



MONTESSORI COLLEGE  
VWO • HAVO • VMBO

## Professioneel Statuut Montessori College Nijmegen/Groesbeek

*Als basis van het professioneel statuut geldt de professionele ruimte die medewerkers benutten om invulling te geven aan hun verantwoordelijkheid als professional op het MC.*

Het Professioneel Statuut bestaat uit een hoofdtekst van drie bladzijden. Hierop volgt een bijlage waarin de organisatiestructuur van de school beschreven wordt. Deze organisatiestructuur wordt door het Professioneel Statuut gefaciliteerd.

### *Achtergrond*

Van overheidswege is iedere school verplicht om een professioneel statuut op te stellen in dialoog tussen bestuur en medewerkers. In dit statuut worden de bevoegdheden van leraren<sup>1</sup> vastgelegd. Als centrale vraag geldt: waar kunnen zij over beslissen? Hoewel binnen het Montessori College geen issues spelen met betrekking tot dit thema, grijpt de school de gelegenheid aan om nog eens scherp naar de professionele ruimte te kijken. Het MC wil het statuut daarbij niet beperken tot de leraren. Alle medewerkers, ieder op een eigen wijze, dragen immers bij aan het bereiken van de doelstellingen van de school.

### *Professionele Ruimte*

Professionele ruimte gaat over verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de professionaliteit van medewerkers. Om hun werk goed en met voldoening te doen, hebben professionals veel ruimte nodig. Vanuit hun expertise en ervaring moeten ze immers continu op nieuwe en vaak onverwachte situaties reageren. Deze reacties hoeven niet door anderen gestuurd te worden. Autonomie, verantwoordelijkheid en vertrouwen zijn, net als in de montessoripedagogiek, ook in het personeels- en organisatiebeleid centrale begrippen.

### *De bedoeling*

Het Montessori College wil een werkplek zijn waar medewerkers hun professionaliteit ten volle kunnen benutten, zich professioneel kunnen ontwikkelen en met voldoening samenwerken aan de verdere ontwikkeling van de school. Dit sluit aan bij de bedoeling van het Montessori College, zoals die geformuleerd is in het schoolplan.

#### De bedoeling van het Montessori College

Het MC vormt een werkplaats voor een krachtig persoonlijke ontwikkeling en een plezierige leer- en leefgemeenschap met aandacht en ruimte voor elkaar. De leidende principes waarbinnen wij werken, zijn:

- Leren het zelf te doen
- Ruimte geven voor eigen ontwikkelkracht
- Leren van wat we doen
- Handelen op basis van partnerschap tussen school, ouders en leerling

<sup>1</sup> 'Leraren' wordt in dit statuut gebruikt als overkoepelende term: hieronder vallen ook docenten, coaches e.a.

### *Leidende principes*

De inrichting van de arbeidsorganisatie (zie bijlage) moet ervoor zorgen dat deze bedoeling waar wordt gemaakt in de praktijk. Daarbij hanteert het MC twee leidende principes.

#### **1. Het MC vertrouwt op de professionaliteit van de medewerkers**

Deze professionaliteit omvat de **beroepsprofessionaliteit** en de **organisatie-professionaliteit**. De beroepsprofessionaliteit van bijvoorbeeld leraren omvat het Montessoriaans pedagogisch, didactisch en vakinhoudelijk bekwaam handelen. Voor bijvoorbeeld ICT-medewerkers houdt deze beroepsprofessionaliteit verband met inhoudelijke expertise op het ICT-terrein en het vermogen om deze expertise ten dienste van de organisatie in te zetten. Organisatieprofessionaliteit houdt voor alle medewerkers in:

- Een professional werkt aan zijn persoonlijke ontwikkeling door o.a. reflectie, onderzoek, scholing en coaching.
- Een professional werkt graag en effectief samen, deelt graag kennis met anderen in en buiten de school.
- Een professional is organisatiebewust: weet zijn werk te plaatsen in het geheel, streeft de doelen van de organisatie na.
- Een professional draagt graag bij aan de verdere ontwikkeling van de organisatie.
- Een professional voert zijn werk initiatiefrijk, zelfstandig en innovatief uit en kan zijn grenzen bewaken.

*De beroepsprofessionaliteit en de organisatieprofessionaliteit zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: beide zijn even belangrijk voor het functioneren als professional.*

#### **2. De medewerkers voeren hun werk zoveel mogelijk uit vanuit teams, waarin collectief verantwoordelijkheid wordt genomen voor het resultaat en samen geleerd wordt ten behoeve van de kwaliteit van het werk.**

Voor leraren zijn dat vooral de kernteams en vakgroepen<sup>2</sup>, voor de oop'ers zijn het de taakteams. Ieder team heeft een omschreven verantwoordelijkheid en ruime bevoegdheden om die verantwoordelijkheid waar te maken. In een team leggen professionals verantwoording af naar elkaar toe omdat ze als team collectief verantwoordelijk zijn voor het resultaat waar ze voor staan. *Collectief verantwoordelijk* zijn, betekent dat er gezamenlijk verantwoordelijkheid wordt gedragen voor individuele resultaten, onafhankelijk van de taakverdeling die binnen het team geldt.

#### *De verantwoordelijkheden*

Het kernteam draagt verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van een groep leerlingen gedurende 1 of meer jaren. Hiertoe behoort ook het continu verbeteren van het onderwijs voor deze leerlingen.

