

# Dyademagazine

nummer 10 | oktober 2008 | maandelijkse uitgave van Dyade



- > De Droomspiegel in Almere
- > De kwaliteitsagenda
- > Leiderschap of management

**Dyade**

# Op koers, toch volop in beweging...



Totaalleverancier en businesspartner op het gebied van papier, enveloppen, aanverwante producten en services.

Nieuwsgierig? [www.living-office.nl](http://www.living-office.nl)

[Paperservices@living-office.nl](mailto:Paperservices@living-office.nl) [www.living-office.nl](http://www.living-office.nl)

livingOffice  
Paper Services

Dyademagazine is een uitgave van Dyade. Dyademagazine verschijnt elf maal per jaar.

#### Redactie

Clemens Geenen  
Marianne Groen  
Joop de Jager  
Marieke de Korte-Epker  
Arjan van Kuijk  
André van Oort  
Rinus Welleman  
Herman de Wild (hoofdredacteur)  
Aad van der Wilt

#### Met medewerking van

Bianca Brouwer  
Robert Kunst

#### Redactie-adres

Postbus 611  
3430 AP Nieuwegein  
[redactiedyade@dyade.nl](mailto:redactiedyade@dyade.nl)

#### Abonnementen

Klanten van Dyade ontvangen een exemplaar van het Dyademagazine per bevoegd gezag plus een exemplaar per school. Voor niet-klanten en extra abonnementen kost het Dyademagazine €38,05 per jaar. Voor opgave van abonnementen en adreswijzigingen kunt u contact opnemen met uw Dyadevestiging.

#### Advertentie-informatie

Marianne Groen  
Tel. (030) 630 56 06

Hoewel aan de productie van Dyade veel zorg wordt besteed, kan het voorkomen dat iets aan onze aandacht ontsnapt. De Stichting Dyade Dienstverlening aanvaardt geen aansprakelijkheid voor de eventuele gevolgen van drukfouten, onjuistheden of onvolledigheden in de gepubliceerde informatie.

#### Vormgeving

Stroom | grafische vormgeving,  
Krommenie

#### Eindredactie

TextArt, Heerhugowaard

#### Coverfoto + pag. 23-28

Marco van Hal, Amsterdam

#### Illustraties

Mieke de Haan, Gouda

#### Drukkerij

Nivo, Delft



## In dit nummer:

### de racende rechter

4 Een gewaarschuwd mens telt voor...?

5 'Slow management' in scholen

7 Intranetoplossing voor scholen  
Dyade en TRIQS sluiten een mantelovereenkomst

8 Scholen voor morgen

10 Onderwijs en het Jeugdsportfonds 1+1=3

13 kort

15 veelgestelde vragen

16 ICT Tips & trucs

Wat doet u met uw digitale foto's?

18 "Kengetallen zeggen mij niets. Wat moet ik daarmee?"

19 Leiderschap of management op de basisschool

23 Bovenschools managen: leiderschap vanuit twee verschillende visies

26 in the spotlight

De Droomspiegel: 'Het beste dat je kunt worden, is jezelf'

29 Dyade Voordeelservice

30 Waar vindt u ons?

31 Kalender

# Een gewaarschuwd mens telt voor...?

In de volgende zaak gaat het om een onderwijsinstelling die een docent een officiële waarschuwing heeft opgelegd. Bij een officiële waarschuwing heeft de werknemer niet de mogelijkheid in beroep te gaan. De werknemer in deze zaak is echter van mening dat het geen officiële waarschuwing betreft, maar een disciplinaire maatregel. In dat geval staat er immers wel beroep bij de Commissie van Beroep open. De docent is sinds 1 augustus 1993 werkzaam bij het Instituut voor Rechtenstudies aan een hbo-instelling. Op de arbeidsverhouding is de CAO-hoger beroepsonderwijs van toepassing.

door mr. Bianca Brouwer

**Het conflict** Naar aanleiding van het door de docent vertoond gedrag tijdens een teamoverleg en in een gesprek met de teamleider op 3 en 4 april 2007, heeft de werkgever per 5 april 2007 een officiële waarschuwing aan de docent gegeven. Volgens de werkgever heeft de docent onder meer te kennen gegeven dat hij beslissingen van het managementteam ten aanzien van de financiële positie van het instituut niet accepteert. Deze beslissingen wil de docent nu en in de toekomst niet loyaal uitvoeren. Bij de officiële waarschuwing die hierop volgt, geeft de werkgever aan dat de docent niet mag verschijnen op de studiedag van zijn team op 10 april 2007 en dat zijn takenpakket wordt herzien. Hierbij worden alle organiserende en coördinerende taken bij hem weggehaald. Bovendien wordt hem met onmiddellijke ingang functionele deelname aan het deeltijdteam ontzegd.

**In beroep** De docent stelt beroep in bij de Commissie van Beroep tegen de beslissing van zijn werkgever. Hiertoe voert hij aan dat de brief van 5 april 2007 naar zijn inhoud en/of vorm een disciplinair karakter heeft. De werkgever voert hier tegen aan dat de waarschuwing naar karakter, noch naar bedoeling, kan worden aangemerkt als een disciplinaire maatregel.

De Commissie van Beroep oordeelt na eerste schriftelijke behandeling van het beroep dat er sprake is van een disciplinaire maatregel. Hierop deelt de werkgever de werknemer mee de beslissing in te trekken voor zover sprake is van het treffen van een disciplinaire maatregel. De docent handhaaft het beroep.

**Plichtsverzuim** De Commissie van Beroep oordeelt als volgt<sup>1</sup>. Er wordt in de brief van 5 april 2007 geconstateerd dat de docent zich niet heeft gedragen zoals van een goed werknemer mag worden verwacht. Deze formulering kan niet anders gelezen worden dan een beweerde constatering van plichtsverzuim. Het desbetreffende artikel P-4 lid 1 van de CAO-hoger beroepsonderwijs luidt immers: “De werknemer die niet doet dan wel nalaat wat een goed werknemer in gelijke omstandigheden behoort te doen of na te laten, kan door de werkgever een disciplinaire maatregel worden opgelegd”. Ondanks het gebruik van de bewoordingen ‘officiële waarschuwing’ dient de brief van de werkgever te worden aangemerkt als een disciplinaire maatregel: de docent wordt immers ontheven uit een aantal taken in combinatie met de constatering dat hij plichtsverzuim zou hebben gepleegd.

**Procedurefout** Dat de werkgever de bestreden beslissing bij brief van 23 november 2007 heeft ingetrokken voor zover sprake is van het treffen van een disciplinaire maatregel, maakt dit niet anders. In de brief zijn de aan de docent opgelegde beperkingen en de herziening van zijn takenpakket namelijk niet ingetrokken. Deze maken onlosmakelijk onderdeel uit van de disciplinaire maatregel, zodat deze feitelijk in stand is gebleven. De werkgever heeft bovendien verzuimd de docent, zoals de CAO voorschrijft, in de gelegenheid te stellen verweer tegen de (voorgenomen) disciplinaire maatregel in te stellen. Gezien het belang dat de commissie hecht aan het in acht nemen van de in de CAO voorgeschreven formaliteiten in het kader van hoor en wederhoor, dient reeds op deze grond het beroep gegrond te worden verklaard.

**Boodschap** Uit deze zaak blijkt duidelijk dat indien de werkgever disciplinaire maatregelen jegens een werknemer treft, hij er niet mee kan volstaan dit te benoemen als officiële waarschuwing om zodoende een procedure bij de Commissie van Beroep te voorkomen. ●

*Bianca Brouwer is jurist en werkt vanuit Dyade Noord-Holland, Amsterdam.*

<sup>1</sup> Commissie van Beroep hbo, oordeel 103487 d.d. 7 maart 2008.

# ‘Slow management’ in scholen

Hoe flexibel kunnen scholen tegenwoordig nog zijn? Planmatig handelen heeft een hoge vlucht genomen. De lust zit in mooie rapporten en jaarverslagen, die eenmaal uitgeprint te vaak een kort actief leven beschoren zijn. Hoe zit het eigenlijk met de autonomie en het veronderstelde vakmanschap?

door Herman de Wild

**Angelsaksisch syndroom** Aan de overkant van de oceaan heeft men het maar mooi voor elkaar. Schitterende systemen zorgen voor een uitstekende planmatige benadering. Uiterst effectief. Zo lijkt het althans. Maar hoe functioneren deze planmatige, strak geleide systemen? Echt goed inspelen op de steeds veranderende werkelijkheid blijft ook voor deze organisaties nog maar al te vaak erg lastig. Het systeem is leidend geworden. Ondernemerschap en inspiratie zijn moeilijk te kwantificeren. Op scholen zien wij deze werkwijze, onder druk van regelgeving en stakeholders toenemen. De leeromgeving in een matrix van roestvrij staal. Dat gaat knellen. Zo’n confectiepak zit niet echt lekker. Oppassen dus voor het Angelsaksische syndroom!

**Fast management en het poldermodel** Wij leven in een land waar het polderen is uitgevonden en door de huidige regering nog eens is opgepoetst. Het is daarom vreemd dat men scholen wil organiseren op een wijze die niet in onze cultuur past. Het strakke keurslijf van beleidsplannen en ontwikkelmatrixen maakt een einde aan de autonomie in de klas. Het is fast management.

*Annegreet van Bergen schrijft in haar artikel ‘De comeback van het Rijnlandse model’:*

“Leren rekening houden met het onverwachte is een belangrijk kenmerk van het Rijnlandse model. Amerikanen houden niet van verrassingen. Hun management kun je opvatten als een grootschalig project om het toeval uit te sluiten. Ze proberen angstvallig vat te krijgen op ontwikkelingen. In de praktijk hollen ze meestal achter de feiten aan. Kortom, de wereld van de spreadsheets staat op gespannen voet met de mensgerichte organisaties die scholen van nature zijn.”

**Uw school en ‘Slow Management’** Gaat het goed met uw school/scholen? En hoe weet u dat? Wellicht hebben inspecteurs uw organisatie op de voor hen zo kenmerkende parameters tegen het licht gehouden. Misschien bent u in meer of mindere mate tevreden gesteld? Maar net zo min als uw

lichaam zonder koorts gezond hoeft te zijn, kunnen op een school ondanks goede onderzoeksresultaten bepaalde verbeteringen mogelijk zijn. Het zijn organische systemen, waar beschrijven belangrijk is, naast meten natuurlijk. Snel kan effectief zijn, maar langzaam zou weleens effectiever kunnen blijken. Een goede inhoudelijke beschrijving van wat uw scholen doen en laten geeft eveneens een beeld van het vakmanschap dat zij bezitten. Daarnaast zijn er goede instrumenten als een uitgebalanceerde scorekaart.

