' en 'formats en notities'. Alle personeels leden hebben een overzicht in hun handboek. Jaarlijks evalueren we een aantal van de documenten.

55. In hoeverre ondersteunt de huidige structuur je visie en doelstellingen?
De huidige structuur is volledig passend. Hij is namelijk mee ontwikkelt met de IKC ontwikkeling van de afgelopen twee jaar.

Cultuur
56. Welke waarden worden er nageleefd op jouw school? Welke ongeschreven regels/normen zijn er? Hoe zijn regels vastgelegd? Hoe worden ze nage(be)leefd? Hoe sluiten deze aan bij de visie van de school?
We hebben een grote waarde: laat elkaar in de waarde. Hier zijn per klas klassenregels aan opgehangen. We hanteren IKC regels om veiligheid te garanderen zoals: lopen mag, met zacht praten verstaan we elkaar ook etc. De regels zijn vastgelegd in het veiligheidsplan. Dit is nu nog van opvang en onderwijs verschillend. Dit jaar moet hier één document van gemaakt worden. De klassenregels worden door de kinderen zelf gemaakt en opgesteld in een klascontract waar iedereen zijn naam onder zet. Voor opvang zijn de regels opgesteld in het veiligheidsplan dat door de medewerkers bewaakt wordt. De regels worden goed nageleefd. Dit omdat het personeel intrensiek hier ook de meerwaarde van in ziet. De regels zijn voortgekomen uit de visie van het IKC dus ze sluiten naadloos aan.
57. Wat vind je van de kwaliteit van het pedagogisch klimaat op school?
De kwaliteit van het pedagogisch klimaat is goed. Zowel uit het GGD rapport als de ouderenquete werd dit zelfs als meest positieve punt ervaren. Als ik rondleidingen geef aan nieuwe ouders zijn deze altijd blij verrast met wat ze zien.
58. Waarin verschilt de cultuur van jouw school met de cultuur op andere scholen? Wat is de cultuur van de organisatie?
De cultuur van de organisatie is er een van 'we zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de kinderen'. Natuurlijk trekt een leerkracht zich wel eens terug in zijn groep, maar over het algemeen wordt er gezamenlijk gezocht naar benutbare mogelijkheden, kunnen kinderen in andere klassen terecht als hier behoefte aan is en spreken leerkrachten elkaars kinderen aan. Wat nog mist is dat leerkrachten elkaar aanspreken op gemaakte afspraken. Ongeveer de helft van het team kan dit goed, terwijl de andere helft zich hier nog niet veilig genoeg voor voelt. Elek studiedag is dit een vast gesprekspunt en doen we als team teambuildingsactiviteiten. De koppeling tussen opvang en onderwijs is nog niet goed. De cultuurverschillen zijn nog aanwezig. Dit omdat we van twee totaal verschillende culturen naar elkaar toe moeten groeien in kleine stapjes. Dit kost tijd. Een belangrijke stap in de goede richting is dat de groepen 8 dit jaar in het pand van de opvang zitten. Dit heeft positieve effecten in elkaar zien, herkennen, erkennen en bevragen.
59. Welke rol vind je dat je hebt in het vorm geven van de cultuur?
Mijn belangrijkste rol is het goede voorbeeld geven. Daarnaast is het van belang dat ik wat ik zie en opmerk terugkoppel aan leerlingen en leerkrachten. Als ik tijdens mijn rondes door het IKC iets zie of hoor zal ik hier altijd een vraag over stellen op dat moment of er later op terugkomen.