---

<sup>2</sup> Vakgroepen of secties zijn expertteams. Andere voorbeelden van expertteams zijn zorgteam en werkgroep montessori-identiteit. Kenmerk van een expertteam is dat expertise wordt opgebouwd en onderhouden ten behoeve van het werk in de kernteams.



**MONTESORI COLLEGE**  
VWO • HAVO • VMBO

De vakgroep heeft de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van het vak, het verbeteren van de vakdidactiek, draagt zorg voor een doorgaande leerlijn en de professionele ontwikkeling van de leden op het vakgebied.

De oop'ers werken in de verschillende ondersteunende diensten samen in *taakteams*.

Een taakteam heeft de verantwoordelijkheid voor de uitvoering en het resultaat van een bepaalde ondersteunende dienst (bijvoorbeeld financiën of facilitair), verbetering van het vakgebied en voor de professionele ontwikkeling van de taakteamleden.

De professionele ruimte van medewerkers wordt in de eerste plaats bepaald door de ruimte die bovengenoemde teams hebben om hun verantwoordelijkheid waar te maken. Daarnaast heeft de individuele medewerker ook veel vrijheid bij het uitvoeren van de werkzaamheden (de medewerker is immers een professional, zie 1), maar laat zich daarbij altijd leiden door de besluiten van het team.

#### *Mandateren*

Zoals het bestuur zijn verantwoordelijkheid alleen kan waarmaken door verantwoordelijkheden en bevoegdheden te *mandateren* naar schoolleiders, kunnen de schoolleiders op hun beurt alleen hun verantwoordelijkheid waarmaken door verantwoordelijkheden en bevoegdheden te *mandateren naar de teams*. Hierboven staan deze doorgemandateerde taakgebieden en verantwoordelijkheden van kernteam, vakgroep en taakteam. Daar horen ook doorgemandateerde bevoegdheden bij. Deze bevoegdheden, die de speelruimte van de teams bepalen, kunnen voor alle drie de soorten teams als volgt worden omschreven:

De speelruimte van ieder kernteam, vakgroep en taakteam wordt omkaderd door de volgende 5 vragen. Vragen die steeds bij een besluit van het team gesteld dienen te worden:

1. Past het besluit binnen de montessoridoelstellingen van het MC?
2. Draagt het besluit op positieve wijze bij aan de (doorgaande) ontwikkeling van de leerlingen waarvoor het kernteam verantwoordelijk is?
3. Past het besluit binnen het budget?
4. Past het besluit binnen de wettelijke kaders?
5. Weet je zeker dat je met het besluit andere teams niet in de wielen rijdt? (Dus: heeft het besluit geen ongewenst teamoverstijgende gevolgen?)

Bij vijf keer 'ja' kan een besluit genomen worden; ook bij één 'nee' dient eerst nader overleg te volgen alvorens een besluit genomen kan worden.

#### *Samenhang in beleid*

Naast de besluiten die op teamniveau over onderwijs en begeleiding genomen worden, wordt er op het Montessori College ook beleid gemaakt dat het teamniveau overstijgt (sectorplannen en schoolplan). Wel zijn de teams nodig om dit beleid uit te voeren. De teams denken mee over hoe dat beleid eruit moet zien en welke bijdrage zij kunnen leveren om dat beleid uit te voeren. De schoolleiders spelen als linking pin een belangrijke rol tussen de teams en de schoolleiding.



**MONTESSORI COLLEGE**

VWO • HAVO • VMBO

Het goed functioneren van kernteams, vakgroepen en taakteams vraagt om een specifieke *organisatiestructuur* en bijbehorend personeelsbeleid en een bijbehorende manier van leidinggeven. In de bijlage komen deze aspecten aan bod.



**MONTESSORI COLLEGE**  
VWO • HAVO • VMBO

## Bijlage

*Deze bijlage beschrijft gedetailleerd de organisatiestructuur van het MC. Als uitgangspunten gelden dat de ontwikkeling van de leerling centraal staat en dat medewerkers professionals zijn die vanuit teams bijdragen aan die ontwikkeling. De organisatiestructuur stoelt op deze uitgangspunten. Al lang geleden heeft het MC daarom gekozen voor de kernteamstructuur. Zo'n structuur ontwikkelt zich in de loop van jaren, verschuift soms uit praktische redenen, neemt in verschillende afdelingen eigen vormen aan. En net zoals het af en toe goed is om de montessori-uitgangspunten opnieuw tegen het licht te houden en te kijken of de werkwijze nog steeds daarop aansluit, zo is het ook goed om van tijd tot tijd de organisatiestructuur tegen het licht te houden en te kijken of die nog voldoet aan bovenstaande uitgangspunten. Niet om overhoop te halen wat goed gaat, maar om, wanneer verbetermogelijkheden zich voordoen, een gemeenschappelijk kompas te hebben.*

Het werken in kernteams en taakteams met veel eigen regelruimte heeft als belangrijke bedoeling dat medewerkers eigenaar zijn van de taken die zij uitvoeren. Omdat zij professionals zijn, weten zij het beste hoe die taken uitgevoerd moeten worden en nemen zij verantwoordelijkheid voor de resultaten.