**Het Rijnlandse model** In de wondere wereld van het management is die opvatting ook langzaam doorgedrongen. Langzaam, want de eerste tekenen zijn alweer zo’n kleine twintig jaar oud. In een wereld die voortgaat in het produceren van regels en structuren lijkt de kunst van het luisteren naar elkaar verloren te gaan. Het sociale aspect binnen de school is heel belangrijk. Het doet er veel toe of mensen met elkaar door dezelfde deur kunnen. Daarvoor is luisteren naar elkaar en praten met elkaar nodig. Natuurlijk weten we dat wel, maar iedereen is het in de vlucht naar de managementgoeroes uit Amerika een beetje uit het oog verloren. Dat is jammer. Het West-Europese managementmodel, ook wel het Rijnlandse model genoemd, kan de ontwikkeling van de school wellicht minstens zo verblijden. Werken met een eigen verantwoordelijkheid en zonder lijstjesstress is vele malen leuker! ●

Angelsaksische model	Rijnlandse model
Individueel succes Winst op korte termijn Financiering via de beurs Beperkte rol overheid	Groepssucces Lange-termijnsucces Financiering via banken, relaties, familie Actieve rol van de overheid

**Tip:**

Wilt u meer lezen over het Rijnlandse of Angelsaksische model?

[www.echtleiderschap.nl](http://www.echtleiderschap.nl)

[www.commissarissen.nl](http://www.commissarissen.nl)

[www.samenwerkenaannederland.nl](http://www.samenwerkenaannederland.nl)

# MIS-SION

IntraNet voor en door het Onderwijs

**Inzichtelijk**  
voor bestuur

**Flexibel**  
in inrichting

**Eenvoudig**  
in gebruik



**MIS-SION** is een zeer volledige IntraNet applicatie, ontwikkeld voor en in samenwerking met SSCO en Vivente. Samenwerking met deze partijen staat garant voor afstemming op het onderwijs en tijdige onderkenning van relevante ontwikkelingen (bv. wet BIO).

**MIS-SION** is een hulpmiddel om te komen tot kwaliteitsverbetering waarbij de doelmatigheid en efficiëntie van verschillende processen zal toenemen. Centraal in het IntraNet staat de professionele ontwikkeling van de medewerker.

Wilt u meer weten over deze oplossing? Surf naar [www.mis-sion.nl](http://www.mis-sion.nl) voor een nadere kennismaking met **MIS-SION**.

## **Kwaliteitszorg**

**INK / WMK**  
**Managementinfo**  
**Onderzoeken**

## **Persoonlijke ontwikkeling**

**Digitaal portfolio**  
**360 feedback**

## **Communicatie**

**Mededelingen**  
**Bestanden**

**MIS-SION** is een product van TRIQS BV en opgenomen in Dyade Voordeelservice.

# Intranetoplossing voor scholen

## Dyade en TRIQS sluiten een mantelovereenkomst

Dyade heeft woensdag 27 augustus jl. een mantelovereenkomst getekend met TRIQS, waarin gunstige condities zijn afgesproken voor de klanten van Dyade. Veel klanten krijgen steeds meer behoefte aan een specifiek voor het onderwijs ontwikkelde intranetoplossing. TRIQS heeft hierop een prima antwoord.

door Herman de Wild

De diensten van TRIQS worden voor en door het onderwijs ontwikkeld. Samen met twee schoolbesturen (Stichting SCO te Almere en Vivente te Zwolle) is de productontwikkeling voortvarend aangepakt. Docenten, schooldirecteuren en bovenschools management hebben in feite samen met de medewerkers van TRIQS maatwerk ontwikkeld voor het onderwijs. Hierdoor sluit de intranetoplossing prima aan op de behoeften van het onderwijs, bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteitszorg en personeelsbeleid. Klanten van Dyade kunnen door de samenwerking van Dyade en TRIQS tegen gunstige condities gebruik maken van deze software.

### Arthur Weynschenk, Commercieel Directeur TRIQS

“Wij zijn erg verheugd over deze samenwerking. In Dyade zien wij een serieuze partner die zijn sporen in onderwijsland inmiddels heeft verdiend. Onze visie op producten en dienstverlening komt overeen en we verwachten dan ook een vruchtbare samenwerking. Bij de ontwikkeling van de applicatie hebben we nadrukkelijk stilgestaan bij de wensen van het onderwijs. Daarom wilden we bepaalde processen op het gebied van communicatie, kwaliteitsverbetering en competentieontwikkeling van medewerkers graag efficiënter en adequater aanpakken. Duidelijke voorbeelden zijn de wet BIO, de beroepsidentiteit en het WMK-model. De genoemde verbeteringen die door het gebruik van intranet tot stand komen, leiden tot een hogere doelmatigheid en een efficiëntere aanpak van vele bedrijfsprocessen in de organisatie.”

### Kennismaking met TRIQS

TRIQS is actief op drie verschillende aandachtsgebieden: simulaties voor het onderwijs en bedrijfsleven, tevredenheidsonderzoeken (onder klanten en medewerkers) en software voor het (primaire) onderwijs.



Herman de Wild (Dyade) en Arthur Weynschenk (TRIQS)

TRIQS onderscheidt zich door innovatieve producten waarbij klantgerichtheid en dienstverlening de sleutelwoorden zijn. ●

### Meer informatie:

Herman de Wild, Marketingmanager Dyade,  
telefoon (030) 630 56 26  
E-mail: [herman.de.wild@dyade.nl](mailto:herman.de.wild@dyade.nl)

Arthur Weynschenk, Commercieel directeur TRIQS,  
telefoon (038) 466 15 70  
E-mail: [weynschenk@triqs.nl](mailto:weynschenk@triqs.nl)

Over het nieuwe mantelcontact met TRIQS en andere mantelcontracten kunt u meer lezen op pagina 29 en op [www.dyade.nl](http://www.dyade.nl), Voordeelservice.

# Scholen voor morgen

De Kwaliteitsagenda Primair Onderwijs 'Scholen voor morgen' is in november 2007 gepresenteerd. Het is een gezamenlijke agenda van staatssecretaris Dijkma en de PO-sector. Sinds het verschijnen van de agenda is al veel in gang gezet. Vlak voor de zomervakantie heeft de staatssecretaris een brief uit laten gaan over de uitwerking van de ambities van de Kwaliteitsagenda. In dit artikel beschrijven we kort de ambities, het doel en de 'marsroute' en de financiële middelen van de Kwaliteitsagenda.

door Joop de Jager

**De ambities van de Kwaliteitsagenda** Die ambities moeten in de allereerste plaats leiden tot betere leerlingprestaties bij taal en rekenen. Daarbij wordt onder meer voortgebouwd op de vele goede initiatieven van scholen die met volle overtuiging en met succes werken aan het verbeteren van de resultaten van leerlingen. Deze initiatieven leren dat verbetering mogelijk is. Voorbeelden zijn zeer zwakke scholen die hun onderwijs goed op de rails zetten of scholen met taalachterstanden die deze achterstanden weten in te lopen. Maar ook scholen die door het systematisch evalueren van hun onderwijsopbrengsten op zowel leerling-, groeps- als schoolniveau betere resultaten hebben behaald.

**Doel kwaliteitsagenda** Scholen zijn dus in staat nog meer uit zichzelf en uit hun leerlingen te halen. De Kwaliteitsagenda is erop gericht om scholen hierbij te ondersteunen en te stimuleren. Met het doel alle kinderen nog meer kansen te bieden op een goede basis waar zij de rest van hun leven op kunnen voortbouwen. Niet alleen kinderen met achterstanden, maar ook de gemiddelde en meer getalenteerde leerlingen. Naast de inzet voor betere taal- en rekenprestaties wordt er de komende tijd gewerkt aan het ontwikkelen van referentieniveaus voor taal en rekenen. Ook moeten scholen zich inspannen om hun kwaliteitszorg op orde te krijgen en moet het aantal zeer zwakke scholen met de helft worden teruggebracht.

**Verbetertrajecten voor taal en rekenen** De focus ligt op taal en rekenen. Dat scholen hiermee graag aan de slag willen, blijkt uit het aantal aanmeldingen voor taalverbetertrajecten. Met het oog op het grote aantal aanmeldingen heeft staatssecretaris Dijkma besloten meer geld uit te trekken voor deze trajecten, zodat nu 1000 in plaats van 425 scholen kunnen meedoen. Deze trajecten worden opgezet naast de bestaande pilots 'Taalbeleid Onderwijsachterstanden'. In het schooljaar 2008-2009 komt er ook geld beschikbaar voor schoolbesturen die met hun scholen de rekenopbrengsten willen verbeteren.



Referentieniveaus taal en rekenen: veldraadpleging  
De 'Expertgroep doorlopende leerlijnen taal en rekenen' onder leiding van Heim Meijerink heeft in januari 2008 het rapport 'Over de drempels met taal en rekenen' gepresenteerd. De expertgroep adviseert de invoering van referentieniveaus voor taal en rekenen in verschillende fasen van de schoolloopbaan van een leerling. Referentieniveaus maken helder wat een leerling op een bepaald punt in de schoolloopbaan moet kennen en kunnen. Dit draagt bij aan verbetering van het taal- en rekenonderwijs. In het rapport geeft de expertgroep een eerste aanzet voor deze referentieniveaus.

Voordat de adviezen worden uitgevoerd, wil staatssecretaris Dijkma eerst het veld raadplegen over de condities en de invulling van de referentieniveaus. De Tweede Kamer heeft aangegeven haar unaniem te steunen in deze benadering. De veldraadpleging wordt georganiseerd door de PO-Raad. Door een veldraadpleging te organiseren, kunnen de referentieniveaus zo goed mogelijk worden afgestemd op de wensen en behoeften van degenen die er straks mee zullen werken.



#### De veldraadpleging is gericht op:

- > Inventarisatie van input van leerkrachten, schoolleiders en besturen over de inhoud van domeinen en de haalbaarheid van de referentieniveaus.
- > Versterken en ontwikkelen van kennis en bewustwording van dit traject in het veld.

De veldraadpleging wordt breed opgezet. Dit betekent dat zowel besturen, schoolleiders, leerkrachten als ouders worden bevroegd. Ook de organisaties voor bestuur en management en andere betrokken organisaties worden uitgenodigd om mee te doen. De invoering van de referentieniveaus heeft gevolgen voor de aansluiting met het voortgezet onderwijs en het speciaal onderwijs. Daarom zal ook overleg plaatsvinden met de VO-Raad en de WEC-Raad. Cito en SLO hebben opdracht gekregen om steekproefsgewijs een beperkt aantal referentieniveaus uit te werken.

**Extra geld voor excellentie** leerlingen de mogelijkheden krijgen te laten zien wat ze kunnen, blijft de school spannend en leuk. Als leerlingen op school te weinig worden uitgedaagd, bestaat het risico dat sommige kinderen zich gaan zitten vervelen. Juist talentvolle leerlingen hebben soms een extra zetje nodig om alle talenten die ze hebben te ontplooiën en te ontwikkelen. Dat is niet alleen belangrijk bij taal en rekenen, maar geldt uiteraard ook voor alle andere vakken en talenten.

Veel basisscholen en leerkrachten van basisscholen worstelen met de vraag hoe ze excellentie moeten stimuleren, in ieder geval bij de groep hoogbegaafde leerlingen. Het Sociaal en Cultureel Planbureau

(SCP) heeft op 8 juli 2008 een onderzoeksrapport uitgebracht waaruit blijkt dat een meerderheid van de besturen vindt dat scholen ook specifiek leerstofaanbod zouden moeten hebben voor hoogbegaafde leerlingen. Twee op de vijf besturen menen dat de school nog tekortschiet. Uit het onderzoek 'Hoogbegaafdheid in de praktijk' van ITS (uitgevoerd in opdracht van het Onderwijsblad en het tijdschrift Talent) blijkt dat slechts een kwart van de leerkrachten op de basisschool vindt dat hoogbegaafde leerlingen voldoende worden uitgedaagd. Dit beeld werd bevestigd tijdens gesprekken die medewerkers van OCW hebben gevoerd met experts, leraren, schooldirecteuren, ouders en (hoog)begaafde kinderen.