Personeel/HR-beleid
60. Hoe ondersteunt HR beleid (werving en selectie; opleidingsbeleid; beloningsbeleid; performance management) en - instrumenten nu het realiseren van de doelstellingen?
Het HR beleid in in mijn optiek belabberd. We zijn als IKC zelf niet in staat goed personeelsbeleid te voeren. Dit omdat stichtingsbreed de 'basis' nog niet op orde is. Ik zou behoefte hebben aan het zelf kunnen werven van personeel voor opvang en onderwijs. Dan kunnen kwaliteiten specifiek gezocht worden. Ook zou ik behoefte hebben aan een beter aansluitende gesprekkencyclus. Deze is in ontwikkeling bij de stichting. Op dit moment durf ik zelfs te stellen dat het HR beleid afleidt van de te realiseren doelstellingen. Het is een opgave op voldoende personeel te heben en dan is kwaliteit nog niet eens een eis.
61. Welke rol heb je in het realiseren van de HR doelstellingen?
Welke rol ik heb en welke ik zou willen zijn verschillend. Mijn rol nu is zorgen voor voldoende personeel, zicht op leeftijdsfases, vooruitkijken naar mogelijkheden voor anders benutten van personeel en werven indien nodig. Voor al deze acties is echter de bereidwilligheid en medewerking van het stichtingskantoor nodig.
62. Hoe is de gemeten tevredenheid in jouw teams?
De tevredenheid is goed. Ik neem jaarlijks in eigen beheer een personeelstevredenheidsonderzoek af. Hierin kreeg de school en de gelopen koers en organisatie een 8 en mijn leidinggeven een 8,5.
63. Wat verwacht jij (competenties, gedrag) van de leerkracht van de toekomst?
De leerkracht van de toekomst zal in staat moeten zijn leerlingen behalve kennis ook vaardigheden aan te leren. Ontdekkend leren, leerdoelen stellen en een adaptieve begeleiding zijn kernwoorden. Daarnaast zal de ICT kennis moeten toenemen en zal er flexibeler omgegaan moeten worden met de methodes. De doelen zijn leidend en niet de methodes die zijn aangeschaft. Dat vraagt een grote kennis van de doorgabande lijn van de diverse vakgebieden en de leerjaren. Verder verwacht ik dat we van een generalistisch team naar een specialistisch team zullen gaan. Collega's zullen meer gebruik moeten gaan maken van elkaars expertises omdat anders het tempo van ontwikkeling niet bij te benen is. De koppeling van opvang en onderwijs gaat betekenen dat er schakelfuncties gaan komen waarbij er personeel komt die in beide branches moet kunnen werken.
64. Wat doet de organisatie om de kwaliteit van de medewerkers te verbeteren?
UN1EK breed niets naar mijn idee. Er zijn diverse ideeën zoals een UN1EK academie en kennisgroepen, maar dit komt niet van de grond. Zelf heb ik ieder jaar popgesprekken met medewerkers waarin ze hun ontwikkeling aan moeten geven en stel ik een bijna ongelimiteerd deel van mijn begroting ter beschikking van scholing. Ik zou hier 10.000,- op in mogen zetten

maar dit wordt vaak wel 20.000,-. Voorwaarde is dat de groei zowel op persoonlijk als werkgebied moet zijn. Naast de vrijwillige scholing stel ik ook scholingsdagen verplicht voor het hele team waarin teambreed gewerkt wordt aan en bepaalde vaardigheid.

65. Wat is je analyse van de sterke ontwikkelde competenties van je team(s) en de nog te ontwikkelen competenties?

Sterk zijn het lesgeven zelf, het omgaan met kinderen met een specifieke hulpvraag en de ondersteuning van zorgleerlingen.

Wat nog verder ontwikkelt moet worden zijn het flexibel omgaan met de methodes en nqa een toets of cijfer niet afronden, maar analyseren en doorpakken.

66. Welke ontwikkelingen zijn nodig om alle teamleden over de benodigde kennis en vaardigheden te laten beschikken?

Een verandering van werkwijze (zie businesscase) van de totale organisatie en teambreed scholingen.

67. Hoe creëer jij een klimaat dat gericht is op leren? Hoe geef je de coaching van leerkrachten vorm?

Ik ben hierin onbewust bekwaam. Ik heb het voor elkaar gekregen om een klimaat te organiseren waarin alle leerkrachten willen leren, maar ik weet niet hoe ik dit gedaan heb. De coaching heb ik op twee manieren vormgegeven:

- Middels een externe coach. Alle startend leerkrachten krijgen twee jaar een externe coach die ze helpt met het doorgroeien van start naar vakbekwaam.
- Interne coaching door zorgcoördinator en directie n.a.v. gerichte hulpvragen. Als dit intern niet georganiseerd kan worden wordt een externe coach overwogen.

68. Hoe wordt gebruik gemaakt van aangeboden trainingen?

Er is een hoge mate van deelname. Dit jaar zijn er 21 leerkrachten die een externe training doen.

