



‘Toekomstig bestendig , duurzaam en innovatief veranderen’

Schooljaar 2017-2018/2018-2019

Uitvoeringsdocument

Onderwijsteam & P&O

OPO Ameland

Minder kwetsbaar, meer kwaliteit

W.J. de Vries,

directeur a.i. OPO Ameland

19-1-2018

nr.	Inhoudsopgave	Blz.
	Inleiding	3
1	Werving en selectie directeur onderwijsteam	4
2	Functies in het onderwijsteam en taakomvang	5
3	Organigram	6
4	Profiel directeur onderwijsteam	7
5	Competenties en profielen medewerkers onderwijsteam	14
6	Teamontwikkeling en professionalisering onderwijsteam	16

Toekomstig bestendig , duurzaam en innovatief veranderen' Schooljaar 2017-2018/ 2018-2019		
Versie	19-1-2018	
Datum MT	6-2-2018	Akkoord
Datum BC	24-1-2018	Voorgenomen besluit= akkoord
Datum GMR	6-2-2018	Akkoord
Datum BC	7-3-2018	
Evaluatie datum	1-8-2019	

1. Inleiding

In januari 2018 is het koersdocument 'Toekomstig bestendig, duurzaam en innovatief veranderen' opgeleverd. Nadat de GMR heeft ingestemd met het koersplan en de Bestuurscommissie (BC) het koersplan heeft vastgesteld, moeten uitvoeringsdocumenten worden opgeleverd.

In dit document zijn de volgende P&O aspecten uitgewerkt:

- a) Werving & selectie directeur onderwijsteam
- b) Competenties en functies onderwijsteam
- c) Rolprofiel & functiebeschrijving directeur onderwijsteam
- d) Teamontwikkeling en professionalisering.

Het flankerende personeelsbeleid zal in een afzonderlijk document worden uitgewerkt. Een indicatief overzicht van totale besparingen (en benodigde investering voor innovatie) zal in een ander document (meerjaren begroting) worden uitgewerkt.

2. Werving & selectie directeur onderwijsteam & tijdpad

2.1 Sollicitatieprocedure voor directeur onderwijsteam- _____ 2018

De bestuurscommissie (BC) volgt de vastgestelde procedure van werving en selectie om zo te komen tot het aanstellen van een nieuwe directeur onderwijsteam. Deze procedure is vastgesteld in het functieboek OPO Ameland.

2.2 Functieomschrijving & rolprofiel directeur onderwijsteam

Bij de werving en aanstelling van een directeur onderwijsteam zijn twee aspecten leidend:

- a. de functieomschrijving 'directeur onderwijsteam' (gewaardeerde en vastgestelde functie)
- b. competenties om leiding te geven aan een veranderproces waarbij teams samengesteld worden (zie onder).

3. Functies in een onderwijsteam & taakomvang

3.1 Overzicht functies

Hieronder volgt een overzicht van de functies in een onderwijsteam en een indicatie van de taakomvang. De definitieve inschatting van de taakomvang hangt af de keuzes die op schoolniveau door de leidinggevende in samenspraak met het onderwijsteam en GMR worden gemaakt.

