



In verbinding met de wereld van morgen

Strategisch beleidsplan
2020-2025

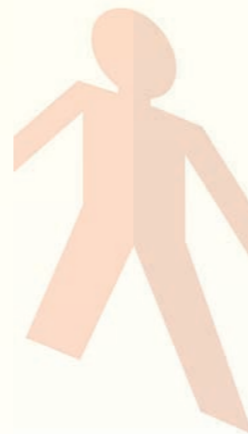
Montessori Stichting Vreugd & Rust

Den Haag, april 2021

In verbinding met de wereld van morgen

Strategisch beleidsplan
2020-2025

Montessori Stichting Vreugd & Rust



Voorwoord

Met trots presenteren wij ons strategisch beleidsplan 'In verbinding met de wereld van morgen' voor de jaren 2020-2025. In dit plan zijn de belangrijkste ontwikkelingen, uitdagingen en ambities van Montessori Stichting Vreugd & Rust voor de komende jaren opgenomen.

In ons strategisch beleidsplan zijn we uitgegaan van onze slogan "Montessori-onderwijs van vandaag verbinden met de wereld van morgen" en de drie kernwaarden persoonsgericht, omgevingsgericht en toekomstgericht. Vanuit onze slogan en kernwaarden zijn de beleidsuitgangspunten en de doelen geformuleerd waaraan we als stichting in alle geledingen en op beide scholen willen werken. Daarnaast vormt ons strategisch beleidsplan een betekenisvol kader voor de scholen bij het uitwerken van hun schoolplan. Een kader, omdat we van de beide scholen verwachten dat ze gefundeerde keuzes maken op basis van het strategisch beleid en dat ze het strategisch beleid van MSVR vertalen naar schoolniveau. Zowel op stichtings- als op schoolniveau zullen we ons strategisch beleidsplan en de schoolplannen steeds omzetten in een jaarplan met daaraan gekoppeld een jaarverslag (evaluatie van het jaarplan).

Ons strategisch beleidsplan "In verbinding met de wereld van morgen" steunt inhoudelijk op de gesprekken die het Dagelijks Bestuur gevoerd heeft met onze stakeholders in samenhang met de kaders vanuit de Inspectie van het Onderwijs. In ons strategisch beleidsplan beschrijven we onze organisatie (hoofdstuk 1), onze missie en visie(s) (hoofdstuk 2), de trends en ontwikkelingen die de komende jaren een rol gaan spelen in ons onderwijs, aan de hand van het DESTEP- model (hoofdstuk 3), onze sterke kanten en onze aandachtspunten (hoofdstuk 4), en tenslotte - in hoofdstuk 5 - de negen beleidsthema's die we belangrijk vinden voor MSVR en onze scholen: (1) Onderwijs, (2) Personeel, (3) Identiteit, (4) Marketing en profilering, (5) Financiën en beheer, (6) Gebouwen en huisvesting, (7) Organisatie, (8) Kwaliteitszorg en (9) Samenwerken de met ouders en de omgeving.

We nodigen iedereen die de ontwikkeling van Montessori Stichting Vreugd & Rust een warm hart toedraagt uit om dit stuk met interesse te lezen. Gedachten en feedback zijn van harte welkom.

Bianca Boutestijn
Rob van der Veer

Dagelijks bestuur MSVR
Den Haag, april 2021

Inhoud

1. Beschrijving van de organisatie

1.1 Bestuur	9
1.2 De besturingsfilosofie	9
1.3 De leiding van de scholen	10
1.4 Onze medewerkers	10
1.5 De omgeving	10

2. De missie van de organisatie

2.1 De missiekern	11
2.2 Onze slogan	11
2.3 Onze kernwaarden	11
2.4 Eigen kwaliteit: onze parels	13
2.5 Onze grote doelen	13

3 Trends en ontwikkelingen

3.1 Inleiding: montessorionderwijs in de 21 ^e eeuw	15
3.2 Demografische factoren	16
3.3 Economische factoren	16
3.4 Sociaal- culturele factoren	17
3.5 Technologische factoren	17
3.6 Ecologische factoren	18
3.7 Politiek- juridische factoren	18

4 Sterkte-zwakte-analyse

4.1 De SWOT-analyse: overzicht	19
4.2 De SWOT-analyse: toelichting	19



5 De domeinen

5.1 Onderwijs	21
5.2 Personeel	22
5.3 Identiteit	23
5.4 Profilering en zichtbaarheid	24
5.5 Financiën en beheer	25
5.6 Gebouwen en huisvesting	27
5.7 Organisatie	28
5.8 Kwaliteitszorg	29
5.9 Samenwerken met de ouders en de omgeving	32
5.10 Privacy	33



1. Beschrijving van de organisatie

1.1 Bestuur

De Montessori Stichting Vreugd en Rust (MSVR) en haar rechtsvoorgangers bestaat ruim 90 jaar en bestuurt een gemeenschap van 2 scholen voor primair onderwijs in de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Den Haag. Binnen de Montessori Stichting Vreugd en Rust krijgen ca. 900 leerlingen basisonderwijs, verzorgd door 81 medewerkers.

Montessori Stichting Vreugd & Rust is een organisatie voor primair onderwijs. MSVR bestaat uit 2 basisscholen, gehuisvest in 2 schoolgebouwen:

- *Montessori School Nieuw Vreugd en Rust, Montessoristraat 1, 2273 AC Voorburg*
- *Montessorischool Leidschenveen, Cicerostrook 1, 2493 ZL Den Haag*

Beide scholen hebben rond het einde van een schooljaar ongeveer 450 leerlingen. Per 1 oktober 2019 telde MSVR 830 leerlingen en 81 personeelsleden. Daarvan was 13,5% man en 86,5% vrouw. Het aantal fte's bedraagt 59,2. Het toezicht en het bestuur van MSVR werken sinds 2017 met een code voor goed bestuur. Van daaruit is er sprake van een scheiding tussen toezicht en bestuur. Dit is vormgegeven in een one-tierboard met een uitvoerend deel van het bestuur (Dagelijks Bestuur) en een toezichthoudend deel van het bestuur (het Algemeen Bestuur). Het Algemeen Bestuur bestaat uit vier personen (januari 2020); mevr. E. Driessen, dhr. B. Kocken, dhr. H. Luyendijk (vz) en mevr. C. Ravensbergen. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit twee personen; mevr. B. Boutestijn en dhr. R. van der Veer. MSVR participeert in het Samenwerkingsverband Stichting Passend Primair Onderwijs Haaglanden (SPPOH). Het bestuur heeft het financieel en personeelsbeheer belegd bij een administratiekantoor.

1.2 De besturingsfilosofie

MSVR gaat uit van de gedachte dat een goed bestuur van groot belang is voor het geven van richting en de ontwikkeling van de eigen organisatie en dat (een) goed bestuur bijdraagt aan goed montessori-onderwijs voor iedere leerling. We onderschrijven in dit verband de 'Code Goed Bestuur in het primair onderwijs' (PO-raad).