Op een aantal basisscholen wordt gewerkt met zogenoemde plusklassen, waarin talentvolle of hoogbegaafde kinderen gedurende één of meer dagdelen per week een eigen onderwijsaanbod krijgen. De inspectie heeft op verzoek van staatssecretaris Dijkzma bekeken hoe scholen deze plusklassen inrichten. Het aantal scholen dat aandacht heeft voor meer en hoogpresteerders is volgens de inspectie aan het toenemen. Ook krijgt de inspectie steeds meer vragen van ouders en scholen over de mogelijkheden voor het realiseren van een specifiek onderwijsaanbod voor meer- en hoogbegaafden.

**Beschikbaar budget** Staatssecretaris Dijkzma trekt voor de jaren 2009 tot en met 2011 tien miljoen euro uit om projecten op te starten, die zijn gericht op het stimuleren van uitmuntende cognitieve prestaties van toptalenten op basisscholen en het stimuleren van een omgeving waarin cognitieve excellentie wordt gewaardeerd. ●

#### Tip:

Er zijn vele subsidiemogelijkheden binnen het onderwijs. Dyade heeft financieel adviseurs in dienst die voor u kunnen nagaan voor welke subsidies uw school of organisatie wellicht in aanmerking kan komen. U kunt hiervoor contact opnemen met uw vestiging. De telefoonnummers treft u aan op pagina 30.

# Onderwijs en het Jeugdsportfonds

Het Jeugdsportfonds met zijn doelstelling “alle kinderen moeten kunnen sporten” is nog niet bij iedere schoolleider een ingeburgerd begrip. Reden voor de redactie van Dyade in gesprek te gaan met de heer Harrie Postma, initiatiefnemer en directeur van het Jeugdsportfonds.

# 1 + 1 = 3

door Robert Kunst

“In Nederland wonen ongeveer 400.000 kinderen in gezinnen met een minimum inkomen. Veel van die kinderen willen graag sporten maar kunnen dat niet. Voor mij als initiatiefnemer van het Jeugdsportfonds is het opsommen van de pluspunten van sportbeoefening niet moeilijk. Sport is gezond, het bevordert de fysieke en mentale ontwikkeling en brengt de jeugd spelenderwijs gevoel voor discipline bij. Daarnaast creëert het zelfvertrouwen en eigenwaarde, leert kinderen doelen stellen, doorbreekt isolement en stimuleert de sociale integratie. Sport verbreedert, is een uitlaatklep en biedt houvast.”

**Voordeelregel** “Voor wie het nog scherper wil: sportbeoefening werkt preventief op schooluitval en jeugdcriminaliteit, dat is een feit. Ook is aangetoond dat kinderen die sporten betere schoolresultaten behalen. Zonde dus dat sport geen automatisme is en dat er in veel gezinnen geen geld is om de clubcontributie te betalen. Zonde dat niet ieder kind gewoon lekker kan sporten. Het Jeugdsportfonds zorgt ervoor dat kinderen een paar uur per week achter een bal aan kunnen rennen, een potje kunnen judoën, op volleybal kunnen gaan of baantjes kunnen trekken in het zwembad. Meestal kunnen ouders dat betalen, maar waar dat niet het geval is, probeert het Jeugdsportfonds bij te springen. Juist jongeren uit gezinnen aan de rand van het bestaansminimum bevinden zich in een gevarezone, en juist voor dié jongeren kan sport een doorbraak betekenen. Zij verdienen het niet ‘buitenspel’ gezet te worden, zij verdienen juist de ‘voordeelregel!’”

*‘Sport is gezond, het bevordert de fysieke en mentale ontwikkeling en brengt de jeugd spelenderwijs gevoel voor discipline bij.’*

**Lekker samen sporten** “Het Jeugdsportfonds is toegankelijk en direct. Voor maximaal € 225,- kan het fonds iemand een jaar lang laten sporten (vergoed worden contributie plus eventueel sportschoenen, judopak, zwempak, keeperhandschoenen, hockeystick of ander attribuut). De contributie wordt rechtstreeks aan de club betaald. Geld voor kleding of materiaal gaat naar een tussenpersoon, bijvoorbeeld een schoolarts, maatschappelijk werker, leerkracht, politieagent of buurtwerker. De sporter zelf merkt er niets van en zijn teamgenoten al helemaal niet. Hij of zij gaat gewoon lekker met anderen samen sporten. Het Jeugdsportfonds stuurt beslist geen geld naar ouders of verzorgers. Dan is het risico te groot dat eerst andere kosten betaald worden en het kind alsnog de aangeboden sport misloopt. Een aanvraag kan gedaan worden door professionals (bijvoorbeeld de school of de jeugdhulpverlening). Zij kennen de financiële situatie van het gezin en kunnen in overleg met hen tot de aanvraag besluiten.”

**Positieve effecten** “Het Jeugdsportfonds werkt niet met ingewikkelde procedures. De aanvraag verloopt via de website [www.jeugdsportfonds.nl](http://www.jeugdsportfonds.nl). Het aanvraagregistratiesysteem is zo klantvriendelijk dat het voor de leerkrachten een kleine moeite zal zijn voor hun kinderen een aanvraag te doen. Op dit moment zijn er 24 Jeugdsportfondsen in Nederland. Op de website kan men zien in welke gemeenten ze te vinden zijn. Er wordt hard gewerkt aan een landelijke dekking. In Amsterdam, waar het Jeugdsportfonds is ontwikkeld, zien we dat het storm loopt. Er is sprake van een enorme toename van aanvragen uit het onderwijs. Gerda Peet, die coördinator is van de naschoolse opvang van vier scholen waaronder de Bijlmerdrie, is grootgebruiker van het Jeugdsportfonds. Zij ziet dagelijks de positieve effecten van kinderen die eerst niet sportten, maar daarna dankzij het Jeugdsportfonds een kans werd geboden tot deelname.”

**Lekkerder in hun vel** “Ik pleit ervoor dat met name het onderwijs meer gebruik maakt van het Jeugdsportfonds. Het is een participatiefonds. Het uitgangspunt is, dat het mee kunnen doen van zeer groot belang is voor kinderen en jongeren. Zelf heb ik jaren in de jeugdhulpverlening gewerkt. Ik heb gewerkt in de kinderpsychiatrie en met kinderen met grote gedragsproblemen. Het eerste wat mij opviel is dat geen van deze kinderen aan sport deed. Dit terwijl sport, mits het sportonderwijs en de training op een verantwoorde manier plaatsvindt, enorm veel kan bijdragen aan het versterken van het zelfbeeld en het zelfvertrouwen van kinderen. Kinderen die sporten zitten vaak lekkerder in hun vel, terwijl de kans op overgewicht wordt verkleind.”

**Zelfvertrouwen** “De vakleerkracht of de leraar of lerares is de professional die het kind kent, die weet of het kind graag sport. Ook kent hij of zij over het algemeen de financiële situatie van de ouder(s) of verzorger(s). Wie als leerkracht gebruik maakt van het Jeugdsportfonds kan resultaat behalen op verschillende gebieden. In het kader bij dit artikel leest u de positieve ervaring die de heer Dewperkaas

Patandin met het Jeugdsportfonds in Amsterdam heeft opgedaan.

Kinderen die sporten behalen betere schoolresultaten. Ze leren spelenderwijs sociale vaardigheden, vergroten in veel gevallen hun zelfvertrouwen en leren zich aan regels te houden.”

**Actief bij sportvereniging** “Wanneer een leerkracht er met hulp van het Jeugdsportfonds voor zorgt dat een kind kan sporten, ‘scoort’ hij of zij uiteraard bij het kind. Maar ook bij de ouders creëert men goodwill. Ouders willen allemaal het beste voor hun kinderen. De school die sporten mogelijk maakt in gezinnen waar daar voorheen geen geld voor was, doet het goed bij de ouders. Daardoor wordt ook de kans groter dat bij de volgende ouderavond of schoolactiviteit ouders bereid zijn naar school te komen. Tenslotte hoeven de kinderen dankzij de school niet meer rond te hangen, maar kunnen zij lekker actief bezig zijn bij een sportvereniging!

Kortom, voor onderwijs en Jeugdsportfonds geldt: 1+1=3! Dus wat mij betreft van harte aanbevolen.”

## Doel en formule van het Jeugdsportfonds

### Doel

Het Jeugdsportfonds stelt zich ten doel om snel, effectief en op laagdrempelige, niet bureaucratische wijze kinderen van financieel minder draagkrachtige ouders een kans te bieden om te gaan sporten. Motto van het Jeugdsportfonds is: “Alle kinderen moeten kunnen sporten”. Het Jeugdsportfonds wil kinderen door middel van sport een kans geven zich positief te ontwikkelen.

### Kernbegrippen:

- > Sportkans voor kinderen van niet financieel draagkrachtige ouder(s).
- > Snel, effectief, laagdrempelig en niet bureaucratisch.

### Formule

Om dit doel te realiseren is gekozen voor een zo toegankelijk mogelijke formule.

De aanmelding van de kinderen is in handen van door het Jeugdsportfonds erkende intermediairs. Intermediairs zijn allen die op een professionele wijze betrokken zijn bij de scholing, opvoeding en begeleiding van kinderen. Bijvoorbeeld jeugdhulpverleners (met name de Bureaus Jeugdzorg), leerkrachten of medewerkers van welzijnsinstellingen en sportbuurtwerkers.

### Kernbegrippen:

- > Intermediairs zijn professionals.
- > Contributie rechtstreeks naar de club en/of naar de intermediair.
- > Afhandeling binnen drie weken na ontvangst aanvraag.
- > De intermediair ziet erop toe dat de jeugdige daadwerkelijk en voor een langere tijd deelneemt aan de activiteit van de sport(vereniging) waarvoor het geld beschikbaar is gesteld.

>>

## >> Een praktijkvoorbeeld uit Amsterdam-Zuidoost

*De heer Dewperkaas Patandin was hulpverlener bij de Jeugdreclassering Bureau Jeugdzorg Amsterdam, regio Amsterdam-Zuidoost.*

“Ik ben ontzettend blij met het Jeugdsportfonds Amsterdam en heb daarom in de afgelopen periode getracht mijn cliënten maximaal van het fonds te laten profiteren. Van de sportscholen (‘Bijlmer Gym’ en ‘Hennie Plezier’) heb ik begrepen dat de jongeren erg enthousiast zijn en hun deelname is op één na optimaal te noemen. De jongeren zelf hebben ook te kennen gegeven dat hun lidmaatschap op een club alleen maar positieve verandering in hun leven teweeg heeft gebracht. Voor vele jongeren was het de eerste keer dat zij structureel aan sport konden deelnemen, want zij konden de kosten (contributie en sportattributen) zelf niet betalen.”

### Het kader waarbinnen gebruik is gemaakt van de sportgelden

“De Jeugdreclassering als gespecialiseerd onderdeel van de Jeugdbescherming begeleidt jongeren die in aanraking zijn gekomen met Justitie en Politie én die conform het jeugdstrafrecht zijn gesanctioneerd.