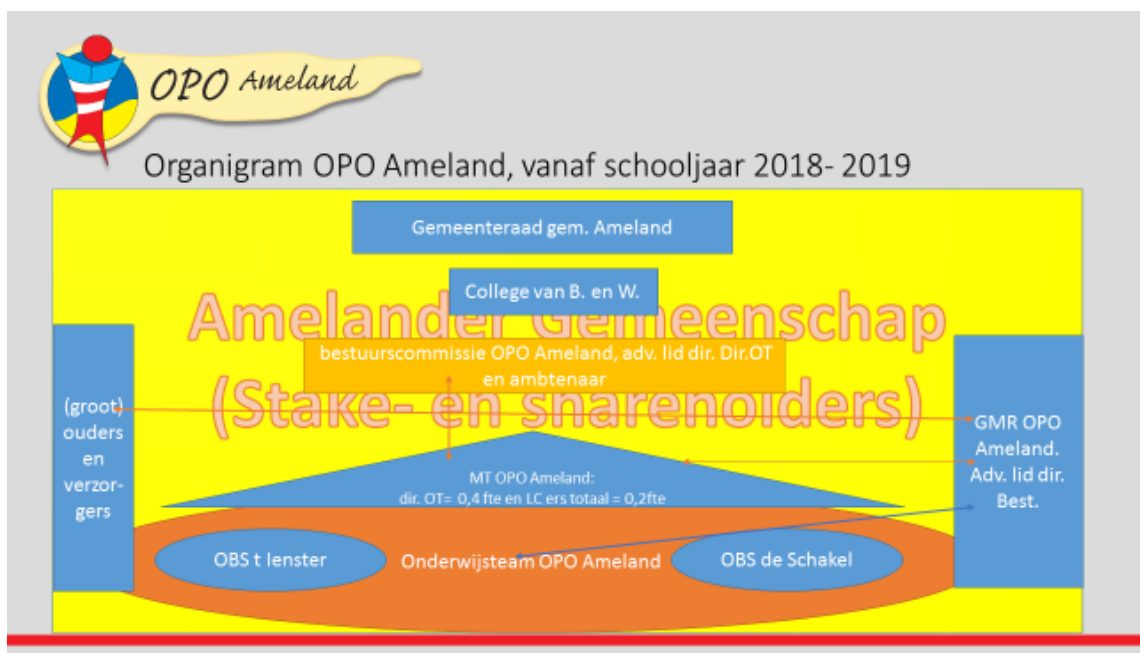
Functie onderwijsteam	Indicatie omvang
1. Directeur onderwijsteam	0,4 fte
2. Locatiecoördinator (LB)	0,1 fte ambulante tijd per locatie coördinator per week
3. Leraar LA	Aantal is afhankelijk omvang school
4. Leraar LB	Elk onderwijsteam beschikt minimaal over: <ul style="list-style-type: none"> • één gekwalificeerde intern begeleider (LB-functie), • één specialist rekenen (LB); • één specialist taal (LB);
Opmerking: bij vorming van een kindcentrum (IKC) kan een pedagogisch medewerker worden aangesteld en/of kunnen combinatiefuncties worden gecreëerd.	

3.2 Organigram

Een organigram kan er uitzien zoals in het onderstaande model is omschreven. In het onderwijsteam moet uiteindelijk definitief bepaald worden welke functies beschikbaar komen. Het functieboek van OPO Ameland is daarbij leidraad. Het aantal functies is in sterke mate afhankelijk van de omvang van de organisatie.

De definitie van een onderwijsteam is een onderwijsvoorziening van meer dan 80 leerlingen die bestaat uit twee basisscholen met eigen brinnummer waarbij samengewerkt wordt op de onderstaande terreinen:

- Personeel & organisatie
- Werkprocessen en bedrijfsvoering
- Visie
- Professionele cultuur en teamvorming



4 Profiel directeur onderwijsteam

4.1 Inleiding

Voor het onderwijsteam maakt de BC een afweging over de vraag wat het gewenste profiel is van de (nieuwe) leidinggevende voor het onderwijsteam. De vraag moet worden beantwoord welk rolprofiel en welke competenties binnen de gegeven omstandigheden het meeste van belang zijn. Het is immers heel goed mogelijk dat een situatie om een sterk sturende leiderschapsstijl vraagt. In een andere situatie zou in de aanloop naar het onderwijsteam kunnen blijken dat de nieuwe leider vooral een netwerker en ambassadeur moet zijn om de contacten met ouders te onderhouden en vooral het nieuwe onderwijsteam een geaccepteerde plek moet geven in de omgeving. Het is belangrijk om steeds in iedere situatie nauwkeurig te bepalen welke kwaliteiten en competenties gevraagd worden van de leidinggevende.

Het onderstaande profiel en de genoemde competenties helpen de vraag te beantwoorden wat in welke situatie nodig is. In bijlage 1 is een format uitgewerkt met competenties waarin ook een *weging* van eigenschappen per situatie kan worden aangegeven. Dit ingevulde document vormt voor de BC mede de legitimatie naar de benoeming adviescommissie (BAC). De functieomschrijving en functiewaardering van de leidinggevende van het onderwijsteam is overigens maatgevend en de omschrijving zoals deze is overeengekomen is van toepassing in alle voorkomende gevallen (zie voor een omschrijving paragraaf 4.4).

4.2 Rolprofiel directeur onderwijsteam

Wat zijn waarschijnlijk in alle situaties essentiële persoonlijkheidskenmerken van een leidinggevende van een onderwijsteam? Wordt van de leidinggevende van het onderwijsteam iets anders gevraagd dan van de leidinggevende van een school? Waarschijnlijk is er veel overlap tussen de competenties van een schoolleider en de competenties van een directeur onderwijsteam. Maar waarschijnlijk is niet iedere goede schoolleider ook een geschikte directeur onderwijsteam. Het gaat dus vooral om de vraag welke *onderscheidende* eigenschappen van belang zijn en hoe deze tot uitdrukking moeten komen in het gedrag. Hieronder volgt een beschrijving van eigenschappen die essentieel zijn voor de directeur onderwijsteam.