### **De bouwstenen van een goedwerkende arbeidsorganisatie op het MC**

Het goed kunnen werken in een kernteam of taakteam is alleen mogelijk wanneer in de organisatie consensus heerst over het feit dat de teams de centrale bouwstenen zijn in de onderwijsorganisatie. Een kernteam zorgt voor de ontwikkeling van een groep leerlingen, maakt en ontwikkelt daar montessorionderwijs voor en wel zodat dit onderwijs bij de tijd blijft. In de organisatiestructuur van de school, die je zichtbaar kunt maken met een organogram, neemt het kernteam een prominente plaats in.

Naast het kernteam, zijn er ook secties of vakgroepen en andere *expertteams*, ondersteunende taakteams, schoolleiders, een bestuurder, etc. Alle hebben een duidelijke plek nodig in de organisatiestructuur om hun werk goed te kunnen doen. Om een teamgecentreerde organisatiestructuur goed in te richten, moet je dus aan verschillende bouwstenen denken.

Hieronder zijn die bouwstenen weergegeven en gestapeld tot een stevig bouwwerk als metafoor voor een stevige organisatie: de organisatiestructuur staat als een huis. Je kunt met deze *organiser* (dit plaatje) steeds weer de organisatie tegen het licht houden. Zit onze school nog steeds stevig in elkaar of moeten we sommige bouwstenen juist veranderen? Dat is niet alleen de taak van de schoolleiding, maar van alle medewerkers. Een 'lerende organisatie' kan niet alleen inhoudelijk goed reageren op veranderende omstandigheden, maar ook de organisatie van de school hier steeds op aanpassen. Het kernteam staat in het midden, omdat leerlingen centraal staan in onze organisatie. Leraren dragen voor 1 of meer jaren collectief de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van een groep leerlingen.

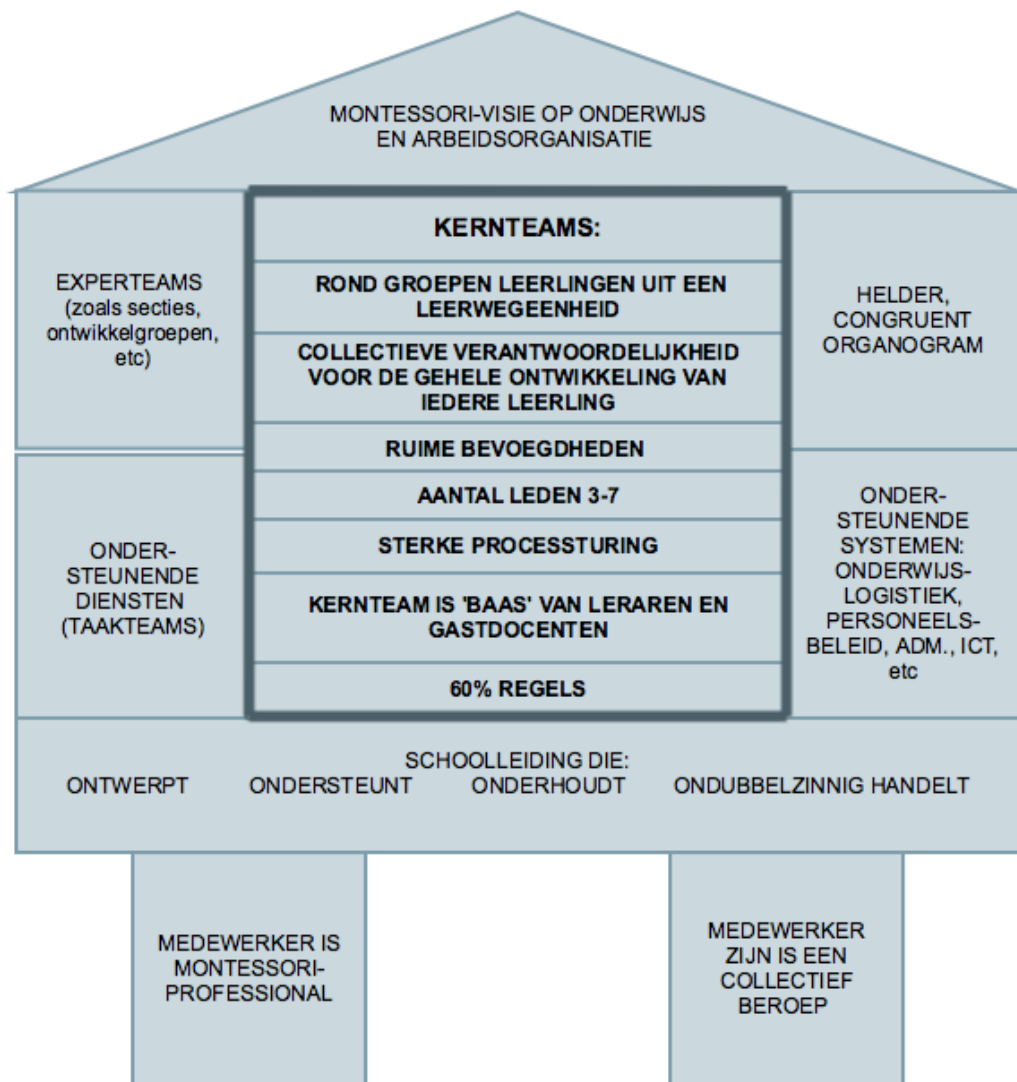


fig. 1. De verschillende bouwstenen van de organisatiestructuur, samengevoegd tot een bouwwerk

Hieronder worden de verschillende bouwstenen van fig.1 beschreven.