De voornaamste jeugdreclasseringsmaatregelen zijn ‘toezicht en begeleiding’ en ‘hulp en steun’. Deze maatregelen hebben als hoofddoel om recidive te voorkomen of te mitigeren. Bij de meeste jongeren zijn hun vrijetijdsbesteding en dagritme inadequaaf. Hierbij kan gedacht worden aan:

- > geen school- of dagbesteding hebben;
- > geen zinvolle vrijetijdsbesteding of hobby hebben, geen sportclub bezoeken;
- > het doelloos met vrienden en vriendinnen rondhangen.

Naast de ongestructureerde vrijetijdsbesteding hebben de jongeren ook op het persoonlijk vlak problemen, dan wel tekorten die veel risico's met zich meebrengen en de kans op recidive vergroten. Door actief deel te nemen aan sport kunnen de tekorten ofwel het risicogedrag tijdig gesignaleerd worden en mogelijk gereguleerd worden. Voorbeelden van problemen op het persoonlijke vlak die positief beïnvloed kunnen worden door sport zijn:

- > agressie;
- > hyperactiviteit vanwege overvloed aan energie;
- > tekort aan sociale vaardigheden;
- > problemen met concentratie;
- > gebruik van drugs/alcohol.

Om de dagelijkse situatie van deze jongeren leefbaar, overzichtelijk en perspectiefgericht aan te kunnen pakken, is het van groot belang sterk gedemotiveerde jongeren weer te motiveren. Hierin speelt het Jeugdsportfonds Amsterdam een belangrijke rol door veelal in te spelen op de sterke kanten van jongeren.

In de leefwereld van jongeren op weg naar volwassenheid nemen sport en spel een belangrijke plaats in. Het biedt hen de mogelijkheid om te experimenteren en nieuwe ervaringen op te doen. Ze zoeken grenzen op en exploreren hun verborgen talenten in een ontspannen sfeer. Op deze manier kunnen jongeren op een speelse manier tot zelfreflectie en gedragsalternatieven komen.” ●



## O Onderzoek jaarverslagen 2006

Staatssecretaris Dijkzwa heeft een eerste onderzoek laten verrichten naar de financiële positie en de omvang van het eigen vermogen in de sector primair onderwijs. Dat is van belang, omdat schoolbesturen de publieke middelen die zij ontvangen moeten besteden aan de kwaliteit van het onderwijs. Het is niet de bedoeling dat zij onnodig reserves aanhouden. Het onderzoek levert een eerste aanzet voor een beoordelingskader van het eigen vermogen, zowel voor de sector als geheel als voor individuele besturen.

### Z. Zij-instromers zijn blijvers

In opdracht van het Sectorbestuur Onderwijs-arbeidsmarkt (SBO) is onderzoek gedaan naar de ervaringen van en met zij-instromers. Het SBO wilde weten of het fenomeen bevalt en aan belang kan winnen. De uitkomsten van het onderzoek zijn te lezen in het rapport 'Het managen van verwachtingen'. Scholen waarderen vooral de levenservaring en de gedrevenheid van de zij-instromer. Maar ze vinden wel dat de inzet om een forse investering vraagt.

In het primair en voortgezet onderwijs werken tussen de 4000 en 5000 zij-instromers. In het mbo komt 30 procent van de leraren uit het bedrijfsleven. Voor het onderzoek zijn interviews gehouden met (voormalige) zij-instromers en scholen met zij-instromers. Erin verwerkt zijn ook aanbevelingen om de verwachtingen en beelden te managen. Bijvoorbeeld over een inwerkperiode, studieverlof en beeldvorming van het werk.

In het Actieplan LeerKracht van Nederland heeft het kabinet aangekondigd de komende tijd extra aandacht aan de zij-instroom te zullen besteden.

*Bron: min. OCW nieuwsbrief PO*

*Noot Redactie:* binnenkort ontvangt u informatie over de Dyade Directeurenochtenden. Eén van de thema's is het Actieplan LeerKracht.

Toepassing van het beoordelingskader op het kalenderjaar 2006 levert een verwacht eigen vermogen op van 2,3 miljard euro, tegenover een feitelijk eigen vermogen van 2,4 miljard euro. Het verschil is circa 100 miljoen euro. Dat is ongeveer 1,3 procent van de jaarlijkse bekostiging door het Rijk. Deze uitkomst is onzeker, omdat er slechts van één jaar gegevens beschikbaar zijn. Schoolbesturen moeten het geld dat zij van de overheid ontvangen, investeren in het onderwijs. Daarom zal de staatssecretaris de komende jaren goed volgen hoe de vermogens zich ontwikkelen.

Het beoordelingskader wordt in de komende jaren verder verfijnd en vereenvoudigd. Binnen het model zijn onder- en bovengrenzen bepaald met betrekking tot de reserves. In de jaarrekeningen van 2006 is op dit punt een grote spreiding te zien. De toelichtingen in de jaarverslagen bij de overschrijdingen van de bovengrenzen laten te wensen over. Daarom wil de staatssecretaris samen met de sector signaleringsgrenzen vaststellen. Daarnaast wil ze, in overleg met de PO-Raad, het gebruik van de signaleringsgrenzen verder uitwerken. Staatssecretaris Dijkzwa gaat ook in gesprek met de PO-Raad over verdere professionalisering van de financiële functie in het primair onderwijs.

*Bron: min. OCW nieuwsbrief PO*

*Noot Redactie:* zie ook het artikel: "Kengetallen zeggen mij niets. Wat moet ik daarmee?" op pagina 18 van dit Dyademagazine.

## S Subsidieversterking cultuureducatie

De subsidieversterking cultuureducatie wordt dit schooljaar nog niet opgenomen in de lumpsumvergoeding. Voor het schooljaar 2008-2009 wordt opnieuw een regeling gepubliceerd voor de versterking van cultuureducatie in het primair onderwijs. Voor scholen die nog niet hebben deelgenomen geldt deze nieuwe regeling. De regeling wordt na de zomer gepubliceerd. Deze scholen moeten een - zeer beknopte - aanvraag indienen. Zij kunnen dit formulier, na publicatie van de regeling, downloaden van CFI.nl bij 'Formulieren'. Aanvragen moeten uiterlijk 1 oktober 2008 zijn ingediend. Scholen die eerder aan de regeling hebben deelgenomen ontvangen het budget automatisch.

*Bron: min. OCW nieuwsbrief PO*

>>

## **k** Kengetallen 2007

De kengetallen 2007 worden in oktober en november dit jaar door het Cfi toegestuurd aan de schoolbesturen. Via Dyade ontving u al eerder kengetallen, maar deze waren door het Cfi nog niet voorzien van de juiste landelijke referentiegetallen. De landelijke kengetallen zijn pas bekend als alle jaarrekeningen 2007 ingediend zijn.

*Bron: Cfi*

## **v** Verlichting leergang bewegingonderwijs

Omdat uit de evaluatie van de 'Leergang vakbekwaamheid bewegingsonderwijs via PABO' is gebleken dat deze opleiding te zwaar en moeilijk uitvoerbaar was, is besloten de leergang lichter te maken. Staatssecretaris Dijkzma heeft dit samen met het LOBO (landelijk overleg opleidingen basisonderwijs), alle organisaties voor bestuur en management, de vakorganisaties en anderen opgepakt. De verlichte leergang is lopend schooljaar ingevoerd.

De verlichting zal ertoe leiden dat er meer breedbevoegde leerkrachten komen. Ook is de verwachting dat de bereidheid van scholen om net afgestudeerde leerkrachten de mogelijkheid te bieden de leergang te volgen, groter wordt. De scholen in de sector primair onderwijs zijn al geïnformeerd over de wijze waarop de leergang wordt verlicht. Ook komt er een brochure waarin staat wat er precies verandert en hoe voor bewegingsonderwijs bevoegde leerkrachten kunnen worden ingezet. Andere voorlichtingsactiviteiten vinden onder meer plaats tijdens studiedagen van de besturenorganisaties.

*Bron: ministerie van OCW*

## **m** Minder schoolbesturen, meer autonomie

Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) publiceerde onlangs de resultaten uit het onderzoek: 'De school bestuurd. Schoolbesturen over goed bestuur en de maatschappelijke opdracht van de school'. De conclusies uit het onderzoek zijn:

- > Terwijl het aantal scholen vrijwel gelijk bleef, nam tussen 2003 en 2005 het aantal schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs met bijna een kwart af.
- > In 2007 besteedden schoolbesturen vooral aandacht aan de lumpsumfinanciering, de huisvesting en het kwaliteitsbeleid.
- > Schoolbesturen vinden het hebben en houden van gemotiveerde docenten het belangrijkste aspect van hun missie.
- > De helft van de besturen laat de besteding van middelen over aan de schooldirecties, de andere helft oormerkt deze bedragen.
- > De meeste schoolbesturen zijn positief over de vergroting van hun autonomie, al vreest men wel een toename van de administratieve lasten en een gebrek aan financiële middelen.
- > Een grote meerderheid van de besturen (86%) wil de kinderopvang het liefst uitbesteden.
- > Een bijna even grote meerderheid van de besturen (81%) is van mening dat ook opvoeden behoort tot de maatschappelijke taak van de school.

In het rapport, dat vlak voor de zomer verscheen, geeft onderzoeker dr. Monique Turkenburg een beeld van de wijze waarop schoolbesturen hun toenemende autonomie benutten. Er is te zien welke inhoudelijke, organisatorische en strategische keuzes ze maken en wat volgens de besturen zelf criteria voor goed bestuur zijn. Verder wordt aandacht besteed aan de opvattingen van schoolbesturen over de maatschappelijke opdracht van de school.

Het rapport is opgesteld op basis van registratiegegevens van alle scholen en een enquête waaraan één op de drie schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs meewerkte. Het onderzoek is een vervolg op een eerdere SCP-verkenning uit 2005, getiteld 'Grenzen aan de maatschappelijke opdracht van de school'.

*Bron: Sociaal Cultureel Planbureau*

## Bevoegdheden (G)MR

1

### *Welke bevoegdheden heeft een (G)MR ten aanzien van de begroting?*

Op grond van artikel 8, lid 2a van de WMS, heeft de (G)MR recht te worden geïnformeerd over de begroting. Daaraan dienen wel de voornemens op het gebied van organisatie, financiën en onderwijs te zijn toegevoegd. Belangrijk aandachtspunt voor de (G)MR is dat zij tijdens het begrotingsjaar de directeur en de bovenschoolse directeur kan vragen naar de ontwikkelingen van plannen en wat de financiële gevolgen van die ontwikkelingen zijn.

## Melden arbeidsongeschiktheid

2

### *Is het nodig bij ontslag bij arbeidsongeschiktheid een melding te doen bij het Participatiefonds?*

Het Participatiefonds vergoedt op aanvraag van het bevoegd gezag de kosten van een werkloosheidsuitkering indien het bevoegd gezag aan de inspanningsverplichtingen van het Reglement Participatiefonds heeft voldaan. In het geval van een WIA-uitkering lijkt een dergelijke aanvraag niet nodig. Toch is het een verplichting op grond van artikel 9 lid e van het reglement. U dient aan te tonen dat er sprake is van arbeidsongeschiktheid en dat onderzoek heeft plaatsgevonden naar de mogelijkheden van herplaatsing. Tevens zal een afschrift van de WIA-beschikking meegezonden moeten worden. Een WIA-uitkering kan op zeker moment, soms na jaren, worden ingetrokken en opgevolgd worden door een werkloosheidsuitkering. Het Participatiefonds heeft dan al op grond van de ingediende documenten een oordeel gegeven.