1. Initiator

De directeur van een onderwijsteam is een pionier die van meet af aan de regie moet nemen om vanaf dat punt gestalte te geven aan de opbouw van een nieuwe organisatie. Dit vraagt om een proactieve en ondernemende houding. De directeur moet een 'zelfstarter' zijn die initiatieven neemt zonder dat anderen hierom vragen.

2. Bouwer & verbinder

Er zullen twee teams samengevoegd worden. Dit betekent dat de directeur onderwijsteam in staat moet zijn om van meerdere teams één team te smeden. De directeur onderwijsteam is een teamcoach met kennis van groepsdynamische aspecten die aan de orde zijn wanneer nieuwe teams geformeerd worden. De directeur onderwijsteam is in staat om talenten van personeel optimaal in te zetten en kan door zijn kennis van teamrollen (management drives) een effectief team formeren.

De directeur onderwijsteam anticipeert tijdig op belemmeringen en kan partijen bij elkaar brengen. Ook met ouders wordt een verbinding gemaakt. De directeur onderwijsteam is daarom ook een 'Verbinder'.

3. Veranderaar

De leidinggevende moet in algemene zin leiding geven aan een verandering die voor ouders, personeel en leerlingen gevolgen heeft. De directeur onderwijsteam moet een gezamenlijke en gedeelde visie met zijn nieuwe team verwoorden waaruit gezamenlijke doelen worden afgeleid. Hij ondersteunt zijn team en stimuleert teamleden om met ideeën te komen. Hij stelt hoge verwachtingen en zorgt voor adequate werkwijzen. Hij is flexibel indien door veranderende omstandigheden de koers moet worden verlegd. De 'Veranderaar' maakt ook bewuste keuzes ten aanzien van elk veranderproces dat speelt in de organisatie. Dit veronderstelt een goed ontwikkeld systeembewustzijn en 'hogere orde' denken. De 'veranderaar' overziet het geheel, stelt de juiste prioriteiten en kiest vervolgens voor de juiste strategie.

4. Ondernemer & klantenbinder

De leidinggevende ziet ouders als partners maar ook als klanten. Dit betekent dat er flexibel en creatief wordt ingespeeld op (latente) behoeften. Dit vraagt om ondernemers die basiskennis hebben van marketing en een bewuste strategie toepassen om nieuwe ouders/verzorgers te binden aan het onderwijsteam.

4.3 Competenties directeur onderwijsteam

Hieronder volgt een overzicht van de NSA competenties. Het hoeft geen betoog dat *alle* onderstaande competenties relevant zijn voor het uitoefenen van de functie directeur onderwijsteam. De NSA heeft een revisie van leiderschapscompetenties afgerond van waarbij het competentieveld 'hogere orde denken' is toegevoegd. 'Hogere orde denken' wordt als

volgt gedefinieerd: *'de directeur onderwijsteam kan handelen vanuit inzicht in de samenhang tussen alle factoren (visie, inclusief gewenste leerresultaten; omgeving van het onderwijsteam; wettelijke kaders en regelgeving en kenmerken van de organisatie,) die een rol spelen bij het leren van de leerlingen'*. Voor de werving van directeuren zou dit laatste competentievelde een waardevolle toevoeging kunnen betekenen.