69. Hoe gaat je team om met veranderingen (historie tot nu)?

Goed. Ze zijn flexibel en zijn bereidwillig om te veranderen. In het verleden zijn er echter te veel veranderingen geweest die niet zijn geborgd. Hier is het team moe van en daarom wordt er wel kritisch gekeken naar de doelstelling van de verandering en het tijdpad. Ik moet duidelijk schetsen hoe en wanneer we evalueren.

70. Hoe ziet je teamsamenstelling er nu uit (o.b.v. Smart typologie)?

Een man, de rest vrouwen. Alle leeftijdsgroepen zijn evenredig vertegenwoordigd.

71. Hoe is de opbouw van het team v.w.b. fulltime/partime werk?

Van de 17 klassen worden er 11 gedraaid door een full timer. De rest door parttimers. Ik juich het fulltime werken toe en prijs mij ook gelukkig met dit aantal.

72. Hoe heeft het ziekteverzuim zich de afgelopen jaren ontwikkeld (kortdurend, langdurend, frequentie)?

Toen ik kwam was het ziekteverzuim zeer hoog. Namelijk 13%. Ik heb de langdurig zieken laten re-integreren of uit laten stromen met een 2e spoor. Het kortdurend ziekteverzuim is teruggebracht door de werkdruk te verlagen en de beleidsplannen drastisch terug te brengen. Er is binnen het team afscheid genomen van 3 collega's die niet mee wilden doen met de nieuwe koers. Het ziekteverzuim is nu 3%. Dit wordt veroorzaakt door een collega die afstevent op een WIA afkeuring omdat ze zware reuma heeft. Kortdurend ziekteverzuim was minder dan 1% afgelopen jaar. 60% van het team is helemaal niet ziek geweest.

73. Hoe ziet de leeftijdsopbouw er uit?

Evenredig.

74. Hoeveel dienstjaren hebben de leerkrachten in jouw teams?

Wisselend van net startend tot al meer dan 40 jaar in dienst.

75. Hoe is het verloop in jouw teams?

Veranderd in de afgelopen jaren. Toen ik kwam was er een verloop van zo'n 6 FTE. Twee jaar geleden was dit 4 FTE. Afgelopen jaar 2FTE.

76. Hoe geef je de strategische personeelsplanning vorm?

In het schoolplan.

77. Hoe geef je diversiteit (talenten, achtergronden) vorm in jouw teams?

Hier is geen aandacht voor geweest de afgelopen jaren. Sinds vorig schooljaar mogen teamleden cursussen en trainingen volgen die aansluiten bij hun talenten en interesses. Er izjn twee leerkrachten benoemd in een LB schaal, 3 hebben officieel een titel als specialist en het MT heeft een nieuwe inzet van mensen.

78. Hoe geef je duurzame inzetbaarheid en mobiliteit vorm?

Oudere collega's kunnen kiezen voor een kleinere inzet in de klas en in plaats hiervan de begeleiding van een startende collega doen. Hier wordt door één collega gebruik van gemaakt. Ook het actief informeren van de Baporechten is een manier om hier mee om te gaan. Mobiliteit is een heet hangijzer binnen UN1EK. Daar zijn in de afgelopen jaren heel veel fouten mee gemaakt. Medewerkers kunnen kiezen voor vrijwillige mobiliteit, maar hier wordt maar weinig gebruik van gemaakt. Er wordt stichtingsbreed gekeken naar mogelijkheden om dit aantrekkelijker te maken.

Bedrijfsvoering, financiën en huisvesting

79. Hoe zijn de financiële middelen gekoppeld aan de onderwijskundige visie van de school? Wanneer en hoe wordt dit geëvalueerd en bijgesteld?

Er is geen koppeling tussen financiën en visie. Dit is wel punt van aandacht voor de komende begrotingsperiode. Geld volgt beleid zou het credo moeten zijn. Het enige waar ik zelf invloed op heb is de investeringsbegroting, maar ook deze zijn enkele jaren bevroren geweest i.v.m. een slechte liquide situatie bij UN1EK.

80. Op basis van welke (financiële) informatie en kengetallen stuur jij?

Ik kan alleen sturen op aantal leerlingen. We werken met T=0.