Overigens vallen de meeste vormen van ontslag onder de verplichting van melding. Ook al vermoedt het bevoegd gezag dat een werknemer geen uitkering aan zal vragen of toegewezen zal krijgen.

## Samenstelling van schoolbesturen

3

### *In ons schoolbestuur zitten alleen ouders. Is dat toegestaan?*

In principe bent u daar vrij in. Het is wel verstandig een breder bestuur te hebben, dus niet alleen samengesteld uit ouders. Soms moet er dan wel statutair nog iets geregeld worden. Het is altijd aan te bevelen periodiek de samenstelling en het functioneren van het bestuur te evalueren.

## Benchmarkgegevens scholen

4

### *Waar kan ik financiële kengetallen van andere scholen inzien?*

Via [www.cfi.nl](http://www.cfi.nl) achtereenvolgens de keuzes onderwijs in cijfers, financiën en financiële overzichten kunt u de kengetallen van alle scholen in Nederland zien. Naast kengetallen vindt u bijvoorbeeld ook de leerlingenaantallen van de afgelopen vijf schooljaren. Ook het aantal leerkrachten en directieleden wordt vermeld. Het is raadzaam de getallen van uw eigen school te vergelijken met bijvoorbeeld concurrerende scholen in uw omgeving.

## Gelijke eisen aan grote en kleine schoolbesturen

5

### *In het kader van bijvoorbeeld governance stelt het ministerie van OCW dezelfde eisen aan een éénpitter als aan grote besturen. Dat is toch niet terecht?*

Er is nog steeds sprake van een grote variëteit in schoolbesturen. Je hebt ze van heel klein tot heel groot. Het onderzoek van dr. Monique Turkenburg van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) levert een welkome update van ons beeld over hoe schoolbesturen opereren. Het laat zien waar zij aan hechten en hoe zij aankijken tegen hun rol in belangrijke maatschappelijke vragen. Het heeft oog voor de verschillende onderwijsbestuurlijke tradities die er van oudsher in ons land zijn en doet deze recht. Ondanks de bestuurlijke schaalvergroting zijn er nog veel éénpitters in zowel het primair als het voortgezet onderwijs. Het is daarom goed dat het ministerie van OCW rekening houdt met een blijvende bestuurlijke variëteit in omvang (en bestuurlijke cultuur). Onder andere de Besturenraad is deze mening toegedaan en wil daarover het gesprek aangaan. Einddoel is het stellen van minder generieke eisen aan schoolbesturen. Het volledige onderzoek is te downloaden via [www.scp.nl](http://www.scp.nl).

# Wat doet u met uw digitale foto's?

Op school zijn veel momenten die op foto's worden vastgelegd. Denk maar aan schoolreizen, projectactiviteiten en feestdagen. Tegenwoordig worden foto's vrijwel zonder uitzondering digitaal genomen. Wellicht wilt u kiekjes beschikbaar stellen aan ouders, of opnemen in een informatiebulletin. Sommige foto's wilt u misschien ook gebruiken voor de schoolgids of het jaarverslag. In de loop van de tijd verzamelt u vele foto's. Wat doet u daarmee en hoe behoudt u het overzicht?

door Marieke de Korte-Epker

Vroeger was het simpel, u bracht uw fotorolletje weg en haalde later een paar enveloppen met foto's op. Maar nu? We laden de foto's met onze digitale camera op de pc en kunnen deze als dia-voorstelling aan iedereen laten zien. Toch blijft het een feit dat een papieren fotoalbum makkelijker mee te nemen is dan een pc of laptop. Met een memorystick of de geheugenkaart van uw camera komt u natuurlijk een heel eind, maar ideaal is anders. Het zou het mooiste zijn als we onze foto's makkelijk konden omzetten naar een mooi papieren fotoalbum. Of anders naar een webalbum, dan kunnen we dit album locatieonafhankelijk bekijken.

**Fotoalbum (papieren versie)** Er zijn diverse mogelijkheden om uw digitale foto's te verwerken in een papieren versie van een fotoalbum, namelijk:

## 1. Printen op eigen printer

Koop fotopapier en print een en ander uit met uw eigen printer. De meeste printers van tegenwoordig zijn voorzien van speciale sleufjes (slots) waar de geheugenkaart uit uw camera zo in gestopt kan worden. U kunt hierdoor direct vanaf het printerdisplay uw foto's afdrukken. Het nadeel van deze manier is dat u weinig invloed heeft op de manier van uitprinten. Wellicht wilt u twee foto's op een pagina en dan zult u flink moeten knippen en snijden om vervolgens alles zelf in te plakken in een papieren fotoalbum.

## 2. Fotoprinters

Er zijn speciale compacte fotoprinters te koop waarbij de afmeting van het fotopapier gelijk is aan die van de gemiddelde foto, dus bijvoorbeeld 10 x 15 of 16 x 9 cm. Ook kunt u bijvoorbeeld foto's printen als ministicker of pasfoto. Vaak is het beeldmateriaal ook te bewerken. Deze printers zijn direct aan te sluiten op uw camera, fotocamera, videocamera, geheugenkaart, telefoon, PDA of computer.

## 3. Via fotowinkel

Stuur de foto's online naar een fotowinkel en laat de foto's daar afdrukken om ze vervolgens zelf in te kunnen plakken. U uploadt uw foto's dan via de website van de fotowinkel, waarna ze ontwikkeld worden en u ze even later af kunt halen. Een andere mogelijkheid is uw usb-stick of memorycard mee te nemen naar de winkel en ter plaatse uw foto's te printen.

## 4. Fotoboek

Er zijn websites waar u (gratis) software kunt downloaden waarmee u een fotoalbum kunt samenstellen op uw pc. Met dit programma maakt u vervolgens zelf een fotoalbum. U laadt uw eigen digitale foto's van uw pc in bovengenoemd programma en kunt uw foto's bewerken, (ver)plaatsen, voorzien van teksten etc. Als u tevreden bent met het resultaat, volgt u de instructies van het programma of de betreffende website en stuurt u uw fotoalbum op. Van uw digitale foto's wordt zo een mooi papieren fotoboek gemaakt. Het fotoboek wordt enige tijd later opgestuurd of u kunt het afhalen. De kosten die aan het fotoalbum zelf zijn verbonden, worden op de site aangegeven. Deze zijn afhankelijk van uw wensen.

Sites waarmee u een papieren fotoalbum kunt maken/samenstellen

<a href="http://www.albumprinter.nl">www.albumprinter.nl</a>	: vanaf € 7,95 (als beste getest Consumentengids 2008)
<a href="http://www.maakuwfotoboek.nl">www.maakuwfotoboek.nl</a>	: vanaf € 14,50
<a href="http://www.fotoalbum.nl">www.fotoalbum.nl</a>	: vanaf € 9,95
<a href="http://www.hema.nl">www.hema.nl</a>	: vanaf € 9,95





**Webfotoalbum (online)** Naast de papieren versie van een fotoalbum kunt u ook een online fotoalbum aanmaken op het web: een zogenaamd webalbum.

**Wat zijn de voordelen van een webalbum?**

Een webalbum biedt een aantal voordelen. Uw foto's zijn veilig via het internet opgeslagen en bereikbaar vanaf iedere computer die met het internet verbonden is, mits u uzelf aanmeldt. U kunt bijvoorbeeld tijdens een huisbezoek foto's van school op de computer van ouders laten zien.

Ook kunt u een webalbum gebruiken als extra opslagruimte als de geheugenkaart van uw digitale camera vol is. Of om tijdens een meerdaagse schoolreis alvast foto's naar 'huis' te sturen. U maakt gebruik van een internetverbinding in bijvoorbeeld een bibliotheek of internetcafé en verstuurt de foto's naar uw webalbum.

Bovendien biedt een online fotoalbum extra zekerheid. De meeste mensen bewaren geen back-ups van hun foto's thuis, maar op goed beveiligde fotoservers zijn ze altijd veilig. Webalbums kunnen beveiligd worden met een wachtwoord, waardoor u de zekerheid heeft dat niet meteen de hele wereld uw fotoalbum kan inzien.

Een aantal sites waarmee u een webfotoalbum kunt maken/samenstellen

- [www.mypix.com](http://www.mypix.com)
- [www.familypix.nl](http://www.familypix.nl)
- [www.kodakgallery.nl](http://www.kodakgallery.nl)

Veel webalbumdiensten zijn gratis tot een bepaalde hoeveelheid schijfruimte. De eventuele kosten zijn dus met name afhankelijk van de hoeveelheid foto's die u wilt plaatsen. Lees op de betreffende websites eerst goed de algemene voorwaarden door, zodat u weet waar u aan begint.

**[www.schoolpix.nl](http://www.schoolpix.nl)**

Schoolpix is een site speciaal voor het aanmaken van fotoalbums voor scholen. Met Schoolpix kunt u de foto's van uw school gestructureerd, veilig en duurzaam opslaan. Zo blijven de honderden of duizenden foto's die uw school per jaar misschien wel verzamelt voor altijd bewaard.

**Wat kost Schoolpix?**

Schoolpix kan op twee manieren worden afgenomen: 2 GB (ca. 1.500 foto's) opslagruimte voor € 35,- per jaar of € 56,- voor onbeperkte opslagruimte. U kunt een drie maanden- of jaarabonnement nemen. Een school kan uiteraard beginnen met 2 GB en het abonnement eventueel omzetten in een ruimer abonnement. Sinds 15 maart 2007 is er een speciale aanbieding via KPN School Online. Kijk op [www.mijnschoolonline.com](http://www.mijnschoolonline.com) voor meer informatie. Bij Schoolpix is het mogelijk om gebruik te maken van voordelige onderwijslicenties via APS IT-diensten.

**Kunnen deze webalbums met een wachtwoord beveiligd worden?**

Ja, ieder webalbum kan beveiligd worden met een algemeen of eigen wachtwoord. In het geval van Schoolpix kunt u ook meerdere wachtwoorden aan een webalbum koppelen. Zo kunt u bijvoorbeeld instellen dat iedere klas een eigen wachtwoord heeft voor de eigen klasse-albums en de algemene school-albums toegankelijk zijn op basis van een ander wachtwoord. ●

**Tip:** Kijk ook een op [www.fotoalbum-maken.nl](http://www.fotoalbum-maken.nl). Hier vindt u een overzicht van online fotoalbummakers, foto's online laten zien aan familie en bekenden, foto-afdrukservice, foto op canvas, fotocamera's, fotoagenda's, fotokalenders, fotoprinters en veel meer.