Competentieprofiel directeur onderwijsteam volgens NSA competenties	
1. Onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> - kan een uitdagende en stimulerende leer- en werkomgeving creëren - kan het pedagogisch klimaat van het onderwijsteam bewaken - kan nieuwe concepten, praktijken en leermiddelen introduceren en borgen
2. Visiegericht leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - kan op basis van visie organisatieveranderingen vormgeven - kan een visie of streefbeeld inspirerend overbrengen of uitdragen - kan draagvlak ontwikkelen voor organisatiedoelen - kan een visie op het onderwijsteam levend houden
3. Doelgericht leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - kan prioriteiten stellen - kan doelen stellen - durft besluiten te nemen
4. Aansturen van professionals	<ul style="list-style-type: none"> - kan de gevoelens, behoeften en interesses van anderen inschatten - kan een klimaat scheppen waarin medewerkers zich gemotiveerd en gestimuleerd voelen - kan teamgeest en samenwerkingsbereidheid bevorderen - moedigt initiatief en experiment aan en faciliteert dit - kan opbrengstgericht werken van een (groep) medewerkers bevorderen - kan teamgeest en samenwerkingsbereidheid bevorderen - kan omgaan met kritiek en weerstand
5. Organisatiebeleid en beheer	<ul style="list-style-type: none"> - kan organiseren - kan een (meer)jarenplanning opstellen en bewaken - kan een passende organisatie- en functiestructuur ontwerpen - kan de juiste medewerkers werven - kan competentiegericht werken - kan de ontwikkeling van personeel en organisatie stimuleren - koppelt de inzet van middelen aan visie en doelen en verantwoordt deze - kan hulpbronnen en middelen organiseren (zoals subsidies)
6. Omgevingsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - kan kansen en bedreigingen voor de organisatie onderscheiden - is sterk gefocust op kansen - kan opereren in het krachtenveld van verschillende opvattingen en belangen - kan netwerkrelaties onderhouden en opbouwen - houdt rekening met de belangen, positie en verantwoordelijkheid van ouders/verzorgers - kan werken met prognoses en sturen op kengetallen - kan een managementinformatiesysteem hanteren
7. Persoonlijke effectiviteit en beroepsidentiteit	<ul style="list-style-type: none"> - kan de grondslag van de organisatie bewaken - kan moreel verantwoord handelen - kan anderen met respect behandelen - is zich bewust van zijn/haar representatieve rol - kan omgaan met risico's

- kan kwaliteitskaders en normen opstellen en/of hanteren
- kan zich aan gemaakte afspraken houden
- kan effecten van eigen handelen evalueren
- kan professioneel handelen en verantwoorden
- is betrokken bij het werk
- is ambitieus
- werkt voortdurend aan de eigen ontwikkeling

4.4 Functie & waardering directeur onderwijsteam

De onderstaande beschrijving is afgeleid uit een bestaande beschrijving en toegeschreven naar de situatie voor OPO Ameland.

Functie-informatie – functieboek Directeur Onderwijsteam Stichting de Mare	
Functienaam	Directeur onderwijsteam – DB
Activiteiten	Leiding geven aan een onderwijsteam. Beleid voorbereiden, ontwikkelen, implementeren en evalueren. Coördinatie van activiteiten en processen binnen een onderwijsteam.
Salarisschaal	DB
Definitie	De directeur leidt een onderwijsteam. Een onderwijsteam bestaat uit twee basisscholen met een brinnummer (zelfstandige organisatie-eenheid). Scholen werken intensief met elkaar samen op de deelterreinen: <ul style="list-style-type: none"> - Personeel & organisatie - Werkprocessen en bedrijfsvoering - Visie - Professionele cultuur en teamvorming
Context	De werkzaamheden worden verricht binnen een onderwijsteam. De directeur onderwijsteam is integraal leider. De directeur vervult in beleidsmatige en beheersmatige zin een bestuurlijke rol. De directeur stelt de kaders vast waarbinnen het beleid voor het onderwijsteam wordt ontwikkeld, uitgevoerd en geëvalueerd. De directeur onderwijsteam legt horizontaal en verticaal verantwoording af over de voortgang van de beleidsuitvoering. Voor alle activiteiten werkt de directeur onderwijsteam binnen de kaders zoals deze zijn vastgelegd in het beleid van OPO Ameland. De directeur onderwijsteam geeft leiding en sturing aan inhoudelijke- en organisatorische zaken het onderwijsteam betreffende, ontwikkelt het beleid van het onderwijsteam en is belast met het financieel- en personeelsmanagement. In het managementstatuut van OPO Ameland zijn de verantwoordelijkheden/bevoegdheden van de directeur onderwijsteam en de locatie coördinatoren (LC ers) nader beschreven. Binnen het onderwijsteam zijn leraren en ondersteunende functionarissen werkzaam.