81. Wat is de financiële situatie van jouw school?

Ik krijg voldoende financiële middelen binnen om goed onderwijs te kunnen geven. Echter wordt er UN1EK breed gewerkt met een herverdeling van middelen waardoor dit in de praktijk niet het geval is.

82. Wat is je verantwoordelijkheid/bevoegdheid als schooldirecteur bij het opstellen van de begroting? Hoe beoordeel je of kosten en baten vanuit een meerjarenperspectief goed zijn begroot?

Ik hoor de eindverantwoordelijkheid te hebben. Ik ben namelijk de enige met een goed zicht op de visie, lange termijnplanning en situaties die de begroting beïnvloeden. Ik kan inschatten of er goed is begroot door terug te kijken naar de begroting van het afgelopen jaar en vooruit te kijken naar de leerlingprognose.

83. Voor welke budgetten ben jij als schooldirecteur verantwoordelijk? Wat zijn je bevoegdheden?

Ik ben verantwoordelijk voor alle budgetten. Ik accordeer de facturen en bepaal of ik schuif tussen posten. In de praktijk kan ik dit echter niet omdat UN1EK vaste coderingen hanteert op het stafbureau en deze worden verwerkt door mensen die geen idee hebben van wat er speelt op een school en hoe de kosten horen te worden afgeboekt. Onder de streep klopt de begroting natuurlijk wel, maar het geeft geen goed overzicht van de werkelijke uitgaven per post.

84. Welke verantwoordelijkheid/bevoegdheid heeft het CvB en het stafbureau m.b.t. financiën?

CvB is verantwoordelijk voor een goede verdeling van de op bestuursniveau binnengekomen middelen. Het stafbureau heeft een ondersteunende en uitvoerende functie van het vaststaande beleid. In de praktijk ligt de 'macht' bij het stafbureau omdat die bepalen welke middelen er beschikbaar zijn per stelpost en waar de facturen op worden geboekt.

85. Welke rol heb je bij het opstellen van het jaarverslag?

Geen.

86. Hoe beoordeel je de financiële ratio's van je organisatie?

Niet.

87. Hoe beoordeel jij de huisvesting (gebouw en omgeving van het gebouw)? Hoe is het (meerjaren) onderhoud geborgd?

Er is een MOP voor 10 jaar. Deze wordt om de 2 jaar bijgewerkt in overleg met de directeur. We hebben hiervoor een extern adviesbureau (Ben van de Vlist) die een schatting maakt van onderhoudskosten en de MOP bewaakt.

88. Hoe duurzaam/sutainable is het gebouw en de inrichting?

Dat verschilt per gebouw:

Paterstraat: gedateerd en op meerdere punten niet meer van deze tijd. Er is echter geen direct gevaar. Binnen 8 jaar zou het gebouw afgeschreven zijn.

Willem Pijperstraat: pas 14 jaar oud. Nog in goede staat.

Curacaolaan: Is van de gemeente. Zij zijn verantwoordelijk voor het onderhoud. Dit gebeurt slecht. Er is veel houtrot, lelijke beschadigingen en slecht verfwerk. Nu de gemeente het pand wil gaan verkopen zien we dat er achterstallig werk wordt ingehaald.

89. Hoe sluit de huisvesting aan bij de visie van de school?

Niet. Houd deze zelfs tegen. Ik zou één IKC willen op één locatie. Nu heb ik drie locaties waardoor mijn aandacht enorm versplintert. Ook is het voor collega's lastiger om elkaar te vinden.

90. Hoe is de veiligheid in en rond het gebouw?

Alle veiligheidseisen voldoen aan het minumum, maar er zou meer aandacht moeten zijn voor oversteken. Hier ben ik over in overleg met de gemeente en mijn ouderraad.

91. Hoe is de kwaliteit van de ICT voorzieningen?

Uitstekend. Ik heb in eigen beheer draadloos internet aan laten leggen en er is een juiste infrastructuur voor ICT voorzieningen. Dit heb ik voor elkaar gekregen met externe financiering.

Toekomstige situatie (<drie jaar)

Markt / klant/ouder Toekomstige situatie (< drie jaar)

92. Welke ontwikkelingen zie je binnen nu en drie jaar op je werkgebied/school af komen?

1. Afname leerlinggewichten (zie bijgevoegde notitie)
2. Verandering leerlingpopulatie aan de onderkant
3. Grote migratie door verhuizingen. Er worden 3 nieuwe wijken gebouwd op 3 kilometer afstand van de school die een ideale doorgroei zijn voor mensen uit de buurt.