Gratis tools voor foto en videobewerking	
Grafische programma's	Site
Picasa: hét programma om een hele fotocollectie mee te beheren (bekijken, aanpassen, diavoorstelling geven, printen, mailen etc.).	<a href="http://www.picasa.google.com">www.picasa.google.com</a>
J-album: een uitstekende oplossing om foto's online te zetten.	<a href="http://www.jalbum.net">www.jalbum.net</a>
IrfanView: pictureviewer, met mogelijkheid tot bewerken, verkleinen.	<a href="http://www.irfanview.com">www.irfanview.com</a>
The Gimp: gratis tegenhanger van Photoshop.	<a href="http://www.gimp.org">www.gimp.org</a>

# “Kengetallen zeggen mij niets. Wat moet ik daarmee?”

Door het juiste gebruik van kengetallen is het niet langer nodig volledige balansen te lezen.

Kengetallen zijn daarom een goed hulpmiddel voor directeuren, controllers en penningmeesters om tot beslissingen te komen. Vanuit Dyade hebben wij ervaringen en sprekende voorbeelden, waaruit blijkt dat kengetallen kunnen helpen bij het nemen van beslissingen. In dit artikel laten we een helder voorbeeld zien.

door André van Oort

Dyade sprak met de heer Cees Goverde, tot 1 augustus 2008 directeur van Samenwerkingsverband Rotterdam Noord. De heer Goverde zocht ongeveer een half jaar geleden contact met de financieel adviseur van Dyade. Uit de jaarrekening bleek dat het samenwerkingsverband over voldoende reserves beschikte. Het was zeker niet de bedoeling om de reserves verder te laten groeien.

**Vergelijken met landelijke cijfers** Met instemming van het bestuur heeft destijds een gesprek plaatsgevonden met Dyade Rotterdam. Uitgangspunt hierbij was de kengetallen van het samenwerkingsverband helder te krijgen en waar mogelijk te vergelijken met landelijke cijfers. Het gesprek was erg informatief. Het heeft uiteindelijk geleid tot een voorstel aan het bestuur om een gedeelte van de reserves beschikbaar te stellen aan de scholen en de schoolbesturen. Daarnaast kon nog een extra activiteit worden opgestart.

**Extra zorgmiddelen** In de daarop volgende bestuursvergadering is het voorstel besproken. Het bestuur heeft de voorstellen overgenomen en tevens vastgesteld dat in een aantal stappen de solvabiliteit teruggebracht kan worden tot 50% en het weerstandsvermogen tot 40%. Beide percentages worden vooralsnog als ondergrens vastgesteld. Dit besluit betekent tevens dat na de uitwerking van de voorstellen ook in de komende jaren een vergelijkbaar voorstel aan het bestuur kan worden voorgelegd. Een tweetal onderdelen van het voorstel kwamen zeer direct bij de scholen terecht. Allereerst kregen de scholen op basis van het leerlingenaantal een

bedrag om de formatie Intern Begeleider (IB) op peil te houden. Bovendien kreeg elke school de gelegenheid om tot een bedrag van € 500,- extra zorgmiddelen te kunnen aanschaffen. Het totaalbedrag dat beschikbaar kwam was ca € 185.000,-. Alle scholen hebben gebruik gemaakt van de uitbreiding IB-formatie en ongeveer 70% van de scholen heeft rekeningen ingestuurd met betrekking tot de aanschaf van extra zorgmiddelen. Hieruit blijkt dat de scholen in zijn algemeenheid deze extra bijdrage positief hebben gewaardeerd, al vindt Cees Goverde het jammer dat 30% deze kans onbenut heeft gelaten.

Ook in het nieuwe schooljaar zullen de scholen weer nieuwe voorstellen aan het bestuur kunnen voorleggen. Het uitgangspunt zal zijn de reserve niet te veel te laten groeien en toe te werken naar de door het bestuur vastgestelde streefwaarden. De gegevens uit het jaarverslag 2007 zullen daarbij gebruikt worden. Het is goed voorstelbaar dat er een vervolgesprek komt met Dyade om met nieuwe kengetallen tot een goed onderbouwd voorstel te komen.

Indien u gebruik wilt maken van de dienstverlening van een financieel adviseur dan kunt u contact opnemen met uw Dyadevestiging. De telefoonnummers treft u aan op pagina 30 van dit Dyademagazine. ●

#### Meer informatie over kengetallen:

In het Dyademagazine juli/augustus 2005 (pagina 10) staat een gedetailleerde beschrijving van meest voorkomende kengetallen. U kunt het magazine gratis downloaden op [www.dyade.nl](http://www.dyade.nl) > [Dyademagazines > 2005](#)

# Leiderschap of management op de basisschool

“Een leider is iemand die problemen oplost waarvan een manager niet wist dat ze er waren”

Wanneer heeft u voor het laatst genoten van een prachtige toneelvoorstelling? Of een geweldige film? Of een bijzondere muzikuitvoering? Alle aandacht gaat dan uit naar de spelers, musici en filmsterren. Toch weten we allemaal dat een groep fantastische toneelspelers nog geen garantie geeft voor een prachtige voorstelling. De regisseur is hierbij onmisbaar. Hij kan een stuk maken of breken. De dirigent maakt met de muzikale talenten van zijn musici een indrukwekkend concert.

door Joop de Jager

De leerkrachten voor de groep bepalen de kwaliteit van het onderwijs. Maar ook voor een school geldt dat zonder een goede schoolleider de kwaliteiten van de individuele teamleden niet uit de verf komen. Dan wordt het een moeilijke opdracht er een fantastische school van te maken. Na versterking van de instructie en verdere aanpak door leerkrachten, staat de schoolleiding op de tweede plaats in de rij van factoren die invloed hebben op de verbetering van de schoolresultaten. De schoolleider heeft de grootste invloed in het professionele klimaat. De schoolleider doet er toe!

**Competentie** Het takenpakket van de huidige schoolleider is echter niet gering. Ook als een directeur de nodige taken kan schrappen, omdat die aan anderen zijn toebedeeld, blijft er nog een indrukwekkende lijst over. Op de website van de NSA (Nederlandse Schoolleiders Academie) staat een uitgebreid competentieprofiel. [www.nsa.nl](http://www.nsa.nl) > Register > Beroepsstandaard > Actueel NSA Competentieprofiel.

Om de lijst enigszins overzichtelijk te houden is hij verdeeld in beleidsterreinen en competenties. De verschillende onderdelen van het werk van een schooldirecteur zijn bewust niet als taak, maar als competentie opgeschreven. Het gaat er natuurlijk niet alleen om dat de schoolleider de betreffende taak uitvoert, maar ook of de schoolleider in staat is deze taak tot een goed einde te brengen. Door in de 2e of 3e kolom ja of nee in te vullen kunt u meteen een quickscan uitvoeren van uw schoolleider(schap). >>



>>

**Schoolcultuur** Niet elke schoolleider is in elke school even effectief. Ook de schoolleider is afhankelijk van de schoolcultuur waarin hij/zij leiding geeft. Is er sprake van veel samenwerking in het team of juist van competitiedrang? Houden teamleden zich aan de regels of is er sprake van een grote behoefte aan autonomie onder de teamleden? Is het team vernieuwend of conservatief? Komen teamleden maar moeilijk tot een beslissing of treden ze juist resoluut op?

Al deze zaken beïnvloeden de schoolcultuur. Het effect van handelen van de schoolleider zal mede afhangen van de mate waarin zijn/haar leiderschapskwaliteiten aansluiten bij de schoolcultuur. Daarnaast heeft het functioneren in een schoolcultuur die niet (volledig) bij de schoolleider past invloed op ieders gezondheid in de schoolorganisatie. Negatieve stress ligt dan voor alle betrokkenen op de loer.

Wilt u weten in welke cultuur u het beste zou passen dan kunt u op de site van Intermediair uw profiel maken ([www.intermediair.nl](http://www.intermediair.nl)). U klikt onder 'sollicitatie' het woord 'test' aan en daarna 'werkomgeving' om uiteindelijk de test 'Bedrijfscultuur' op te starten. Met deze test worden negen cultuuraspecten gemeten. Het uiteindelijke profiel laat zien hoe u zich opstelt ten opzichte van elk cultuuraspect. U krijgt ook een advies over de cultuur die het beste bij u past en hoe flexibel u zich opstelt.

**Talentontwikkeling** Zoals eerder reeds aangegeven: de kwaliteit van het onderwijs wordt in de eerste plaats bepaald door de kwaliteit van de leerkrachten op de school. Aan de schoolleider de dankbare taak om het beste uit zijn/haar team te halen. Een voorwaarde hierbij is dat er een goede relatie is tussen team en directie. Onderling vertrouwen is cruciaal. Dr. Katinka Bijlsma-Frankema is de uitdaging aangegaan om de geheimen van managers, die in hoge mate worden vertrouwd door hun medewerkers, bloot te leggen. Zij toont aan dat vertrouwen afhankelijk is van de **MAGSOP**-rij:

*'Het effect van handelen van de schoolleider zal mede afhangen van de mate waarin zijn/haar leiderschapskwaliteiten aansluiten bij de schoolcultuur'*

De gevonden variabelen zijn weinig spannend, maar het geheel geeft wel helder de kwaliteiten van goede schoolleiders weer. Het gaat in feite om menselijkheid en integriteit. Dit lijken inkoppers, maar we weten allemaal hoe vaak het fout gaat. Er zijn zoveel managers die niet in staat zijn zich te interesseren voor de talenten/inzichten van de teamleden en de onderlinge relaties in het team. Zij zijn in feite bezig elke vorm van talentontwikkeling in de school vakkundig om zeep te helpen.

**Effectief leidinggeven** Volgens Hubert Rampersad, president van TPS International in California, gaat het hierbij om tien belangrijke eigenschappen van de leidinggevende. In onderstaande tabel kunt u uzelf per eigenschap beoordelen door een 1, 2, 3 of 4 in te vullen in de laatste kolom. Als u alle punten optelt moet u boven de 30 punten uitkomen. Als u mensen om u heen, die u als manager meemaken, ook uw eigenschappen laat beoordelen, krijgt u een beter beeld van uw managementeigenschappen (360 graden-feedback). >>

<b>M</b> onitoring	: Leidinggevendens houden het team goed in de gaten. Ze weten of iedereen zijn of haar werk doet zoals verwacht.
<b>F</b> Airness	: Zij geven een rechtvaardige beoordeling van ieders prestaties.
<b>G</b> uidance	: Zij geven hulp en begeleiding om individuele prestaties te verbeteren.
<b>S</b> upport	: Zij geven ondersteuning bij problemen met anderen.
<b>O</b> penness	: Zij gaan op open wijze om met medewerkers.
<b>P</b> roblemsolving	: Zij lossen de problemen van het team op.