Bij de besturing van de organisatie gaan we uit van een aantal kernwaarden:

- *Verbinding: zorgen voor actieve betrokkenheid met de organisatie en medeverantwoordelijkheid van alle medewerkers*
- *Inspiratie: motiveren om het beste uit zichzelf en de ander te halen*
- *Engagement: sterke maatschappelijke betrokkenheid, vastgelegd in afspraken en convenanten*
- *Vertrouwen: relaties en acties waar vertrouwen het uitgangspunt is*
- *Ambitie: uitdagen om voortdurend te werken aan kwaliteitsverbetering en vernieuwing*

Onze besturingsfilosofie kenmerkt zich verder door:

- *Het eigenaarschap ligt zo laag mogelijk in de organisatie*
- *We geven maximaal de ruimte voor ontwikkeling*
- *We streven naar synergie door samenwerking, waarbij solidariteit een belangrijk uitgangspunt is*
- *We focussen met name op (de kwaliteit van) onderwijs*

1.3 De leiding van de scholen

Iedere school wordt geleid door een schoolleiding. De Directeur - Bestuurder is tevens lid van het dagelijks bestuur die het bevoegd gezag vormt van MSVR. Beide scholen hebben in het schoolplan beschreven wat zij verstaat onder "schoolleiding". Alle directeuren hebben de opleiding tot schoolleider gevolgd.

1.4 Onze medewerkers

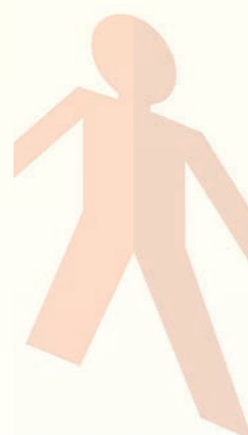
Onze medewerkers - zowel onderwijsgevend als niet-onderwijsgevend - zijn betrokken en ambitieus. Ze stellen zich 'samen-lerend' op en ze tonen eigenaarschap. Het streven naar kwaliteitsverbetering is vanzelfsprekend: ze willen voorop lopen, ze zijn ambitieus en ze nemen geen genoegen met middelmaat. Alle onderwijsgevenden behalen hun Post-HBO Montessoriopleiding om volledig op de hoogte te zijn van de antropologie van Maria Montessori. In het kader van eigenaarschap worden de medewerkers uitgedaagd om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van de school en de eigen ontwikkeling.

Het bestuur van MSVR streeft naar diversiteit in achtergrond en opleiding van het personeel. Bovendien is het 'Leven Lang Ontwikkelen' een belangrijk uitgangspunt binnen MSVR. 11% van de medewerkers is in het bezit van een academische graad (2020).

1.5 De omgeving

MSVR speelt een prominente en invloedrijke rol in de regio. Daar waar mogelijk werkt de stichting samen om op te komen voor de belangen van leerlingen, ouders en medewerkers. We willen ons als MSVR onderscheiden door creatieve oplossingen te verzinnen voor uitdagingen waar we in het onderwijs voor staan. MSVR streeft er bewust naar om zich te profileren als een lerende organisatie die in directe verbinding staat met de wereld. We organiseren dit voor de leerlingen, maar ook voor alle werknemers.

We beschouwen de onderwijswereld niet vanaf de zijkant; we nemen daar waar mogelijk initiatief en leveren nadrukkelijk een wezenlijke bijdrage aan het primaire proces van montessorionderwijs.



2. De missie van de organisatie

2.1 De missiekern

MSVR is een organisatie voor algemeen bijzonder primair onderwijs. Onder onze verantwoordelijkheid vallen twee basisscholen, gevestigd in Den Haag en Leidschendam-Voorburg. Onze montessorischolen staan open voor alle leerlingen die aangemeld worden, wanneer de opvoedkundige opvattingen van de ouder(s)/verzorger(s) aansluiten bij de principes van montessorionderwijs. In de eerste plaats richten onze scholen zich op persoonsvorming: ze zorgen ervoor, dat zowel leerlingen als medewerkers met succes en vanuit intrinsieke motivatie kunnen bijdragen aan onze maatschappij. In de tweede plaats richten de scholen zich op het aanleren van kennis en vaardigheden die borgen dat de leerlingen met succes passend vervolgonderwijs kunnen volgen. Leerlingen van onze montessorischolen vallen op door hun positieve werkhouding, hun mondigheid en zelfverantwoordelijk leren. Tenslotte beschikken beide scholen over een schoolplan waarin de schooleigen doelen van de school staan beschreven.

2.2 Onze slogan

MSVR heeft een slogan. Deze luidt: "Montessorionderwijs van vandaag verbinden met de wereld van morgen". We bouwen aan de toekomst van onze maatschappij door onze leerlingen toekomstgericht montessorionderwijs te geven, en door ze te vormen tot mensen die actief kunnen bijdragen aan de samenleving van morgen.

2.3 Onze kernwaarden

De kernwaarden van MSVR laten zien waar wij voor staan. Het gedachtegoed van Montessori staat uiteraard centraal. Dit heeft MSVR vertaald naar drie kernwaarden:

• **Persoonsgericht**

Binnen MSVR gaan we uit van verschillen. We werken vanuit de gedachte dat iedereen anders is en sluiten aan bij persoonlijke ontwikkelbehoeften. Montessori zag meer dan een eeuw geleden al dat onderwijs en opvoeding aan zou moeten sluiten bij de uniciteit van ieder persoon. Deze gedachte is leidend bij ons onderwijskundig fundament en klinkt door in alle facetten van onze organisatie.

• **Omgevingsgericht**

Binnen MSVR voelen medewerkers en leerlingen zich verantwoordelijk voor de omgeving waarin zij werken en verblijven. Montessori benoemt een goed voorbereide omgeving als belangrijke pijler voor de ontwikkeling. Deze omgeving is uitdagend en inspirerend, biedt kansen op ontwikkeling en samenwerking voor zowel leerlingen als medewerkers. Iedereen draagt optimaal bij aan de zorg voor deze omgeving. De school staat in directe verbinding met de omgeving van de school en met de maatschappij.

• **Toekomstgericht**

Binnen MSVR sluiten we aan bij de snel veranderende wereld. We weten dat de oplossingen voor problemen die we gisteren bedachten, geen adequaat antwoord bieden op de vraagstukken van morgen. We staan als stichting midden in de maatschappij. De leerlingen en medewerkers die dagelijks onze scholen bezoeken, richten zich op een nieuwe wereld die we samen vormgeven.



2.4 Eigen kwaliteit: onze parels

Vanzelfsprekend zorgt MSVR voor basiskwaliteit. De financiën zijn op orde en onze scholen leveren de verwachte kwaliteit (zie de uitslagen van de zelfevaluatie). Onze ambities reiken uiteraard verder dan het leveren van basiskwaliteit: we willen ook toegevoegde waarde bieden. Het meest trots zijn we op onze parels:

- *MSVR sluit vanuit de montessorivisie aan op de specifieke leerbehoeften van de leerlingen*
- *Wij hebben zicht op en sluiten aan op een brede ontwikkeling van iedere leerling*
- *Wij geven ruimte en stimuleren de professionele ontwikkeling van onze medewerkers*
- *Binnen MSVR heerst een cultuur van hoge betrokkenheid bij het onderwijs vanuit leerlingen en ouders*
- *MSVR staat in directe verbinding met de dynamische maatschappij van vandaag*
- *MSVR sluit aan bij de snel veranderende wereld van morgen*
- *Wij geven als MSVR continu vorm aan onderwijsinnovatie*
- *Wij zijn een financieel gezonde organisatie*
- *Balans sturing en ruimte bevordert autonomie en eigenaarschap bij onze medewerkers*

2.5 Onze grote doelen

Op basis van ons gehele strategische beleidsplan hebben we een aantal grote doelen vastgesteld. Deze grote doelen vormen de leidraad voor de komende vier jaar. De scholen zullen in hun schoolplan een koppeling beschrijven tussen de hieronder geformuleerde speerpunten en de eigen doelen. Waar zijn we de komende 4 jaar mee bezig? Wat bepaalt onze koers?