Resultaat gebieden

1. Leiding en sturing

- a) Algemeen
- bewaakt de doelstelling, identiteit en het gewenste pedagogisch-didactisch klimaat van het onderwijsteam;
 - organiseert passende oplossingen voor (dreigende) problemen in de uitvoering van zaken, en adviseert waar nodig de BC over te nemen maatregelen;
 - onderhoudt c.q. is eindverantwoordelijk voor de contacten met ouders/verzorgers van leerlingen van het onderwijsteam;
 - zet zich actief en met goed geregelde achtervang /continuïteit in voor de complexe problematieken die zich binnen het onderwijsteam voordoen (a.g.v. leerling-populatie en/of (daarmee verband houdende) organisatie.
- b) Onderwijs:
- organiseert het onderwijs en de leerlingenzorg op de school;
 - bewaakt de kwaliteit van de werkzaamheden (kwaliteitszorg);
 - neemt deel aan onderwijsteamoverstijgende overlegsituaties, gericht op afstemming van onderwijs- en werkprocessen;
 - onderhoudt de contacten met relevante scholen/instellingen gericht op afstemming van onderwijs en leerlingenzorg, o.a. in het samenwerkingsverband;
 - voert het overleg met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR).
- c) *Indien het onderwijsteam tot een onderwijsteam transformeert (Buitenschoolse) opvang en begeleiding:*
- *organiseert de opvang/begeleiding/ (dag)arrangementen*
 - *organiseert ouderbetrokkenheid bij opvang/begeleidingsactiviteiten;*
 - *neemt deel aan voor het onderwijsteam relevante overleggen (in lokale omgeving);*

2. Beleidsontwikkeling

- a) Algemeen
- vertaalt ontwikkelingen binnen de organisatie en de omgeving van het onderwijsteam (onderwijs, welzijn, jeugdzorg) naar (nieuwe) beleidsvorming en (nieuwe) uitvoeringsprogramma's voor het onderwijsteam;
 - is eindverantwoordelijk voor het voorbereiden, ontwikkelen, implementeren en evalueren van het beleid binnen het onderwijsteam;
 - legt periodiek verantwoording af aan de BC over het uitgevoerde beleid;
 - draagt bij aan de ontwikkeling van het algemeen beleid (initiatieven ontplooiën);
 - leidt schooloverstijgende multidisciplinaire meerjaren beleidsprojecten;
 - werkt samen met collega's in onderwijsteam overstijgende projecten;
 - informeert de BC over de uitvoering van de jaar- en meerjarenplannen, en legt een relatie met uitwerkingen die dit kan hebben op het algemeen beleid;
 - vertegenwoordigt de BC op verzoek naar externe overlegpartners.

- b) **Onderwijs:**
- vertaalt de door de BC vastgestelde strategische beleidslijnen in meerjaren onderwijsprogrammering (schoolplan) en jaarplan voor de school;
 - volgt en analyseert interne en externe ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het functioneren van de scholen;
 - adviseert de BC over te ontwikkelen beleidsdoelen, vernieuwing van het onderwijsbeleid en de onderwijsprogrammering op algemeen niveau;
 - adviseert de BC over de totstandkoming van de educatieve agenda('s) van de lokale overheid.

- c) *Indien het onderwijsteam tot een onderwijsteam transformeert: (Buitenschoolse) opvang en begeleiding:*
- *vertaalt de door het bestuur/de samenwerkingspartners geformuleerde beleidslijnen naar een jaarplan/activiteitenprogramma voor*
 - *opvang/begeleiding/(dag)arrangementen;*
 - *houdt zich op de hoogte van voor het onderwijsteam relevante ontwikkelingen in de maatschappij en vertaalt deze indien wenselijk naar voorstellen;*
 - *adviseert gevraagd en ongevraagd de BC over de doorontwikkeling onderwijsteam.*

3. Uitvoering processen

Onderwijsteam:

- draagt zorg voor de opstelling van de begroting en het jaarverslag van het onderwijsteam (onderwijs, opvang en arrangementen);
- draagt zorg voor de uitvoering van besluiten van de BC;
- beslist binnen vastgestelde kaders en afspraken over toelating (SOP), verwijdering en schorsing van leerlingen;
- beslist op advies van specialisten over het doorverwijzen van leerlingen naar hulpinstanties en specialisten.

4. Personeelsmanagement onderwijsteam

- geeft leiding aan de medewerkers;
- stimuleert en creëert mogelijkheden voor de ontwikkeling en begeleiding van medewerkers;
- voert ontwikkelingsgesprekken met medewerkers of delegeert deze aan de locatieleider;
- draagt eindverantwoordelijkheid voor goed gevoerde ontwikkelgesprekken met medewerkers als hij/zij deze zelf niet in uitvoering heeft;
- voert beoordelingsgesprekken met de medewerkers en adviseert de BC over te nemen rechtspositionele maatregelen;
- is verantwoordelijk voor de personele zorg en het personeelsbeheer;
- is verantwoordelijk voor de werving en selectie van personeel;
- adviseert de BC over personele vraagstukken op de school;
- adviseert de BC over de ontwikkeling van het personeelsbeleid van het bestuur.