### 1. De twee pijlers waarop het huis rust: de montessoriprofessionaliteit van de medewerker en de collectieve aard van het beroep (je werkt altijd vanuit een team).

Deze pijlers vormen de belangrijkste uitgangspunten voor de organisatiestructuur en zijn al beschreven. Iedere nieuwe medewerker moet goed op de hoogte zijn van deze twee pijlers.

### 2. De rol van de schoolleiding

De schoolleiding speelt een grote, doorslaggevende rol bij het welslagen van de teamstructuur. Schoolleiders houden steeds het ontwerp tegen het licht, ondersteunen de kernteams, vakgroepen en taakteams, houden de vinger aan de pols om te zien of de teams goed hun werk kunnen doen en hoeden zich ervoor om bijvoorbeeld beslissingen te nemen die eigenlijk bij de kernteams horen ('ondubbelzinnig handelen'). Een schoolleider toont veel belangstelling voor het werk in de teams, want juist daar staan de kwaliteit en de ontwikkeling van het onderwijs centraal. Een schoolleider



**MONTESSORI COLLEGE**  
VWO • HAVO • VMBO

schuift regelmatig aan bij de teams, helpt bij het oplossen van problemen en brengt ideeën mee vanuit de buitenwereld. Maar hij doet dat niet vanuit een machtspositie, maar vanuit een horizontale, volwassen relatie met het team, gebaseerd op het vertrouwen in de professionaliteit van de kernteams. Een schoolleider zal regelmatig *teamontwikkelgesprekken* houden, omdat het zo belangrijk is dat de teams goed functioneren. Veel bevoegdheden worden vanuit het bestuur via de schoolleiders *doorgemandateerd* aan de teams. Dat betekent dat de schoolleider de verantwoordelijkheid houdt voor deze mandatering. Hij moet optreden wanneer het mandaat niet goed benut wordt of wanneer individuele medewerkers het werk van de teams eventueel belemmeren. In het uiterste geval trekt de schoolleider het mandaat van kernteam, vakgroep of taakteam in. *In het directiestatuut is de mandatering geregeld van het bestuur naar de schoolleiders, in het professioneel statuut de mandatering van de schoolleiders naar de (teams van) medewerkers.*

### 3. Het kernteam

Het kernteam vormt het hart (de *kern*) van de organisatie. Het houdt zich bezig met de *kern*activiteit van de organisatie en het kernteam vormt de zo groot mogelijke *kern* van de leraren die de verantwoordelijkheid hebben voor de totaalontwikkeling van een leerling gedurende enige tijd. Het kernteam heeft de volgende kenmerken:

#### a. *Het kernteam is georganiseerd rond een groep leerlingen uit een leerweegeenheid.*

De groep leerlingen waarvoor het team verantwoordelijk is, is samengesteld op basis van didactische, onderwijskundige en pedagogische factoren. Dit betreft bijvoorbeeld de groep leerlingen van vmbo-onderbouw b/k of de leerlingen met de profielen NT en NG van de bovenbouw h/v. Zo'n doorgaande ontwikkelfase wordt een *leerweegeenheid* genoemd. Dus niet het aantal leerlingen is in eerste instantie de maat voor de verdeling in leerweegeenheden, maar de doorgaande ontwikkelfasen. Afhankelijk van de grootte van de school, zullen soms leerweegeenheden moeten worden samengevoegd, en soms gesplitst om er teams omheen te formeren. Globaal geldt voor het leerlingaantal van een kernteam een waarde tussen 50 en 125. Die grenzen hebben te maken met de grootte van het kernteam (zie d), met de 60% regels (zie g) en met de financiering van de school (het aantal leerlingen per FTE leraar). Bij het vmbo zal het gemakkelijker zijn de 60% regels te halen dan in het h/v-gebied. Dit omwille van het grotere aantal vakken en expertises.

#### b. *Collectieve verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van iedere leerling*

De leden van het kernteam zijn gemeenschappelijk verantwoordelijk voor de ontwikkeling van iedere leerling die bij het team hoort. Dat betekent dat ieder van hen apart verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van alle leerlingen. Er kan uiteraard wel een taakverdeling door het team gemaakt worden, maar dat mag niet leiden tot het afschuiven van verantwoordelijkheden. Het kernteam bepaalt bijvoorbeeld hoe de begeleiding wordt vormgegeven. Die kan met mentoren, maar het kernteam kan ook besluiten het anders te doen. Het kernteam draagt uiteraard ook de verantwoordelijkheid voor de overgang van de leerling en het contact met de ouders.



**MONTESSORI COLLEGE**

VWO • HAVO • VMBO

*c. Het team heeft vanwege de grote verantwoordelijkheid ook ruime bevoegdheden*

In de hoofdtekst van dit Professioneel Statuut is een ruim bevoegdheidskader geschetst. In het begin hebben teams dat lijstje misschien nog nodig, maar als teams eenmaal doorgroeien naar teamvolwassenheid (zie e), zal zo'n bevoegdheidskader nauwelijks meer een rol spelen. Bevoegdheden zijn altijd gekoppeld aan datgene waar het kernteam over gaat (ontwikkeling van leerlingen) en bijvoorbeeld niet over personeelsbeleid, vaststelling salaris of bemensing van de teams.