Onze grote doelen zijn:

- *Samen met onze medewerkers werken aan het bevorderen van meer solidariteit en samenwerking tussen de scholen*
- *We ronden het proces van het versterken van de governance structuur binnen de stichting af*
- *We blijven werken aan betekenisvolle samenwerkingen om zo in verbinding te blijven met de wereld om ons heen*
- *Onze scholen blijven met een innoverende blik onderwijs verzorgen dat aansluit bij de toekomst*
- *We maken bewuste keuzes ten aanzien van digitale toepassingen die passend zijn bij de uitgangspunten van Montessori en gebruiken waar mogelijk nieuwe technologische ontwikkelingen van meerwaarde*
- *MSVR draagt, vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid en actiegerichtheid, bij aan politieke thema's zoals het lerarentekort en werkdruk.*
- *Investeren in het (intern) opleiden van leraren, o.a. Zij-instromers.*



3 Trends en ontwikkelingen

3.1 Inleiding: montessorionderwijs in de 21^e eeuw

MSVR is een actieve speler binnen de samenwerkende scholen op het gebied van onze visie; Montessori. Dit uit zich in een actieve rol binnen de regio (voorzitterschap), maar ook door vooruitstrevende inbreng rondom inhoudelijke onderwerpen zoals het vernieuwde leerlingvolgsysteem.

Montessorionderwijs mag dan wel meer dan honderd jaar oud zijn, dat betekent niet dat de visie niet meer passend is binnen de huidige maatschappij. Het betekent wel dat de scholen, die werken vanuit de Montessori visie, in een continu ontwikkelend proces de praktische uitwerking van de visie verbeteren en aanpassen aan de huidige vraag en populatie.

MSVR kiest ervoor dit niet vanuit de zijlijn te volgen, maar participeert in deze ontwikkeling door juist veel te innoveren en door te ontwikkelen. Daarbij werken wij nauw samen met de Haagse Montessori Opleiding en de Nederlandse Montessori Vereniging.

Trends en ontwikkelingen in onze omgeving (lokaal, regionaal, landelijk) zijn van invloed op ons beleid. We spelen in op maatschappelijke ontwikkelingen, omdat we een organisatie willen zijn die midden in de samenleving staat. De trends en ontwikkelingen hebben wij geanalyseerd vanuit het DESTEP model.

Dit model bevat de volgende onderdelen:

- *Demografische factoren*
- *Economische factoren*
- *Sociaal-culturele factoren*
- *Technologische factoren*
- *Ecologische factoren*
- *Politiek-juridische factoren.*

3.2 Demografische factoren

Beide scholen baseren de prognose van leerlingaantallen mede op de demografische gegevens die worden verstrekt door de gemeenten, hierbij opgemerkt dat beide scholen een regiofunctie vervullen en daarmee de werkelijke aantallen vaak afwijken met de gegevens van de gemeente.

De demografische gegevens blijven aanleiding tot gesprekken met de gemeenten.

Buiten de prognose om zien we op beide scholen een hoger aantal leerlingen dat wordt aangemeld dan dat binnen de school geplaatst kan worden.

Voor de school in Voorburg zijn binnen de gemeente normafspraken gemaakt.

3.3 Economische factoren

Door de economische groei is er een hoogconjunctuur ontstaan, dat heeft ook ingrijpende consequenties voor de arbeidsmarkt. Dat uit zich binnen het onderwijs in een groter wordend personeelstekort. Binnen MSVR is de zorg rondom dit tekort groot. Bestuurlijk zijn we nauw betrokken bij lokale ontwikkelingen, regionale kernteams en acties.

Bestuurlijk is er een aantal acties ondernomen:

- *Samenwerking met de Hogeschool Leiden (samen opleiden)*
- *Samenwerking met de kinderopvang (combinatie-functies)*
- *Samenwerking met het ROC (onderwijs-assistenten)*
- *Boven-formatief personeel aannemen, vooruitlopend op komende tekorten (zij-instroom)*
- *Actieve werving en profilering via sociale media*

Bestuurlijk blijven we alert en pro-actief in het ondernemen van nieuwe acties die het leraarstekort binnen onze stichting kunnen verkleinen, dan wel voorkomen.

Daarbij wordt gedacht aan:

- *Intensiveren van de samenwerking met verschillende opleidingsinstellingen*
- *Afstemmen van arbeidsvoorwaarden*
- *Differentiëren in rollen en taken binnen de organisatie*



3.4 Sociaal-culturele factoren

MSVR ervaart op het gebied van sociaal-culturele factoren de volgende ontwikkelingen:

- *Verhoogde instroom van internationaal georiënteerde leerlingen / gezinnen*
- *Verhoogde wens van de populatie rondom programma's, gericht op inclusie en diversiteit*
- *Intensievere samenwerking met sociale partners binnen de lokale context*
- *Betrokkenheid van de leerling bij de eigen ontwikkeling en de school (stem van de leerling).*

Deze trends laten zich vertalen naar de volgende bestuurlijke acties:

- *Zoeken naar oplossingen voor knelpunten die gepaard gaan met de verhoogde instroom van internationals*
- *Voorwaarden creëren om de stem van de leerling een plaats te geven in de organisatie van de verschillende scholen*
- *Kaders scheppen voor intensieve samenwerking door de afzonderlijke scholen binnen het lokale speelveld*
- *Bewustwording en aansluiting bij de kansen van diversiteit binnen onze populatie en organisatie*

3.5 Technologische factoren

MSVR staat voor een open en betrokken relatie tussen de opvoeder en het kind met als doel vanuit deze relatie het kind tot ontwikkeling te laten komen. Daarbij zijn de technische mogelijkheden die binnen het bereik van MSVR liggen een middel om deze ontwikkeling te ondersteunen en begeleiden.

Echter, MSVR wil voorkomen dat technologische ontwikkeling de relatie tussen opvoeder en kind verstoort. Daarnaast is MSVR niet blind voor de mogelijkheden die het biedt om de ontwikkeling te ondersteunen. Voorbeelden van versterking in de begeleiding zijn de toegang tot informatie en de mogelijkheden om deze informatie meer tot de verbeelding van het kind te laten spreken. Denk daarbij aan ontwikkelingen op het gebied van Virtual en Augmented Reality.

Een bedreiging kan zijn dat er meer onderwijs gaat plaatsvinden zonder daarbij de relatie met de opvoeder in acht te nemen. De pedagogische rol van de leraar komt hierbij in het geding.

MSVR staat open voor nieuwe ontwikkelingen. Zij zal nieuwe technologieën omarmen waar het de visie versterkt en ondersteunt. Op andere gebieden zal zij zich meer terughoudend opstellen. Het bestuur bewaakt de ontwikkelingen middels gesprekken met de scholen. Een kritische houding met het oog voor kansrijke vernieuwing helpen de schoolleiding de juiste keuze te maken.