93. Welke verwachtingen heeft de Inspectie binnen nu en drie jaar?

Dat we voldoen aan de landelijk gestelde eisen en dat we zelfverantwoordelijkheid dragen voor het monitoren en tijdig bijstellen van de output.

94. Hoe zou je willen samenwerken met aanpalende branches, zoals kunst en cultuur, (jeugd)zorg, welzijns-en maatschappelijk werk, GGD, kinderopvang, sport en gemeente? Met welk doel en op welke wijze?

In zou partnerschappen aan willen gaan. Zie businesscase voor uitleg.

95. Wat verwacht je dat stakeholders op termijn van de school verwachten (inhoud en samenwerking/businessmodel)? Hoe past dat bij jouw visie?

Hiervoor verwijs ik ook door naar het buisnessplan.

96. Hoe zijn demografische ontwikkelingen in de toekomst van invloed op werkgebied/school? Welke scenario's zie jij in het licht van demografische ontwikkelingen op termijn? Welke alternatieven zijn er en beren op de weg?

Zie 92.3

Daarnaast verwacht ik dat als de 'rivierzonewijk' wordt opgeleverd hier na actieve reclame kinderen van naar de VanKampen komen.

Ik verwacht in de Indische buurt een toename van het aantal kinderen dat kiest voor de VanKampen nu we een groter marktaandeel opvang hebben gerealiseerd in die wijk.

De doorstroom van opvang naar onderwijs zal 90% zijn.

97. Wat verwachten klanten/ouders van de school op termijn?

Dat we meegroeien met ontwikkelingen en dat we voorzien in een maximale talent ontplooiing van de kinderen.

98. Wat verwachten leerlingen van de school op termijn?

Dat ze in een veilige en stimulerende omgeving les krijgen van capabele leerkrachten en dat ze naast kennisoverdracht ook vaardigheden aangeleerd krijgen.

99. Wat is je toekomstbeeld van het werkgebied en de school?

Dit is een veel te algemene vraag. Ik kan hier geen eenduidig antwoord op geven.

Product –en dienstverlening Toekomstige situatie (< drie jaar)

100. Welke nieuwe dienstverlening zal de markt/klant op termijn van je vragen? Aan welke zal minder behoefte zijn en waarom?

101. Hoe gaan de kwaliteitseisen zich ontwikkelen op termijn?

Organisatie Toekomstige situatie (< drie jaar)

102. Welke aanpassingen in organisatiekenmerken (structuur, cultuur, onderwijsorganisatie, personeel en faciliteiten) bleken in eerdere veranderingen effectief, welke niet en waarom?

103. Wat betekenen de veranderingen in de markt, bij de klant (ouder) en de dienstverlening voor:

- Organisatieniveau
- Inrichting onderwijs
- Organisatie van de school (structuur, cultuur)
- Personeel/HR-beleid
- Bedrijfsvoering, financiën en huisvesting

Bijlage 13 Bronvermelding

Verbiest E.	De schoolleider als leraar. De kern van onderwijskundig leiderschap.
Zhao, Y.	World class learners – Onderwijs voor een ondernemende generatie.
Bech, K.	Verandermanagement.
Blanchard.	Situationeel leiderschap.
Covey, S.R.	De 7 eigenschappen van effectief leiderschap.
Lenssen, R.	Smart management.
Mars, A.	Hoe krijg je ze mee?.
M. Wigmans	De oude wortels van het nieuwe leren
S. Scholten	Handboek marketing en communicatie voor scholen
P. Gerrits	Gouden regels voor een sterke school
M. Schuurmans	Schoolprofilering
F. Smit	Medezeggenschap en onderwijs
F. Smit	Ouders en school, succesfactoren voor betrokkenheid
E. Metselaar	Van weerstand naar veranderbereidheid
N. Greveling	De ondernemende manager
K. Morel	Identiteitsmarketing
Argumentenfabriek	De Sterrenschool

Overzicht standaard normeringen UN1EK
Strategisch beleidsdocument UN1EK
Alle artikelen aangedragen tijdens de opleiding