<p>Kader, bevoegdheden en verantwoordelijkheden</p>	<p>Beslist bij/over: het organiseren van het onderwijs, de leerlingenzorg en alle opvang/begeleidingsactiviteiten, het vertalen van de door het bestuur vastgestelde beleidslijnen in meerjaren onderwijsprogrammering, idem naar plannen gericht op opvang/begeleiding, het opstellen van de begroting en het jaarplan/jaarverslag van het onderwijsteam, het leiding geven aan de medewerkers in het onderwijsteam.</p> <p>Kader: de onderwijswet- en regelgeving, de regelgeving opvang en begeleiding, het voor het onderwijsteam beschikbare budget, het strategisch plan van het onderwijsteam en het strategisch beleidsplan van het bestuur.</p> <p>Verantwoording: aan de BC over de leiding en sturing aan het onderwijs/de opvang /de begeleiding, over de organisatie van het onderwijsteam, het ontwikkelde beleid van het onderwijsteam, de uitvoering van processen in het onderwijsteam , de begroting en het personeelsmanagement.</p>
<p>Kennis en vaardigheden</p>	<ul style="list-style-type: none"> - HBO + niveau, mede verkregen door een door landelijke erkende (gecertificeerde) opleiding gericht op leidinggeven; - brede theoretische kennis van (de ontwikkelingen in) het primair onderwijs en in kinderopvang/welzijn; - kennis van de organisatie van onderwijskundige en bedrijfsvoeringprocessen; - inzicht in het functioneren van de BC en de daarmee samenhangende besluitvormingscircuits; - inzicht in vraagstukken en problemen die zich op andere terreinen in het onderwijs opvang/begeleiding/jeugdzorg afspelen, o.a. in relatie tot gemeentelijk beleid; - inzicht in samenhangen tussen het eigen werkterrein en de daarop van invloed zijnde werkprocessen; - adviesvaardigheden; - vaardig in het organiseren en begeleiden van werkprocessen; - vaardig in het onderhouden van contacten en omgaan met conflictsituaties; - vaardig in het aansturen van professionals en teamontwikkeling.
<p>Contacten</p>	<ul style="list-style-type: none"> - met de GMR over te nemen of genomen beslissingen om relevante aangelegenheden met hen af te stemmen en/of hierover te onderhandelen; - met vertegenwoordigers uit het lokale onderwijsveld en welzijnsveld over politieke en onderwijskundige ontwikkelingen om overleg te voeren, af te stemmen en tot positiebepaling te komen; - met vertegenwoordigers bij gemeenten over lokaal onderwijsbeleid om tot nadere afspraken te komen; - met hulpinstanties/specialisten over problemen om tot oplossingen of oplossingsrichtingen voor het onderwijsteam en/of leerlingen en cliënten te komen; - met ouders, verzorgers om voortgang in de ontwikkeling bij kinderen te bespreken.

5. Competenties en profielen medewerkers onderwijsteam

5.1 Inleiding

Wat moeten de generieke competenties zijn van medewerkers die in een onderwijsteam werken? Moeten er andere eisen aan hen gesteld worden dan aan personeel dat werkzaam is op een school? De focus van het personeel van OPO Ameland is niet veranderd. Deze is verwoord in de onderstaande 6 punten:

1. Focus op hoge opbrengsten en resultaten van leerlingen.
2. Een aanbod waarin kinderen leren samen te werken met anderen.
3. Een uitdagende en rijke leeromgeving voor alle kinderen.
4. Talenten van kinderen zijn uitgangspunt voor de inrichting van het onderwijsaanbod.
5. Een professionele cultuur in teams.
6. Permanente reflectie en ontwikkeling van leerkrachtvaardigheden.

Wanneer een onderwijsteam wordt opgericht moet er een flinke inspanning worden gedaan om van meerdere teams één team te smeden. De leidinggevende heeft hier een belangrijke rol in te vervullen maar de medewerkers ook. Zeker in de aanvangsfase waarin er een team gevormd moet worden is het van belang dat iedereen zijn rol pakt en dat men beseft dat men deel uitmaakt van een lerende gemeenschap die in gezamenlijkheid optrekt om een onderwijsteam te realiseren waarin de werkprocessen goed op elkaar zijn afgestemd en waarin er goed wordt samengewerkt. De medewerkers van een onderwijsteam moeten 'systeembewustzijn' hebben en over de grenzen van hun eigen 'oude' school kunnen denken.