3.6 Ecologische factoren

Het begrip duurzaamheid neemt een steeds belangrijkere plaats in binnen onze maatschappij. Omdat we als MSVR een venster naar de wereld willen zijn, proberen we zo mogelijk aan te sluiten bij deze ontwikkeling. Binnen het Montessorionderwijs is een van de pilaren zorg te dragen voor je omgeving, dit willen we als MSVR ook de ruimte geven.

We geven dit concrete handvatten binnen MSVR door:

- *Energie Neutrale Scholen als uitgangspunt te nemen (binnen de begrenzings van de huidige gebouwen)*
- *Duurzaamheid als belangrijk deel van burgerschap een plaats te geven binnen ons onderwijs*

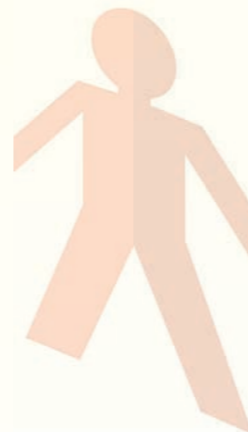
3.7 Politiek- juridische factoren

2019 en 2020 kenmerken zich door verhoogde druk vanuit het onderwijsveld op de politiek. Het gaat hierbij over de volgende zaken:

- *Verlagen werkdruk*
- *Eerlijke beloning*

Deze politieke ontwikkeling heeft invloed op CAO-ontwikkeling en daarmee ook op de besteding voor de besturen. Naast bovenstaande is er ook ontwikkeling op de wetgeving die de relatie werkgever - werknemer regelt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan nieuwe wetgeving WAB. Tot slot staan voor 2021 nieuwe landelijke verkiezingen op de agenda, welke de politieke koers voor de komende jaren voor het onderwijs zullen beïnvloeden.

MSVR is en blijft nauw aangesloten bij lokale politieke overleggen. Daarnaast volgen we de landelijke ontwikkelingen en handelen naar de veranderende wetgeving. Samen met ons administratiebureau zorgen we ervoor dat veranderingen in o.a. de CAO correct worden doorgevoerd voor onze medewerkers. Met regelmaat sluiten we bestuurlijk aan bij klankbord bijeenkomsten vanuit het Ministerie van Onderwijs. Op deze wijze benutten we maximaal onze invloed op het ambtelijke speelveld. In schooljaar 2019/2020 is er een maatschappelijke discussie ontstaan over de mate van vrijwilligheid van de ouderbijdrage, die ook binnen onze scholen wordt gevraagd aan ouders. Als stichting zijn wij in nauw contact met de toezichthouder (inspectie) over dit onderwerp. Binnen de afzonderlijke medezeggenschapsraden wordt het gesprek gevoerd over de hoogte, heffing en besteding van de ouderbijdrage.



4 Sterkte-zwakte-analyse

4.1 De SWOT-analyse: overzicht

De sterkte-zwakte-analyse (SWOT-analyse) is opgesteld in samenwerking met de directeurs van MSVR. De belangrijkste aspecten zijn:

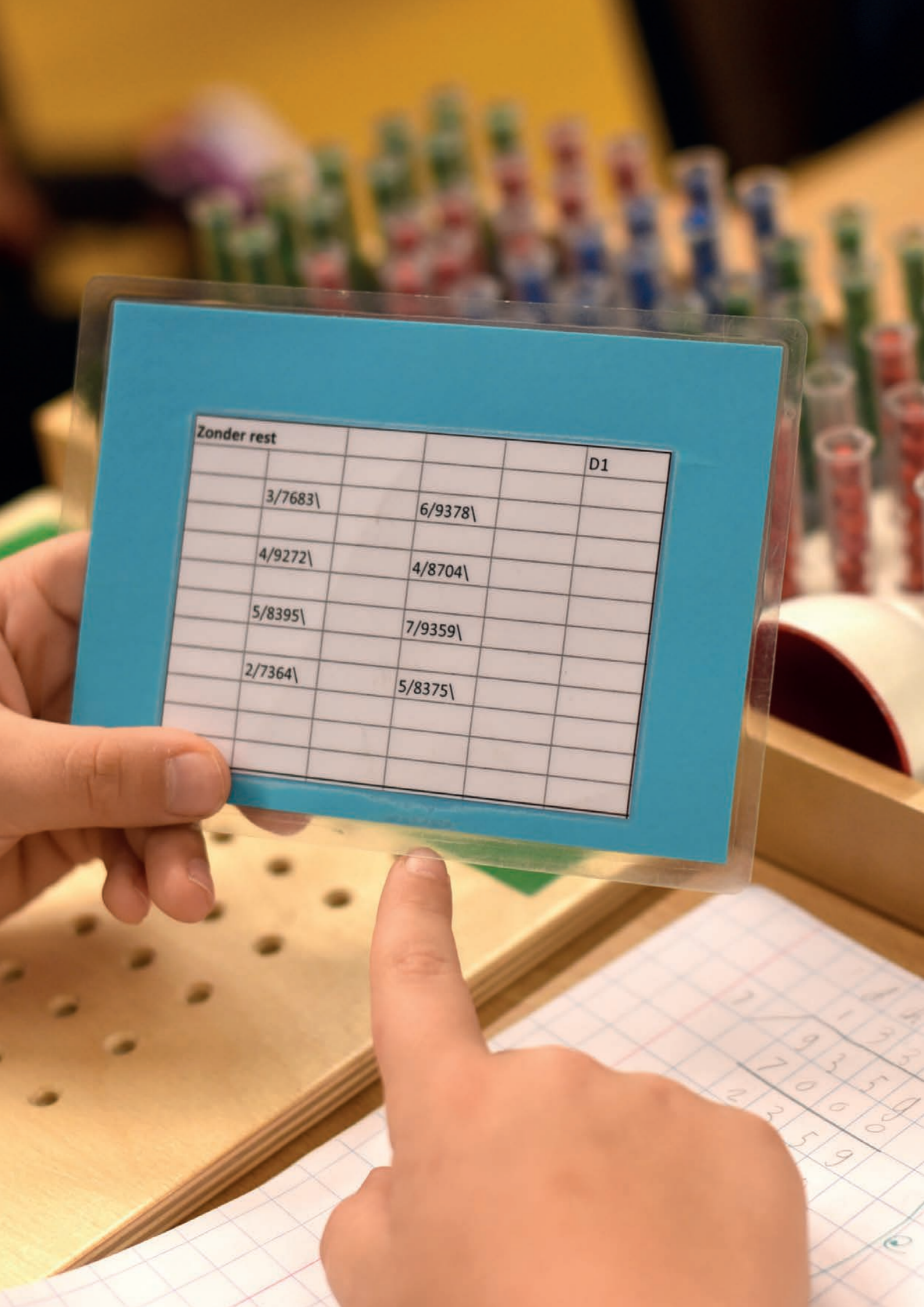
Sterkten	Zwakten
Financieel solide	Hoog ziekteverzuimpercentage
Gerichtheid op innovatie	Aanscherpen bedrijfsvoeringsprocessen
Specifieke profilering van de scholen	Transparantie derde geldstroom
Balans sturing en ruimte	
Hoge leeropbrengsten	
Kwaliteit van het directieteam	

Kansen	Bedrijgingen
Samenwerking met opleidingsinstituten	Plaatsingsmogelijkheden speciaal (basis) onderwijs - bestuurlijke zorgplicht
Goede relatie met de gemeenten en andere schoolbesturen	Moeite met aanwas en vervanging personeel
Leidende positie in de Montessori Gemeenschap	Leeftijdsopbouw van het personeel
(Gemeentelijk) Beleid inzake Integraal Kind Centrum (IKC)	Onvoorspelbaar overheidsbeleid
Onderwijsbeleid (subsidies) gemeenten, provincies, rijk	
Internationalisering	

4.2 De SWOT-analyse: toelichting

De Sterkte-zwakte-analyse en de matrix geven een helder kader voor verdere concretisering van de grote doelen van MSVR. Daarnaast geeft het beide scholen handvatten voor het verder concretiseren van SMART-doelen in de jaarplannen.