Naam schoolleider:	score
<p><b>1. Gaat op zoek naar mogelijkheden om te leren</b>  Heeft in de loop der tijd een leerpatroon vertoond. Gaat op zoek naar ervaringen die het perspectief kunnen veranderen of de mogelijkheid bieden nieuwe dingen te leren. Gebruikt iedere kans die zich voordoet om nieuwe dingen te doen. Heeft nieuwe vaardigheden ontwikkeld en is in de loop der tijd veranderd.</p>	
<p><b>2. Handelt op een integere manier</b>  Vertelt de waarheid en wordt door andere mensen eerlijk gevonden. Is niet bezig zichzelf te promoten en neemt altijd de verantwoordelijkheid voor zijn/haar daden.</p>	
<p><b>3. Kan met cultuurverschillen omgaan</b>  Geniet van de uitdagingen van werk in een andere cultuur en de ervaringen die daarbij horen. Heeft gevoel voor cultuurverschillen, doet zijn/haar best om ze te begrijpen en past zijn/haar gedrag aan.</p>	
<p><b>4. Neemt zich voor om positieve invloed te hebben</b>  Toont grote betrokkenheid bij het succes van de organisatie en is bereid er persoonlijke offers voor te brengen. Probeert een positieve invloed te hebben op de organisatie. Laat zijn/haar passie zien door een gezonde prestatiedrang.</p>	
<p><b>5. Probeert brede managementkennis te verwerven</b>  Zijn/haar kennis van de school blijft niet beperkt tot het eigen terrein. Probeert alle aspecten van de organisatie te begrijpen. Probeert het verband tussen de verschillende onderdelen van de organisatie te doorgronden.</p>	
<p><b>6. Brengt het beste in mensen naar boven</b>  Heeft een bijzonder talent voor het omgaan met mensen. Dat blijkt uit zijn/haar vermogen om mensen samen te brengen in buitengewoon effectieve teams. Kan met een heleboel verschillende soorten mensen samenwerken, brengt daarbij het beste in hen naar boven en weet bij meningsverschillen tot consensus te komen.</p>	
<p><b>7. Heeft inzicht: ziet de dingen vanuit nieuwe standpunten</b>  Andere mensen hebben bewondering voor de intelligentie van deze persoon, vooral voor zijn/haar vermogen om relevante vragen te stellen, het belangrijkste aspect van een probleem of kwestie te bepalen en de dingen vanuit een ander standpunt te zien.</p>	
<p><b>8. Heeft moed om risico's te nemen</b>  Zal een duidelijk standpunt innemen wanneer anderen van mening verschillen, zal tegen de bestaande toestand ingaan, zal volhouden ondanks tegenstand. Heeft de moed het initiatief te nemen wanneer anderen aarzelen en durft persoonlijke en zakelijke risico's aan.</p>	
<p><b>9. Zoekt feedback en maakt er gebruik van</b>  Is op zoek naar, reageert op en gebruikt feedback. Is actief op zoek naar informatie over zijn/haar invloed en verandert ten gevolge van dergelijke feedback.</p>	
<p><b>10. Leert van fouten</b>  Is in staat om van fouten te leren. Verandert van richting als hij/zij op het verkeerde spoor zit, reageert op gegevens zonder zich in het nauw gedreven te voelen, en begint na tegenslagen opnieuw.</p>	
<b>Totaal aantal punten:</b>	

*‘Tijdens een door Dyade georganiseerde  
interviewbijeenkomst van schoolleiders werd  
hun eigen functioneren ter sprake gebracht.’*

- >> Wat leiderschap tot een succes maakt, ervaren schoolleiders dagelijks. Tijdens een door Dyade georganiseerde interviewbijeenkomst van schoolleiders werd hun eigen functioneren ter sprake gebracht. De vraag die beantwoord moest worden luidde: “Hoe kan ik als leidinggevende succesvol functioneren?”

Dat leverde de volgende tips op:

**1. Begin bij uzelf**

Wees kritisch op uzelf en spiegel u aan andere leidinggevendenden, ga eens praten met leidinggevendenden in andere organisaties.

**2. Geef vertrouwen**

Straal uit dat het goed komt, ga steeds bij uzelf na of het klopt wat u doet, is het echt, gelooft u in wat u doet.

**3. Delegeer**

Leg verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, zonder u moet de organisatie kunnen doordraaien.

**4. Toon leiderschap**

Laat zien wie u bent, laat merken wat u (niet) wilt, stel doelen, durf te snijden.

**5. Geniet van successen**

Geef complimenten, laat uw blijdschap zien, geniet samen van succes, zorg ervoor samen lol te hebben.

**6. Leer van elkaar**

Stuur scholen bij elkaar op bezoek (huur een busje...), laat scholen tonen waar ze trots op zijn, schakel leerlingen in om feedback te geven.

**7. Blijf dicht bij het primaire proces**

Wat kunnen uw medewerkers aan, zet niet te grote stappen, steek uw energie in veelbelovende krachten, die kunnen excelleren en anderen meetrokken.

**8. Zoek een sparringpartner**

Spiegel jezelf regelmatig aan anderen, organiseer interview, zoek een coach, ontwikkel zelfreflectie.

**9. Stel u kwetsbaar op**

Stel uzelf de vraag of u nog wel bij deze organisatie past.

**10. Wees inspirerend.**

Schoolleider is een boeiend beroep. Het wordt hoog tijd dat meer jonge mensen zich interesseren voor dit vak. Niet om als manager op afstand sturing te geven aan het onderwijsproces, maar om als schoolleider samen met het schoolteam, laverend tussen daadkracht en democratie, te zorgen voor acht geweldige jaren voor kinderen van vier tot en met twaalf jaar. ●

Mocht u willen reageren op dit artikel of de tekst digitaal willen ontvangen, dan kunt u mailen naar [joop.de.jager@dyade.nl](mailto:joop.de.jager@dyade.nl).

Sites:

[www.nsa.nl](http://www.nsa.nl)

[www.intermediair.nl](http://www.intermediair.nl)

[www.innovatieforganiseren.nl](http://www.innovatieforganiseren.nl)

# Bovenschools managen: Leiderschap vanuit twee verschillende visies

Wel of juist geen clusterdirecteuren?

Bovenschools management kan verschillend worden ingevuld. Binnen de organisaties van Ed Booms, clusterdirecteur bij ROBIJN, en Eef Niezing, algemeen directeur bij Quercus wordt daar verschillend tegenaan gekeken. In gesprek met de redactie van Dyade luisteren ze naar elkaar en spreken ze met passie over hun organisatie.

door Joop de Jager en André van Oort

ROBIJN kent een systeem van clusterdirecteuren. Het zijn directeuren die “met de poten in de klei staan”. Het idee kwam op toen bleek dat veel vacatures van directeuren nauwelijks nog in te vullen waren. De opstelling was “laat die drinkbeker - vanwege de zware verantwoordelijkheden en het relatief kleine salarisverschil met leerkrachten - maar aan mij voorbijgaan.” Toen bedacht werd dat clusterdirecteuren een deel van de taken van de directeuren konden overnemen ontstond meer belangstelling om directeur te worden (van de 19 directeuren binnen ROBIJN zijn er 10 vrouw).

**Dicht bij het onderwijs** Binnen ROBIJN is duidelijk gekozen voor 5 bovenschoolse clusterdirecteuren en op iedere locatie een eigen directeur en geen bovenschools manager. De clusterdirecteuren zitten in de eigen scholen en weten wat er dagelijks speelt. Op de scholen zitten directeuren die adequaat gefaciliteerd worden. De clusterdirecteuren hebben allemaal een eigen portefeuille. Vermeld moet worden dat het gehele proces van het invoeren van clusterdirecteuren door externe factoren zo’n 8 jaar geduurd heeft. Dat betekent dat veel tijd nodig was voor het bedenken en het verkrijgen van draagvlak. Binnen ROBIJN is men ervan overtuigd dat de constructie van clusterdirecteuren en directeuren goed werkt en goedkoper is dan het invoeren van bovenschools management. Clusterdirecteuren staan ook dicht bij het onderwijs en de kinderen. Ed Booms geeft aan

dat bij veel bovenschools managers de woorden onderwijs en kind weinig uitgesproken worden.

**Collega’s ambitieus houden** Bij Eef Niezing werkt men wel met bovenschools management. Het lijkt misschien een dure oplossing maar gekozen is voor een sobere opzet. Belangrijk is ook draagvlak. Bij voldoende draagvlak hebben scholen het ervoor over om bij te dragen aan de bovenschoolse organisatie. Filosofie is zo weinig mogelijk bij de scholen weg te halen. Eef zorgt ervoor regelmatig in de scholen aanwezig te zijn zodat hij weet wat er speelt. Verder zorgen de beschikbare financiële middelen ervoor dat er keuzes gemaakt kunnen worden. Belangrijk is dat de scholen goede ondersteuning hebben in de vorm van conciërges en secretariële ondersteuning. Als het op één van de 11 scholen >>





*‘Kaders hoeven niet per se verstikkend te zijn maar kunnen ook vrijheid en zekerheid bieden.’*

>> minder goed gaat moeten de andere scholen bereid zijn iets af te staan. De bovenschools manager moet niet alleen mailcontact hebben (in het ergste geval nog via een secretaresse!) maar ook gewoon de collega’s in de ogen kijken en zodoende ervaren wat er leeft.

**Motto:** laat mensen die het goed doen vooral dit blijven doen! En probeer collega’s ook ambitieus te houden. Als het bijvoorbeeld gaat om de begroting 2009 is onze opdracht voor de directeuren: ga binnen je school eens na wat je voor je school nodig hebt aan mensen en hulpmiddelen.

**Schoolplan** Bij Quercus is het schoolplan leidend. Het hoeft eigenlijk maar één keer per vier jaar te worden vastgesteld maar bij Quercus hecht men eraan om het jaarlijks bij te stellen. Dit voorkomt dat het een document is dat maar één keer per vier jaar wordt ingezien. Jaarlijks opstellen en bespreken van het schoolplan zorgt voor dynamiek.

Ed geeft aan dat hij in 2007 heeft afgezien van het maken van een schoolplan. Dit had mede te maken met het feit dat er in het afgelopen schooljaar een bestuurlijke fusie plaatsvond waarbij ‘zijn’ scholen betrokken waren. De missie van ROBIJN is het geven van boeiend onderwijs. Naar analogie van Jan Jutten (stichting Duurzaam Leren) is de gedachte bij ROBIJN dat ‘men moet ontmoeten’. Net als ontmoeten moet men niet meer moeten. Dus liever geen schoolplan omdat het moet, maar omdat er

behoefte bestaat aan te geven wat er gaat gebeuren. De clusterdirecteuren staan voor autonomie en vertrouwen. En een directeur hoeft het niet volledig alleen te doen, want de clusterdirecteuren monitoren ook of alles goed blijft gaan.

**Knelpunten vroegtijdig oplossen** Eef: “Wij vinden dat een kader nodig is, bijvoorbeeld op financieel beleid en in verband met personeelsbelangen. Het is prettig voor directeuren dat men ergens op terug kan vallen: kaders hoeven niet per se verstikkend te zijn maar kunnen ook vrijheid en zekerheid bieden. Verder is het nodig dat een bovenschools manager af en toe knopen doorhakt omdat anders zaken te lang doorsudderen.”

Dit vraagt om een reactie van Ed: hoe gaat dat bij ROBIJN? Volgens Ed is het tot nu toe niet voorgekomen dat heel lastige en vervelende knopen doorgehakt moesten worden. Hij denkt dat dat komt doordat de clusterdirecteuren letterlijk in de scholen zitten en knelpunten vroegtijdig opsporen en oplossen.

**Inspectie/toezicht** Ed: “Ik vind dat we teveel af-gerekend worden op wat er ‘in de staatjes’ komt te staan. De inspectie raakt vaak niet in gesprek over de ontwikkeling bij een bepaalde school. Wat zich daadwerkelijk afspeelt binnen een school en hoe zaken zich daar ontplooiën is vele malen belangrijker dan wat de uiteindelijke staatjes zeggen. Maar helaas zijn het juist de kale cijfers waar ouders die voor hun kind de juiste school zoeken met name naar kijken. We vinden eigen visitaties erg waardevol. Het gaat dan om collegiale consultaties. Het moet wel transparant zijn en niet als een competitie aanvoelen.”