5.2 Wat is het generieke profiel van een medewerker onderwijsteam voor OPO Ameland?

Hieronder volgen de competenties waar een sterk accent op ligt voor het profiel van de medewerkers van een onderwijsteam.

Kenmerkende eigenschappen van medewerkers van een onderwijsteam zijn: *verbindend, initiatiefrijk, ondernemend, flexibel.*

1. Competent in het samenwerken met collega's

De medewerker onderwijsteam levert een structurele bijdrage aan een goed onderlinge samenwerking en aan een goede organisatie. Haar werk en dat van haar collega's is goed op elkaar afgestemd.

Indicatoren:

- Zij gaat werkrelaties aan die in het onderwijsteam van belang zijn. Zij spreekt collega's aan en is ook zelf aanspreekbaar, als het gaat om het vragen of geven van feedback.
- Zij werkt met collega's samen aan het verbeteren en vernieuwen van het onderwijsteam, bijvoorbeeld door met concrete voorstellen tot verandering te komen.
- Zij houdt rekening met de collega's en met de belangen van het onderwijsteam.
- Zij kan haar opvattingen en haar werkwijze op het gebied van samenwerken met collega's en functioneren in het onderwijsteam verantwoorden.
- Zij kan flexibel inspelen op veranderende werkwijzen binnen het onderwijsteam.

2. Competent in het samenwerken met de omgeving

De medewerker onderwijsteam moet contacten onderhouden met de ouders of verzorgers van de kinderen. Zij moet er ook voor zorgen dat haar professionele handelen en dat van collega's op andere scholen goed op elkaar zijn afgestemd. Een medewerker onderwijsteam die competent is in het samenwerken met andere scholen en de omgeving, levert haar bijdrage aan een goede samenwerking met mensen en instellingen in de omgeving van de school.

Indicatoren:

- Zij kan klantgericht en flexibel inspelen op de behoeften van ouders
- Zij onderhoudt op een open en constructieve manier contacten met ouders, verzorgers of andere belanghebbenden.
- Zij kan haar opvattingen en werkwijzen op het gebied van samenwerken met ouders, verzorgers en anderen buiten de school verantwoorden.

3. Organisatorisch competent

De medewerker onderwijsteam die organisatorisch competent is, draagt bij aan een overzichtelijke, ordelijke, taakgerichte sfeer in het onderwijsteam.

Indicatoren:

- Zij hanteert op een consequente manier concrete, functionele en door het onderwijsteam gedragen procedures en afspraken.

6. Teamontwikkeling en professionalisering onderwijsteam

De nieuwe directeur van een onderwijsteam heeft de rol van kwartiermaker. Het is zijn/haar opdracht om tot _____ te werken aan realisatie van het streefbeeld. De kwartiermaker heeft een projectopdracht en een globale marsroute. Het onderwijsteam kan een externe begeleider krijgen, die samen met de directeur onderwijsteam werkt aan teamontwikkeling en de geleidelijke vorming van een onderwijsteam.

Het pakket aan scholing en ontwikkeling richt zich op:

6.1 Directeuren onderwijsteam

Wanneer de directeur onderwijsteam bekend is, zal gestart worden met het ontwikkelen van projectplannen.

Belangrijke aspecten:

- Visie op veranderaanpak & planning ('going concern' en kwaliteit van onderwijs behouden en veranderen richting onderwijsteam)
- Communicatie (intern en extern)
- Acceptatie van veranderend rolgedrag directeuren
- Autonomie onderwijsteams
- Besturingsfilosofie
- Omgaan met externe druk
- Aansturing locatiecoördinatoren
- Omgaan met werkdruk leidinggevendenden, locatie coördinatoren en personeel

6.2 Locatiecoördinatoren

De locatie coördinatoren krijgen op basis van een overeengekomen taakomschrijving een op maat gemaakt aanbod voor het middenmanagement. Er komt een regulier overleg voor locatiecoördinatoren met de directeur.

Belangrijke aspecten:

- Omgaan met veranderend rolgedrag, rolpositie, rolinvulling
- Timemanagement
- Communicatie
- Leiding geven aan collega's

6.3 Personeel onderwijsteams

De scholing en begeleiding richt zich op teamontwikkeling en gaat ook over de vraag op welke wijze men visie en werkprocessen op elkaar gaat afstemmen.