In bovenstaand schema spreken de meeste zaken voor zich. Binnen de opgenomen zaken in het zwakte-kwadrant staat de aanscherping van bedrijfsvoeringsprocessen genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat de meeste processen goed op orde zijn en up-to-date. Na de omzetting van vereniging naar stichting in 2017, zijn veel documenten aangepast en herschreven. In dit proces bevindt de stichting zich nog steeds. Hierbij worden zaken op volgorde van belangrijkheid aangepakt. Daarbij wordt ook de implementatie binnen de stichtingscultuur meegenomen.



5 De domeinen

5.1 Onderwijs

MSVR stelt zich ten doel onderwijs te verzorgen op algemeen bijzondere grondslag. De vorming en opvoeding van leerlingen is gebaseerd op de beginselen van Maria Montessori.

Onderwijs en ondersteuning geven is de kernactiviteit van onze scholen. De stichting gaat daarbij uit van het principe: "de leraar doet er toe". Beide scholen richten zich naast de ontwikkeling van kennis en de vaardigheden die nodig zijn om de basisvakken goed te beheersen, vooral op de brede vorming en de persoonsvorming. Er wordt bij de vormgeving van het onderwijs rekening gehouden met zowel "de lijn van het kind" als "de lijn van de leraar". De leraren verzamelen data over de ontwikkeling van de leerlingen, analyseren deze en stellen vervolgens hun handelen bij.

In het schoolondersteuningsprofiel van de scholen staat beschreven hoe de scholen invulling geven aan de zorg en begeleiding en wat de mogelijkheden zijn voor extra begeleiding.

Kwaliteitsindicatoren:

- Beide scholen beschikken over een onderwijskundig concept gebaseerd op de antropologie van Maria Montessori
- De leraren werken vanuit het montessoriconcept
- Beide scholen bieden de leerlingen een rijk (aanvullend) aanbod van verbredend onderwijs
- Beide scholen realiseren eindopbrengsten die recht doen aan de potentie van de leerlingen
- Beide scholen realiseren sociale opbrengsten die recht doen aan de potentie en behoefte van de leerlingen

5.2 Personeel

MSVR vindt de kwaliteit van de medewerkers van doorslaggevend belang in relatie met de kwaliteit van de scholen. De schoolleiders geven, in samenwerking met hun managementteam, leiding aan de schoolontwikkeling, waarbij persoonlijke ontwikkeling een wezenlijk onderdeel is.

Vanzelfsprekend is de schoolleiding verantwoordelijk voor de eigen professionele ontwikkeling. Daarnaast ontwikkelen zij op hun school een professionele cultuur die borgt dat de leraren met en van elkaar leren. Een kernbegrip daarbij is 'Professioneel Kapitaal': Het kapitaal waarover medewerkers moeten beschikken om zichzelf te kunnen ontwikkelen en zo effectief mogelijk te kunnen presteren. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen startbekwame, basisbekwame en vakbekwame montessorileraren.

MSVR stuurt op goed werkgeverschap bij alle personeelsleden door het bieden van aantrekkelijke carrièrepaden en een constante focus op professionele ontwikkeling.

Voor de ontwikkeling van de leerlingen is het van belang dat de leraren zich blijvend ontwikkelen en in staat zijn nieuwe inzichten en technieken tot zich te nemen en toe te passen. We verwachten van de medewerkers, dat ze gericht werken aan hun eigen professionele ontwikkeling en dat ze deze ontwikkeling bespreken in de diverse gesprekken met de schoolleiding.

Naast de schoolleiding en de leraren onderscheiden we "overig personeel". Voor iedere functie (of taak) beschikt MSVR over een taak-functiebeschrijving. Ook aan deze categorie personeel worden hoge kwaliteitseisen gesteld. Functiebeschrijvingen zijn opgenomen in het functieboek.

Kwaliteitsindicatoren:

- *De schoolleiding van beide scholen vertaalt de montessori visie in hun onderwijskundig leiderschap*
- *De schoolleiding van beide scholen hanteert de afgesproken gesprekkencyclus*
- *De schoolleiding van beide scholen heeft zicht op de kwaliteit(en) van de individuele medewerkers*
- *De schoolleiding van beide scholen heeft zicht op de kwaliteit(en) van het team als geheel*
- *Alle leraren beschikken over een diploma montessori vakbekwaam of zijn studerende hiervoor*



5.3 Identiteit

Ons onderwijs richt zich op cognitieve, de sociale en de brede ontwikkeling van de leerlingen. In het kader van de sociale ontwikkeling hechten we veel waarde aan de ontwikkeling als persoon, aan de omgang met zichzelf, de ander en de omgeving. Wie zijn kansen in de maatschappij wil benutten, moet zich als persoon kunnen ontwikkelen en zijn positie ten opzichte van anderen in de samenleving vinden. Het onderwijs helpt leerlingen te ontdekken wie ze zijn en willen worden, wat ze belangrijk vinden en hoe ze zich tot anderen en de wereld om hen heen verhouden. Ze ervaren dat ze trots mogen zijn op wat ze gemaakt of geleerd hebben. Leerlingen leren zelfstandig keuzes maken en verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen handelen. Ze ontwikkelen een ondernemende, initiatiefrijke houding: ze worden weerbaar (gemaakt), krijgen zelfvertrouwen en ervaren dat het voldoening geeft om samen met anderen tot een mooi resultaat te komen.

In ons onderwijs staat de drieslag socialisatie, persoonsvorming en kwalificatie (Biesta) centraal. Want om jezelf te kunnen worden, is kennis (kwalificatie) een belangrijke voorwaarde. Kennis van jezelf (persoonsvorming) in relatie tot de ander (socialisatie) is daarbij onmisbaar.

Persoonsvorming houdt ook in dat leerlingen op een gepaste manier vorm leren geven aan hun emoties en rekening houden met de positie, de belangen en de gevoelens van anderen. Respect, hulpvaardigheid en empathie helpen hen met anderen samen te leven. Zo ontdekken ze wat ze nodig hebben om voor zichzelf en voor anderen te zorgen. Die basis draagt bij aan hun welzijn en hun sociale gedrag in hun latere leven. Onderwijs dat bijdraagt aan persoonsvorming motiveert en vormt leerlingen in brede zin. Het sluit aan bij wat ze aanspreekt, maar verbreedt ook hun horizon en laat ze kennismaken met zaken waar ze niet uit zichzelf mee in aanraking komen.