*d. Aantal leden 3-7*

Om goed te kunnen samenwerken, gemeenschappelijk verantwoordelijkheid te dragen en om samen al werkend te leren, kan een team niet te groot zijn. Zo tussen 3 en 7 leden, leert de ervaring, werkt goed. Bij minder dan 3 is er te weinig input, bij meer dan 7 wordt de interactie te weinig intensief, is het moeilijk om ieder een gelijkwaardige inbreng te laten hebben en is collectieve verantwoordelijkheid moeilijk te realiseren. In een kernteam hoeven niet alle leraren zitting te hebben die lesgeven aan de groep of een gedeelte van de groep. Het kan zijn dat een leraar een erg kleine baanomvang heeft waardoor hij niet kan deelnemen aan de teamactiviteiten. Zo'n leraar is dan een *toegevoegde leraar* van het team, waarbij het kernteam speciale aandacht besteedt aan de communicatie tussen team en toegevoegde leraar. Dat kan bijvoorbeeld via een duomaatje in het team.

*e. Sterke processturing*

Processturing in het kernteam is van groot belang om resultaatgericht en al lerend samen te werken. Een aantal leraren bij elkaar vormt niet vanzelf een goed team. Het helpt al wanneer de (collectieve) verantwoordelijkheid goed vastgelegd is en de bevoegdheden duidelijk zijn. Maar voor de verdere ontwikkeling naar *teamvolwassenheid*, waarbij het team intensief leert en resultaatgericht samenwerkt, is daarnaast een goede processturing van belang. Teams maken een ontwikkeling door van M1 (de M van 'maturity', volwassenheid) tot M4.



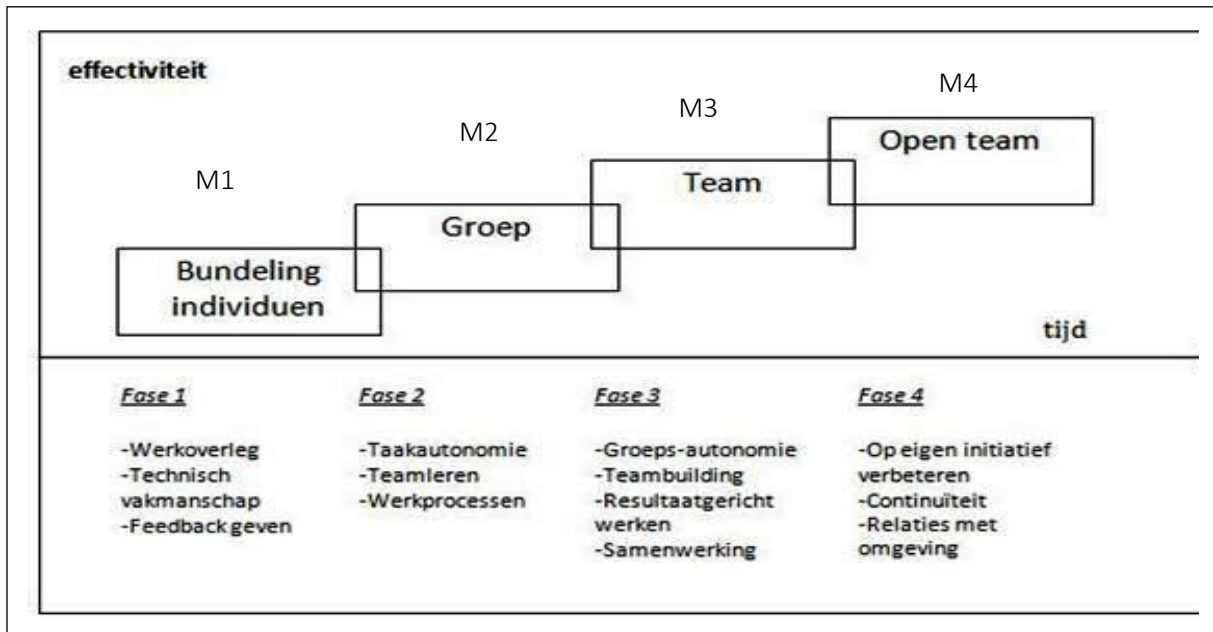


fig. 2. De ontwikkeling van teamvolwassenheid van M1 naar M4

Wanneer teams fase 4 bereikt hebben, zullen zij niet geïsoleerd van andere teams opereren. De angst voor 'eilandjes' in de school hoeft er dan niet meer te zijn. Bij M1- en M2-teams bestaat het gevaar dat zij onvoldoende rekening houden met wat er in de rest van de school gebeurt. De oplossing is dan niet om vervolgens maar weer met verschillende teams samen te gaan vergaderen, maar juist sterker in te zetten op de afzonderlijke teams, zodat deze M4-teams worden. Dat is een belangrijke doelstelling voor de teams, waarbij de procesbegeleiders en schoolleiders van grote waarde kunnen zijn. Daarom is het belangrijk dat in ieder team tenminste één lid geschoold is als *procesbegeleider*. De procesbegeleider heeft een niet-hiërarchische positie in het team. Hij is niet de baas van het team of van de leden van het team. Hij is een teamlid met toegevoegde vaardigheden, die ervoor zorgt dat het team zijn verantwoordelijkheid waarmaakt. En die daarbij een voorbeeldrol vervult voor de andere teamleden, zodat die ook vaardiger worden in procesbegeleiding. De processturing bestaat uit meer technische interventies (zoals agendabewaking en het structureren van het teamleren) en sociaal-emotionele interventies (zoals het benoemen van belemmeringen en het geven van feedback). Vooral deze laatste zijn én moeilijk én van groot belang. *Daarom is goede scholing en intervisie van procesbegeleiders belangrijk.* Die intervisie vindt plaats wanneer de procesbegeleiders en de schoolleider in het afdelingsberaad bij elkaar komen. Een team heeft naast de procesbegeleider geen coördinator of voorzitter nodig.