De concrete uitwerking van een programma voor het team moet worden ingevuld door een directeur in samenspraak met een projectgroep. Er zijn bij de vorming van nieuwe teams 3 fasen van teamontwikkeling te onderscheiden waarvoor een programma ontwikkeld kan worden.

Hieronder volgt een opsomming van mogelijkheden:

Fase 1:

Startfase in de aanloop naar samenvoeging van teams: kennismaking en ambitie

Een toekomstig team van een onderwijsteam moet investeren in de kennismakingsfase. Dit betekent ondermeer dat in het projectplan mogelijkheden voor kennismaking met personeel van de andere school ingebouwd moeten worden.

Kernvragen in de beginfase zijn:

- Wat is een onderwijsteam?
- Wie zijn we? (Elkaar ontmoeten en leren kennen, kenmerkende cultuur-aspecten)
- Wat is nodig om een goed team te worden en wat kunnen we van elkaar leren?
- Wat kunnen we? / Wat willen we?
- Wat mogen we? Wat moeten we?
- Daarnaast moeten er werkafspraken gemaakt worden voor de fase waarin men daadwerkelijk gaat samenwerken (overlegstructuur, communicatie omgaan met ouders).

Fase 2:

Samenvoegingsfase: plan, do, study, act

Kernvragen zijn:

- Wat is onze ontwikkelagenda?
- Hoe stimuleren we teamvorming? Hoe en wanneer evalueren we onze samenwerking?
- Welke prioriteiten stellen we voor de korte termijn?
- Wat moet voor de langere termijn geregeld worden?
- Wat zijn de mijlpalen?
- Op welke wijze willen we onze doelen halen? (methodiek oplossingsgericht werken, 'leren door doen' etc.)

Belangrijk is in deze fase dat de teams 'pendelen' met de projectgroep onderwijsteam en deze projectgroep voeden met hun suggesties, ideeën en wensen. Na de kennismaking en oriëntatie op het werken in een onderwijsteam kunnen ook visie bijeenkomsten gestart worden. Dit is echter geen noodzaak. Beeldvorming en visievorming kan ook ontstaan door concrete initiatieven te starten (z.g. actieleren en reflectie). De cyclus van plan, do, *study*, act, kan hier gevolgd worden.

Fase 3:

Consolidatie fase; beter worden

Kernvragen zijn:

- Hoe zorgen we ervoor dat we groei & ontwikkeling van dit team waarborgen?
- Richtinggevende vragen zijn:
- Wat vinden we van de wijze waarop er samengewerkt wordt? Evaluatie overlegstructuur?

- Maken we voldoende gebruik van elkaars talenten en kwaliteiten?
- In welke mate voldoen we aan de kenmerken van een professionele cultuur?
- In welk stadium van teamvolwassenheid zitten we nu?
- Komen de verwachtingen over leiderschap overeen met wat er wordt geboden?
- Rolgedrag en dominante teamrollen binnen het team
- Wat is er nog meer nodig om meer synergie te halen uit het nieuwe team?

Bijlage 1 Formulier Scoring & weging directeur onderwijsteam t.b.v. adviescommissie

Dit format vormt een hulpmiddel om de vraag te beantwoorden wat in welk onderwijsteam het meest belangrijk is. Eerst wordt de vraag beantwoord welke eigenschappen/competenties van meer/minder belang zijn in samenspraak met de GMR. Dit format helpt om tot afgewogen besluitvorming te komen en kan ter legitimatie worden besproken met een adviescommissie. Voor een nadere omschrijving van competenties/eigenschappen, zie paragraaf 4.2 en 4.3.

Kandidaat directeur onderwijsteam:		
Competentie/eigenschap	Weging	Punten kandidaat
	1= minder belangrijk 2= belangrijk 3= zeer belangrijk	1=twijfel 2= voldoende 3 = excellent
Specifiek directeur Onderwijsteam		
1. Initiator		
2. Bouwer & verbinder		
3. Veranderaar		
4. Ondernemer & klantenbinder		
NSA competenties		
5. Onderwijskundig leider		
6. Visiegericht leiderschap		
7. Doelgericht leiderschap		
8. Aansturen van professionals		
9. Organisatiebeleid en beheer		
10. Omgevingsmanagement		
11. Persoonlijke effectiviteit en beroepsidentiteit		