De scholen besteden gericht aandacht aan sociale ontwikkeling en burgerschap. Het is ons doel dat de leerlingen in de samenleving kunnen participeren als volwaardige burgers. Om leerlingen te helpen verantwoordelijke burgers te worden, leren ze kritisch na te denken en probeert het onderwijs ze verantwoordelijkheid bij te brengen voor hun eigen handelen, of het nu gaat om duurzaamheid, hun eigen gezondheid, hun leefomgeving of hun financiële mogelijkheden. Ze leren zich internationaal te oriënteren en verder te kijken dan de grens van hun stad of land.

De waarden en uitgangspunten zoals scholen deze bieden en creëren voor leerlingen, gelden in dezelfde mate ook voor alle medewerkers die binnen MSVR werkzaam zijn. Dat houdt in dat zij niet alleen zorg dragen voor het voorleven van onze identiteit, maar ook ervaren dat dit op hen van toepassing is.

Kwaliteitsindicatoren:

- *Beide scholen besteden expliciet aandacht aan persoonsvorming*
- *Beide scholen leiden de leerlingen op tot kritische en betrokken burgers*
- *Beide scholen stimuleren leerlingen eigen verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling te nemen (eigenaarschap)*
- *Beide scholen beschikken over een montessoricurriculum dat leerlingen voorbereidt op een veranderende maatschappij*
- *Beide scholen beschikken over een montessoricurriculum dat bijdraagt aan de algemene ontwikkeling van de leerlingen*

5.4 Profilering en zichtbaarheid

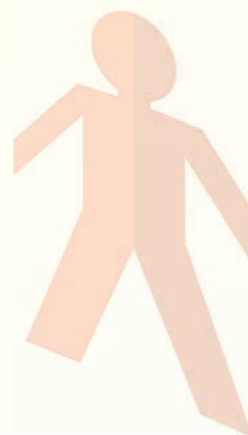
MSVR profileert zich als een moderne, lerende organisatie die zorgt draagt voor goed onderwijs aan haar leerlingen en een optimale werk- en ontwikkelomgeving voor haar medewerkers. Onze scholen en ons onderwijs zijn aantrekkelijk voor leerlingen, personeel en ouders. Hierbij spelen onze kernwaarden een belangrijke rol: persoonsgericht, omgevingsgericht en toekomstgericht. Een belangrijk uitgangspunt is dat ouders en leerlingen met plezier onze scholen blijven bezoeken en dat werknemers graag bij MSVR willen werken.

Onze organisatie heeft een duidelijk onderwijskundig en pedagogisch profiel; en dat geldt ook voor onze scholen. Net zoals onze organisatie beschikken beide school over een missie, een heldere visie, kernwaarden en een heldere beschrijving van het profiel. Het profiel bevat de ambities van de school met betrekking tot onderwijs, personeel, ouders en omgeving. De ambities zijn ook werkelijk ambitieus; bij het opstellen daarvan hebben de scholen in ieder geval rekening gehouden met de kernwaarden van MSVR.

In het kader van profilering en marketing is het communicatiebeleid van belang. Het profiel van de organisatie en de scholen moet 'bekend' zijn bij onze doelgroep. Belangrijke middelen zijn: de nieuwsbrief, de schoolgids, de website, sociale media etc. Deze middelen worden gebruikt om onze huidige doelgroep te informeren, maar ook om geïnteresseerden te bereiken. In het kader van werving heeft iedere school beleid geformuleerd om nieuwe leerlingen (en ouders) te enthousiasmeren voor de school.

Kwaliteitsindicatoren:

- Beide scholen beschikken over een schoolprofiel en een waardepropositie
- Beide scholen kunnen het schoolprofiel relateren aan de begrippen toekomst-, omgevings- en persoonsgericht (TOP)
- Beide scholen beschikken over een beleidsstuk m.b.t. de marketing van hun profiel
- Beide scholen ondernemen concrete activiteiten om de leerlingenpopulatie constant te houden
- Beide scholen bieden ouders, leerlingen en medewerkers een verrijkend onderwijsaanbod



5.5 Financiën en beheer

De medewerkers dragen met passie zorg voor de kwaliteit van het onderwijs. Voorwaardelijk daarin zijn goede faciliteiten en voorzieningen. Dat vraagt om voldoende financiële middelen die we vooral willen inzetten voor het verhogen van de onderwijskwaliteit en de ambities van de scholen, zoals geformuleerd in hun schoolplannen.

Vanzelfsprekend verwerven en besteden we de onderwijsbekostiging rechtmatig, dat wil zeggen conform de wet- en regelgeving. We zijn een gezonde en solide stichting en dat willen we ook blijven (continuïteit), zodat niet alleen de leerlingen van vandaag, maar ook die van morgen goed onderwijs kunnen ontvangen. Om de continuïteit te waarborgen beschikken we over meerjarenbeleid en bespreken we ons financieel beleid op regelmatige basis met onze toezichthouders. Het meerjarenbeleid schetst de financiële uitgangssituatie van de stichting, de beleidskaders, reserves, bestedingspatroon en geeft informatie over onze vorm(en) van rapporteren volgens de cyclus van planning en control. Het bestuur heeft in 2020 een financiële risicoanalyse laten uitvoeren, waaruit blijkt dat we financieel gezond zijn en er sprake is van een realistische reserve.

Sinds de begroting van 2020 wordt er een separate begroting opgesteld voor de besteding van middelen die verkregen worden vanuit de vrijwillige ouderbijdrage. Op deze manier biedt MSVR transparantie in de besteding van deze middelen.

Kwaliteitsindicatoren:

- De stichtingsbegroting is beleidsrijk en kaderstellend voor de scholen
- Beide scholen werken in het kader van het strategisch beleidsplan met een beleidsrijke begroting
- De solvabiliteit 2 bedraagt minimaal 50%
- De liquiditeit bedraagt minimaal 1,5
- De rentabiliteit ligt tussen -2% en + 1%
- Het weerstandsvermogen ligt tussen de 10% en 12%
- De huisvestingsratio is minder dan 10%



5.6 Gebouwen en huisvesting

De schoolgebouwen en de schoolpleinen vormen het visitekaartje voor de huidige en de potentiële ouders; ze vormen het gezicht naar buiten toe. We onderkennen de samenhang tussen een schoon, goed onderhouden gebouw en een plezierige werk- en leeromgeving. Tevens onderkennen we de samenhang tussen een zorgvuldig voorbereide schoolomgeving en leerprestaties van de leerlingen. Onze gebouwen (scholen) en de bijbehorende schoolpleinen zijn modern, veilig en gedeeltelijk (al) duurzaam. Het onderhoud, de inrichting en de uitstraling wijzen op kwaliteit en professionaliteit.

We moeten vooral inzetten op het aanpassen van de scholen aan de eisen van de toekomst. Dat is niet eenvoudig, omdat beide schoolgebouwen niet behoren tot het economisch eigendom van de stichting. We willen (daarom) in gesprek gaan met de gemeente om mee te denken over de eisen die we mogen (moeten) stellen aan een modern schoolgebouw. Dat vraagt naast visie ook om middelen en (dus) een meerjareninvesteringsplan.