#### *f. Het kernteam als 'baas' van de leraren*

Het kernteam neemt, vanuit zijn verantwoordelijkheid, regelmatig besluiten over het onderwijs aan de leerlingen van het kernteam. Het is vanzelfsprekend dat de leraren van het team, maar ook de toegevoegde docenten, zich houden aan deze besluiten, anders kan het kernteam zijn verantwoordelijkheid niet waarmaken. *Het kernteam mandateert verantwoordelijkheden en bevoegdheden door naar individuele leraren binnen de kaders die het kernteam stelt.*



**MONTESSORI COLLEGE**  
VWO • HAVO • VMBO

Voor alle duidelijkheid: dit 'baas-zijn' gaat natuurlijk alleen over zaken waar het kernteam verantwoordelijk voor is: de ontwikkeling van leerlingen.

#### *g. 60% regels*

Wanneer de leden van een kernteam samen zoveel mogelijk lessen verzorgen voor de groep leerlingen waar zij verantwoordelijk voor zijn, kunnen zij slagvaardig optreden. Nemen ze een besluit, bijvoorbeeld, dan kun je erop vertrouwen dat het in het grootste deel van de lessen uitgevoerd wordt.

- Het streven is dat de leden van het kernteam tenminste 60% van het onderwijs verzorgen aan de betreffende groep leerlingen (dus nooit meer dan 40% van de lessen door toegevoegde docenten).
- Elk lid van het kernteam besteedt tenminste 60% van zijn baan in het kernteam (lesgeven aan de aan hen toegewezen leerlingengroep en taken in het kernteam).
- Elk lid van het kernteam geeft aan tenminste 60% van de leerlingen ook daadwerkelijk les (anders wordt het moeilijk om voor de ontwikkeling van alle leerlingen verantwoordelijkheid te nemen).
- Een kernteam blijft ieder schooljaar voor tenminste 60% in dezelfde samenstelling, leraren blijven nooit langer dan 5 jaar automatisch aaneengesloten lid van hetzelfde kernteam. Het veranderen van kernteams levert nieuwe leerervaringen op en biedt ook ruimte voor andere inzichten.
- We streven ernaar dat tenminste 60 % van alle leraren lid is van een kernteam. Leraren handelen immers vanuit teams.

Het getal '60' wordt in bovenstaande regels niet in absolute zin bedoeld, het gaat er meer om dat bij het samenstellen van de kernteams gestreefd wordt naar een optimale samenstelling van ieder kernteam om slagvaardig te kunnen werken. In het vmbo zal het gemakkelijker zijn om aan de 60% regels te voldoen dan in de sector h/v, waar het mogelijk een lastige puzzel is.

#### **4. Expertteams**

Samenwerking in secties/vakgroepen is belangrijk voor de doorgaande ontwikkeling van de vakken, het organiseren van de vakdidactiek en voor de professionalisering van leraren op het vakgebied. Het leren in een sectie is dus van geheel andere aard dan in een kernteam. In de sectie is de gemeenschappelijke focus het vakgebied, in een kernteam de leerling. Sterke secties, waarin ook de processturing goed geregeld is, zijn belangrijk voor de kwaliteit van het onderwijs. Secties kunnen schoolbreed georganiseerd zijn, maar ook per sector. Ook voor secties geldt dat de optimale grootte zich ergens tussen de 3 en 7 beweegt. En ook voor expertteams geldt dat een sterke processturing het resultaatgericht werken ten goede komt.

Daarnaast kunnen ook andere expertgroepen in het leven geroepen worden die bijvoorbeeld ten behoeve van een aantal kernteams aan innovaties werken of een bepaalde expertise onderzoeken die later ingebracht kan worden in de kernteams.



**MONTESORI COLLEGE**  
VWO • HAVO • VMBO

## 5. Ondersteunende diensten

De ondersteunende diensten horen bij de staffuncties van de organisatie. Zij richten zich op het zo goed mogelijk ondersteunen van het primaire proces en zijn daarvoor onmisbaar. Zij bewaken vanuit hun expertise noodzakelijk bureaucratische regels en procedures, waarvoor bij de medewerkers in het primaire proces niet altijd de aandacht en expertise is. Bij de ondersteunende diensten wordt gekeken naar *functionele eenheden*. Bijvoorbeeld de conciërges of de leerlingadministratie. Binnen de functionele eenheden werken de medewerkers in een taakteam. Ze overleggen regelmatig over het werk, bekijken welke scholing nodig is om het werk nog beter te doen en bedenken regelmatig hoe het werk nog beter georganiseerd kan worden. Zij werken binnen hetzelfde bevoegdheidskader als de kernteams en de vakgroepen.