Gelet op de maatschappelijke ontwikkelingen willen we met name inzetten op duurzaamheid. We willen van onze gebouwen duurzame gebouwen maken, gedefinieerd vanuit de begrippen People, Planet en Profit. We streven naar veilige, schone en gezonde gebouwen waar het voor iedereen prettig (samen) werken en leren is. Gebouwen met een prettig binnenklimaat en met flexibele, multi-functionele ruimtes (People). We hebben de ambitie om de gebouwen zorgvuldig in te passen in de omgeving, om verantwoord en duurzaam om te gaan met materialen, om hergebruik te stimuleren en om te zorgen voor een laag en zuinig energie- en watergebruik (Planet). Tenslotte: we streven naar reële en verantwoorde investerings- en exploitatiekosten (zie ons meerjarenonderhoudsplan), naar het benutten van leegstand, naar de clustering van scholen m.b.t. onderhoudskosten en naar het steeds vragen naar concurrerende offertes voor onderhoud e.d. (Profit).

Kwaliteitsindicatoren:

- *Beide scholen zijn gehuisvest in goed onderhouden gebouwen*
- *Bij onderhoud, vervanging en aanpassingen wordt tenminste voldaan aan de eisen voor Bijna Energie Neutrale Gebouwen (BENG)*
- *Bij (vervangende) nieuwbouw zoeken we passende samenwerkingspartners*
- *Onze stichting volgt bij nieuwbouwprojecten de landelijke richtlijn voor Energie Neutrale Gebouwen (ENG)*

5.7 Organisatie

MSVR bestaat uit 2 scholen. De schoolleiding is integraal verantwoordelijk voor de eigen school en het eigen

beleid. In die zin is er binnen MSVR sprake van decentraal beleid. Maar niet voor niets is er sprake van één stichting: daar waar mogelijk en wenselijk wordt beleid op elkaar afgestemd en is er meer sprake van centraal beleid. Uitgangspunt is: de stichting is er voor de scholen en niet andersom. De stichting ondersteunt de scholen en stimuleert ze om kwaliteit te leveren.

MSVR wil ondernemend zijn: wij willen een invloedrijke speler zijn in de regio en voorop lopen daar waar het gaat om onderwijsinnovaties. Daarom zijn we gericht op het ontdekken van kansen, vernieuwingen en verbeteringen en op het oplossen van problemen (die wij zien als kansen). Kernwoorden daarbij zijn: creativiteit, initiatief en proactief handelen.

Bij een goede organisatie hoort een goede communicatievoorziening, openheid en transparantie en een sterke gerichtheid op verbinding (maken) met partners. Een specifiek punt van aandacht is de belangenbehartiging in de politiek. Het gaat hier in essentie om het bundelen van krachten, omdat ons aller doel moet zijn: sterk (montessori)onderwijs in onze regio. Bij het zoeken naar verbinding kan niet onvermeld blijven, dat we voortdurend (kritisch) zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden en daarmee voor meer schaalgroottes. We geloven dat MSVR nog effectiever en slagvaardiger wordt als we meer samenwerken, als we partners aan boord krijgen die een meerwaarde kunnen hebben voor ons onderwijs.

Kwaliteitsindicatoren:

- De schoolleiders zijn integraal verantwoordelijk voor het onderwijs op de school
- De besturingsfilosofie is decentraal en centraal waar dat wenselijk is (in overleg met de schoolleiders)
- MSVR kenmerkt zich in alle geledingen als ondernemend en innovatief



5.8 Kwaliteitszorg

De scholen van MSVR plegen systematisch kwaliteitszorg. Ze beschikken over een systeem voor kwaliteitszorg en ze werken vanuit een meerjarenplanning aan de continue ontwikkeling van de kwaliteit van de school en de medewerkers. We beschouwen kwaliteitszorg en personeelsbeleid als onlosmakelijk, omdat ons personeel de kern van kwaliteit vormt.

In beginsel werken beide scholen vanuit de PDCA-cyclus. Ze hebben hun kwaliteit beschreven (zie ook de schoolplannen) en handelen daarnaar. Vervolgens beoordelen ze (zelfevaluatie) regelmatig -conform de meerjarenplanning- of de kwaliteit van de school in orde is. Ook laten ze hun kwaliteit systematisch door ouders en leerlingen beoordelen met behulp van vragenlijsten. Gelet op de documenten die een rol spelen bij kwaliteitszorg geldt: alle scholen werken met een schoolplan, een jaarplan en een jaarverslag.

Op bestuursniveau wordt de kwaliteitszorg gemonitord. Speerpunten daarbij zijn de onderwijsleerprocessen, de zorg en begeleiding, het schoolklimaat (m.n. veiligheid) en de onderwijsresultaten.

De NMV heeft voor haar scholen "tegenspraak" georganiseerd door één keer per vier jaar een externe audit te organiseren voor de scholen. Op basis van de beoordelingen worden er verbeterpunten gekozen en nader uitgewerkt (zie daarvoor de jaarplannen van de scholen).

Met betrekking tot de kwaliteitszorg gaat MSVR uit van de volgende prestatie-indicatoren:

- Beide scholen halen een eindscore passend bij de schoolpopulatie
- Beide scholen halen tussenresultaten passend bij de schoolpopulatie
- Op beide scholen is meer dan 80% van de leerlingen tevreden over de veiligheid op school
- Op beide scholen is meer dan 80% van de leraren tevreden over de veiligheid op school
- Op beide scholen is meer dan 80% van de ouders tevreden over de veiligheid op school
- Op beide scholen is meer dan 80% van de leerlingen tevreden over de school
- Op beide scholen is meer dan 80% van de medewerkers tevreden over de school
- Op beide scholen is meer dan 80% van de ouders tevreden over de school
- Het ziekteverzuim is lager dan 5%

Kwaliteitsindicatoren:

- Beide scholen beschikken over een systeem voor kwaliteitszorg
- Beide scholen hebben een basisarrangement (Inspectie van het Onderwijs)
- Beide scholen werken vanuit een schoolplan met een jaarplan en een jaarverslag
- Het bestuur voert -conform rooster- inhoudelijke gesprekken met de scholen
- Iedere school laat 1 x per 4 jaar een externe audit uitvoeren door de Nederlandse Montessorivereniging



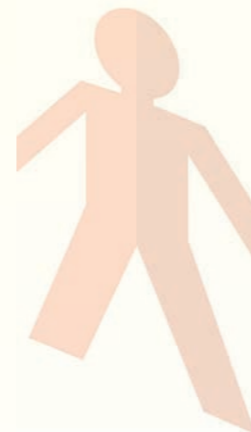
5.9 Samenwerken met de ouders en de omgeving

MSVR vindt de betrokkenheid van de ouders/verzorgers bij onze scholen van groot belang. Ouders zien wij als

educatieve partners; hun inbreng bij de ontwikkeling van hun eigen kind is onontbeerlijk. Beide scholen beseffen dat we de handen ineen moeten slaan om leerlingen maximaal te ondersteunen bij het leer- en ontwikkelproces. De school en de ouders zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het kind (waarbij wij liever met het kind dan over het kind in gesprek zijn). Wel onderstrepen we, dat beide partners een eigen specifieke verantwoordelijkheid hebben, vanuit de erkenning van elkaars professionaliteit en deskundigheid. Beide scholen hebben een visie ontwikkeld op de relatie tussen de school en de ouders. Immers, educatief partnerschap vraagt aandacht en inspanning van twee kanten. Naast ouders zien we ook de voorschoolse educatie, het voortgezet onderwijs, de jeugdzorg etc. als samenwerkingspartners. Van belang vinden we een doorgaande ontwikkelingslijn: van voorschool naar (uiteindelijk) maatschappij. Samen met anderen willen we daaraan een bijdrage leveren.