## 6. Een helder organogram

Met een organogram wordt een plaatje van de organisatiestructuur van een organisatie geschetst. Hierop wordt duidelijk hoe de hiërarchische verhoudingen zijn. Het *lijn-staf model* wordt veel gebruikt voor organogrammen. *Staffuncties* zijn daarbij ondersteunende diensten, zoals personeelszaken en financiën (*secundaire* stafdiensten, omdat ze wat verder van het onderwijs staan), maar ook bijvoorbeeld de decaan of de secties horen tot de ondersteunende diensten (*primaire* staffuncties). Het kernteam zit in de *lijn*. Het is de belangrijkste *actor* in het organogram. Alles om het kernteam heen is erop gericht om het kernteam optimaal te laten functioneren door te ondersteunen en te 'ontzorgen'.

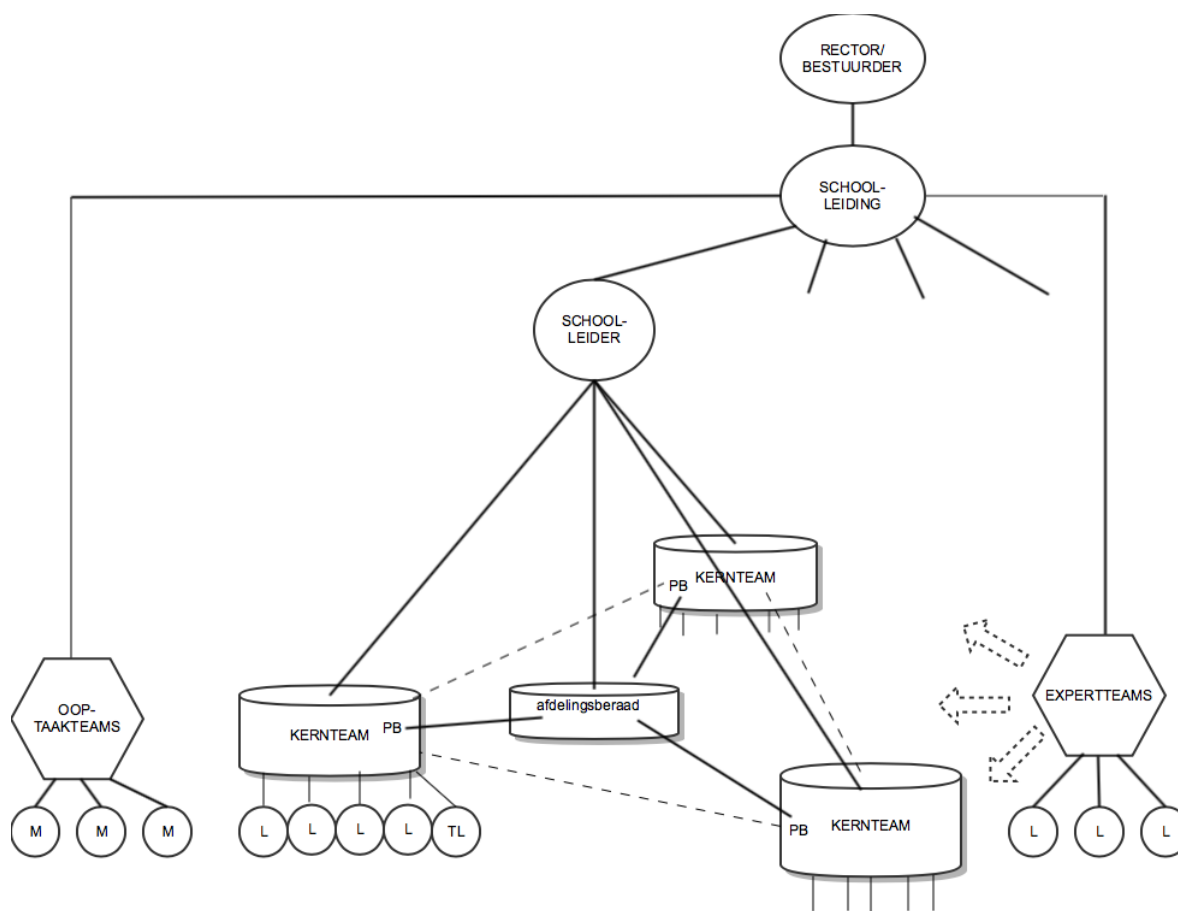


fig. 3. Het organogram van het Montessori College (TL=toegevoegde leraar, M=medewerker, L=leraar, PB = procesbegeleider)

In fig. 3 is het organogram getekend. Er zijn in dit geval op afdelingsniveau 3 kernteams met ieder een procesbegeleider (PB). De procesbegeleiders komen samen met de schoolleider bijeen in het *afdelingsberaad*. De tekening maakt duidelijk dat dit beraad zich niet hiërarchisch boven de teams opstelt, maar zich er tussenin bevindt. In het afdelingsberaad vindt intervisie plaats van de procesbegeleiders, worden inhoudelijke zaken met elkaar afgestemd en wordt overzicht gehouden over het functioneren van de afdeling als geheel. De schoolleider schuift daarnaast ook regelmatig bij de afzonderlijke kernteams aan vanuit zijn belangstelling voor het belangrijke werk aldaar en om de teams te helpen en te inspireren. Niet vanuit een hiërarchische positie, maar in een horizontaal ('machtsvrije') dialoog. Regelmatig bespreekt de schoolleider het functioneren van de teams ('teamontwikkelingsgesprekken'), waarbij ook het werk van de procesbegeleider uiteraard aan de orde komt.

In het organogram is ook nog van belang dat de afzonderlijke leraren en andere medewerkers als belangrijke actoren getekend worden, zij treden immers vaak individueel op in het onderwijsleerproces of bij het uitvoeren van staftaken. Het organogram laat zien dat het kernteam de



**MONTESORI COLLEGE**  
VWO • HAVO • VMBO

'baas' is van de

individuele leraren: besluiten van het kernteam zijn bindend voor de leraren uit het kernteam en voor de toegevoegde leraren.

Het organogram laat ook zien dat de schoolleider in een hiërarchische verhouding staat met de teams en individuele leraren, uiteraard zonder in de bevoegdheden van de teams te treden.

De kernteams staan in verbinding met de vakgroepen; de leden van een vakgroep zitten in verschillende kernteams. Soms kunnen kernteams ook vragen hebben voor de vakgroepen.

### **Congruentie in de organisatie**

Het leren binnen een organisatie wordt versterkt wanneer op alle niveaus van die organisatie op eenzelfde manier lerend wordt samengewerkt. De schoolleider in het afdelingsberaad treedt dus op als procesbegeleider. En de procesbegeleiders zijn er collectief voor verantwoordelijk dat het in de verschillende teams goed loopt. De schoolleiders met de bestuurder werken ook samen in de schoolleiding en doen dat ook lerend. De schoolleiders zijn collectief verantwoordelijk voor alle afdelingen in de school. En de bestuurder is weer een voorbeeld van een procesbegeleider voor de schoolleiders. Enzovoort. Op deze manier ontstaat een sterk lerende organisatie, een stevig verknoopte netwerkorganisatie, waar informatie gemakkelijk stroomt.

### **7. Ondersteunende systemen (onderwijslogistiek, personeelsbeleid, ICT-systemen, administratieve systemen, etc.)**

Met onderwijslogistiek wordt verwezen naar de dagindeling, het rooster, de lokalenindeling, etc. De onderwijslogistiek is belangrijk voor het werk van het kernteam. Daarom moet die onderwijslogistiek in dienst staan van het werk in het kernteam en moet het kernteam zoveel mogelijk zeggenschap hebben over de onderwijslogistiek. Uiteraard zijn er ook kernteam-overstijgende belangen bij het goed vormgeven van de onderwijslogistiek, die de vrijheid van het kernteam in dezen begrenzen. Ook het personeelsbeleid moet zo goed mogelijk aansluiten bij de teamstructuur. Te denken valt bijvoorbeeld aan het inrichten van de teamontwikkelgesprekken, de scholing van teams en procesbegeleiders, het aannamebeleid, het beschrijven van wat van een MC-professional verwacht wordt, de samenstelling van en doorstroom in kernteams en taakteams, etc.

Bij alle ondersteunende systemen kun je onderscheid maken tussen datgene wat gestandaardiseerd moet worden voor een goede bedrijfsvoering en datgene wat lokaal geregeld kan worden: het subsysteem. Zo is er een gestandaardiseerd deel van het taakbeleid, waarbinnen een subsysteem is waarin het team de taken verdeelt. Het rooster wordt voor een belangrijk deel gestandaardiseerd, maar voor de verschillende afdelingen als subsystemen en daarbinnen de teams als weer kleinere subsystemen, zijn er eigen regelmogelijkheden. Het is de grote kunst voor de beheerders van de systemen op schoolniveau mee te denken wat gestandaardiseerd moet worden en wat overgelaten kan worden aan de subsystemen. En op systeemniveau moet gerespecteerd en gewaardeerd worden dat er ook schoolbrede standaardisatie plaatsvindt.



**MONTESSORI COLLEGE**

VWO • HAVO • VMBO

## 8. Een sterke visie op het onderwijs en op de organisatie

Medewerkers werken vanuit de onderwijsvisie (montessorivisie) van de school. Het bevordert de cohesie in de organisatie wanneer die visie op onderwijs duidelijk is. En dat die visie ook lijkt op de visie

die het MC heeft op de professionaliteit van leraren en het samenwerken en samen leren in kernteams, secties en functionele eenheden. Samenwerking van leerlingen is net zo belangrijk als samenwerking van medewerkers. Vertrouwen in elkaar geldt zowel bij leerlingen en als bij medewerkers.

Het is wenselijk dat iedere medewerker kennis heeft van de onderwijsvisie, deze verinnerlijkt en uitdraagt in het dagelijks handelen. Hij wordt daarmee een *conceptdrager*. Een medewerker is een volledige conceptdrager wanneer hij daarnaast ook inzicht heeft in de organisatie, daarnaar handelt en de organisatie verder versterkt.

*Tot slot: het proces om tot deze arbeidsorganisatie te komen*

Ons streven is om in de komende jaren steeds verder te werken aan de versterking van de organisatiestructuur in de richting zoals in deze bijlage is beschreven. Dat houdt ook een cultuurverandering in en een dergelijke verandering kost tijd.

We willen de verandering kostenneutraal maken. Dat betekent bijvoorbeeld dat de middelen die nu ter beschikking staan voor de kernteams, niet meer of minder worden. Wel kan de onderlinge verdeling veranderen. Ieder jaar willen we een actualisatie maken van de stand van zaken.

De tekst van het professioneel statuut is samenspraak met alle medewerkers van het Montessori College Nijmegen en Groesbeek in de periode mei tot en met december 2018 tot stand gekomen, met advies van Ben van der Hilst, onder projectleiding van Inge Klaassen.

Maker van de film: Ger Rutten