Kwaliteitsindicatoren:

- *Beide scholen beschikken over een visie op het samenwerken met ouders met als uitgangspunt dat ouders volwaardig partner in opvoeding van de leerling zijn*
- *Op beide scholen zijn schoolleiding en medewerkers zichtbaar, bereikbaar en aanspreekbaar voor ouders*
- *Beide scholen betrekken de ouders bij de schoolontwikkeling*
- *Beide scholen hebben uitwerking gegeven aan de wijze waarop de (onderwijskundige) omgeving van de school wordt betrokken bij het onderwijs, eventueel uitgewerkt in samenwerkingsovereenkomsten*



5.10 Privacy

Privacy is een grondrecht dat in Nederland is uitgewerkt in de AVG (Algemene verordening gegevensbescherming). Omdat leerlinggegevens ook persoonsgegevens zijn, is de AVG voor MSVR en beide scholen van belang. Leerlinggegevens bevatten vaak gevoelige informatie en deze bijzondere persoonsgegevens worden door de scholen alleen vastgelegd als dat echt noodzakelijk is voor de begeleiding van de leerlingen of om bijzondere voorzieningen te kunnen treffen.

Het bevoegd gezag is eindverantwoordelijk voor de privacy van leerlingen en de personeelsleden van MSVR. De scholen handelen volgens de wet en gaan daarbij behoorlijk en zorgvuldig te werk. Die verantwoordelijkheid houdt ook in dat we - als bevoegd gezag - ouders en leerlingen volledig informeren over het gebruik van persoonsgegevens én hoe ouders gebruik kunnen maken van hun rechten.

Als bevoegd gezag willen we helder en transparant zijn naar ouders over het gebruik van leerlinggegevens, over de afspraken die we maken met de leveranciers van leermiddelen, over de rechten die ouders hebben en de rol van de (G)MR daarbij. De huidige ontwikkelingen vragen van ons (en van de scholen) dat we de ouders optimaal informeren over het gebruik van foto's en video's en het gebruik van websites van scholen, het Internet en sociale media. Tenslotte willen we ook vastleggen welke informatie we wel/niet geven als een kind overstapt van de ene naar de andere school. We maken bij dit alles gebruik van YourSafetyNet.

Kwaliteitsindicatoren:

- *Beide scholen beschikken over een privacyreglement*
- *Beide scholen waarborgen de privacy van medewerkers en leerlingen en hun persoonsgegevens*
- *Beide scholen beschikken over afspraken over de leerlinggegevens*
- *Beide scholen hebben de rechten van ouders m.b.t. privacy beschreven*

Colofon

Copyright © 2021

Deze publicatie is een uitgave van Montessori Stichting Vreugd & Rust.

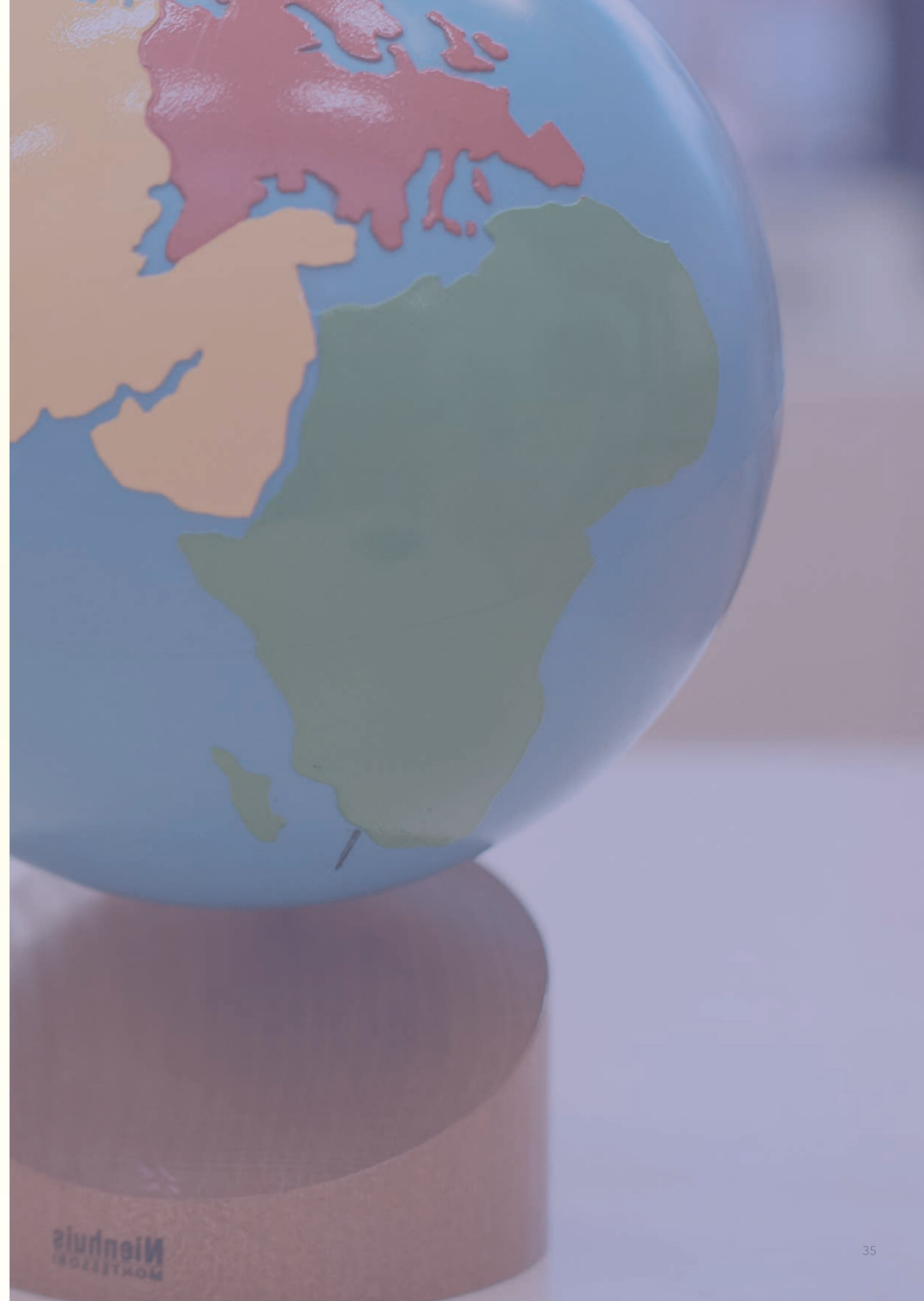
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Teksten: Directie en bestuur MSVR, Laurens Hoekstra

Lay-out: Qred B.V.

Druk: Print.Amsterdam B.V.

Fotografie: Rachel Viersma, Angelique de Vries





Montessori Stichting Vreugd & Rust

Cicerostraat 1
2493 ZL Den Haag
070 3271123

www.msvr.nu
info@msvr.nu



Nienhuis
MONTESSORI