*‘Een directeur hoeft het niet volledig alleen te doen, want de clusterdirecteuren monitoren ook of alles goed blijft gaan.’*



*vlnr Ed Booms, Joop de Jager, André van Oort en Eef Niezing*

Eef: “Bij consultaties van de Inspectie denk ik altijd: kom maar langs, ik heb 11 prachtige scholen te laten zien. Wij beschouwen het bezoek van de Inspectie als een gratis kwaliteitsadvies. Voor collega-directeuren onderling geldt dat het de kunst moet zijn om de aanwezige professionaliteit te benutten door deze met elkaar te kunnen delen.”

**Dyade** Welke rol speelt Dyade in uw organisatie?  
Eef: “Dyade is voor ons een belangrijke leverancier. We kunnen niet vergelijken, want wij hebben met Dyade voor mijn gevoel een semi-verplichte winkelnering. Je verandert niet snel van administratiekantoor. Maar wij willen wel waar voor ons geld. Op het gebied van financiële administratie ligt er voor Dyade nog een uitdaging. Dyade moet ook mee met de professionalisering, zoals bijvoorbeeld

ook de PO-raad is opgericht. Voor mijn gevoel liggen er voor Dyade mogelijkheden voor het geven van meer brede advisering. Scholen hebben behoefte aan gespecialiseerd advies.”

Ed: “Dyade doet voor ons een aantal belangrijke werkzaamheden en is daarom voor ons van betekenis. Dyade bezit professionals in zijn vakgebied. De juiste uitvoering van zaken die we aan Dyade uitbesteden is erg belangrijk. De overgang naar Raet bijvoorbeeld baarde ons zorgen. Ik ben blij dat Dyade voor ons inmiddels een passende oplossing lijkt te hebben gevonden. En wij zijn uiterst tevreden over de administrateurs die voor onze scholen werken. Ze denken met ons mee. Die personen moeten nooit ontslagen worden, want ze zijn zo goed!” ●



**Ed Booms** is clusterdirecteur in IJsselstein binnen stichting ROBIJN (Regionaal Openbaar Basisonderwijs IJsselstein-Nieuwegein) waaronder 9 scholen met 14 vestigingen vallen. In totaal hebben zij ongeveer 2400 leerlingen. Er zijn locaties met 60 leerlingen, maar ook met ruim 400 leerlingen. Ed is al 22 jaar directeur en heeft veel plezier in het onderwijs. Als “bewijs” van deze uitspraak noemt Ed het feit dat hij in de 32 jaar dat hij in het onderwijs werkzaam is, nog geen dag ziek geweest is.

## Even voorstellen

**Eef Niezing** werkt al zo’n 27 jaar in het onderwijs, waarvan meerdere jaren als bovenschools directeur en sinds 2007 als algemeen directeur van de Vereniging voor Christelijk Onderwijs Quercus met 11 scholen en zo’n 2900 leerlingen. Bij deze scholen varieert het aantal leerlingen van 72 tot 600.



# De Droomspiegel: ‘Het beste dat je kunt worden, is jezelf’

Een ontmoeting met directeur Joost de Bruin van De Droomspiegel, een van de nieuwe scholen in Almere, is een inspirerende ervaring. Joost spreekt met veel passie over zijn schoolconcept: een combinatie van Daltononderwijs, het Nieuwe Leren en Ontwikkelingsgericht onderwijs. Joost heeft zijn sporen in het onderwijs verdiend en heeft nu de kans gegrepen om zijn visie op goed onderwijs in de praktijk te brengen. Joost wil ICT een grote plaats geven in zijn aanbod. Het is dan ook niet verwonderlijk dat zijn adjunct-directeur, Kristian van den Berg, ICT als specialisatie heeft.

door Joop de Jager

Dat visie en realiteit voor het management dicht bij elkaar staan, blijkt wel uit de naam van de school: De DROOM-SPIEGEL. De droom staat voor visie en de spiegel voor voortdurende reflectie. Alleen door voortdurend te reflecteren op je handelen kun je je droom waarmaken, is de overtuiging van de directie. Dat geldt niet alleen voor de realisatie van de nieuwe school, maar ook voor elk kind dat zijn of haar droom wil waarmaken.

In de toelichting op het schoolconcept klinkt duidelijk door dat het kind centraal staat. Van elke leerkracht wordt verwacht dat hij/zij zich echt verdiept in de kansen en belemmeringen van elk kind, om zodoende elk kind zo goed mogelijk te laten schitteren. Talentontwikkeling is een rode draad door het onderwijsaanbod op De Droomspiegel.



*Kristian van den Berg en Joost de Bruin*

**LVS** De vorderingen van de leerlingen worden op De Droomspiegel voortdurend getoetst met behulp van het CITO-leerlingvolgsysteem. Van elk kind wordt een digitaal portfolio bijgehouden. Kinderen kunnen hun portfolio ook vullen met bijvoorbeeld foto's van gemaakt werk of een powerpoint-presentatie. Vijf keer per jaar worden de vorderingen van de kinderen met de ouders en de kinderen besproken. De digitale portfolio komt dan uitgebreid aan bod. Er wordt dan ook 20 minuten uitgetrokken voor elk oudergesprek en daarna is 10 minuten ingeroosterd voor de leerkracht om in de portfolio een verslag van het gesprek op te nemen. Hiermee wordt voorkomen dat de zaken die met de ouders en het kind besproken zijn niet uitgevoerd worden.

**Respect** Op De Droomspiegel zijn weinig regels. Eigenlijk is er maar één regel: “We hebben respect voor elkaar en voor onze omgeving”. Deze regel wordt streng gehandhaafd. Op De Droomspiegel mag ieder kind zichzelf zijn en zich competent weten. Pestgedrag is niet toegestaan en zal ook niet veel voorkomen, omdat de kinderen veel samenwerken, elkaar ontmoeten en respect voor elkaar hebben. De kinderen krijgen een grote eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. Ook bij het gebruik van ICT. Natuurlijk lopen de kinderen de kans om via google geconfronteerd te worden met onderwerpen en beelden die niet bij hen passen. Ook daarmee leren de kinderen omgaan. Ze gaan met elkaar in gesprek over wat waardevol is en welke normen met elkaar gehanteerd worden.





**Bedrijf** De directie benadrukt dat zij de school als een bedrijf willen zien. Een kwalitatief hoogwaardig bedrijf, waar zo efficiënt mogelijk wordt omgegaan met tijd en middelen. Joost spreekt dan ook niet over zijn schoolplan, maar over zijn schoolondernemingsplan. Over alle onderdelen van het schooljaar hebben ze nagedacht hoe zij daar zo efficiënt mogelijk mee om kunnen gaan. Zo ook bij de inrichting van de lokalen. De lokalen moeten voor de kinderen een uitdagende leeromgeving zijn. Niet alle kinderen leren op dezelfde manier en werken niet de hele dag op dezelfde manier. Het is dus niet efficiënt om alle lokalen op dezelfde manier in te richten. Op De Droomspiegel is er in het ene lokaal volop ruimte voor grote bewegingen, terwijl het andere lokaal juist ingericht is voor de kleine bewegingen. Op de vrijdagmiddag zijn de lokalen ingericht voor de workshops die gegeven worden. De inhoud van deze workshops is samen met de kinderen gekozen. Behalve de leerkrachten en de directie geven ook mensen van buiten de school workshops aan de kinderen.

In alle lokalen staan veel computers. Vanaf groep 5 hebben alle kinderen een laptop. Alhoewel de school ook met methoden werkt, zijn er van de leerlingboeken maar vijf per groep aangeschaft. De verwerkingsbladen, stencilmappen en methodegebonden toetsen zijn niet aangeschaft. Deze materialen remmen eerder de ontwikkeling van de kinderen dan dat zij een positieve bijdrage leveren.

De schooltijden zijn in alle groepen op alle dagen hetzelfde. De kinderen gaan alle dagen van 08.30 tot 14.00 uur naar school. Met externe partners zijn afspraken gemaakt voor een aanbod voor en na

schooltijd. Dit aanbod geeft kinderen weer andere mogelijkheden om hun talenten te ontwikkelen en geeft ouders de mogelijkheid hun werktijden te combineren met de tijden van de school.

**Team** Alle teamleden zorgen ervoor dat zij de kinderen alle ruimte geven zelfstandig te werken. Echt contact leggen met elk kind en samen met het kind zoeken naar de beste mogelijkheden voor dit kind, is >>





>> een grondhouding van elke leerkracht op De Droomspiegel. Via de website van de school kunnen leerkrachten aangeven of zij op De Droomspiegel willen werken. Ondertussen heeft de school voor allerlei functies al zo'n 90 open sollicitaties binnen. Voordat een nieuwe collega wordt benoemd, vindt er een uitgebreid intakegesprek plaats, waarbij de visie van de school een centrale plaats inneemt. Eenmaal benoemd, krijgt de nieuwe collega een coach en doorloopt hij/zij een uitgebreid inwerkprogramma. Een vast onderdeel is het door-nemen van het schoolondernemingsplan, samen met de directie. Ook is er met iedereen drie maal per schooljaar een gesprek: een doelstellingengesprek, een functionerings-gesprek en een evaluatiegesprek.

**Lerende organisatie** De Droomspiegel wil voor alle betrokkenen een lerende organisatie zijn. Dit geldt voor zowel het team als de directie. Niet voor niets is de spiegel in de naam van de school opgenomen. Reflectie op het eigen handelen is een tweede natuur voor iedereen op De Droomspiegel. Van alle geledingen wordt verwacht dat zij intensief samenwerken. Dit wordt als een leerpunt ervaren, want veel mensen in het onderwijs hebben moeite met samenwerken. Liefst heeft de leerkracht een eigen groep met de deur dicht. Goed samenwerken verhoogt echter het werkplezier en geeft allerlei mogelijkheden om de competenties van de leerkrachten optimaal in te zetten. Alle leerkrachten van De Droomspiegel hebben een specialisatie. Alleen door goed samenwerken kunnen kinderen daar maximaal van profiteren.

Joost verwacht door efficiënt te werken en efficiënt de middelen in te zetten, er met zijn team in te slagen de verplichte leerstof in zes jaar aan te kunnen bieden. De tijd die de school hiermee wint, wordt maximaal ingezet in de persoonlijke benadering en begeleiding van de leerlingen.

**Directie** Joost en zijn adjunct-directeur Kristian kiezen voor coachend leiderschap. De directie staat in dienst van het team, zoals het team in dienst staat van de kinderen. De directieleden willen geen papiermanagers zijn, maar peoplemanagers. Ze lopen rond, stimuleren, communiceren, zijn bereikbaar en toegankelijk. Ze doen vooral de dingen waar zij goed in zijn. De andere zaken worden aan anderen overgelaten. De directie neemt hun werk zeer serieus, tegelijk geven ze aan dat humor heel belangrijk is. Humor relativeert en ontspant en geeft mogelijkheden om de ander weer te ontmoeten. ●



Zie [www.dyade.nl](http://www.dyade.nl) > Voordeelservice.

Voor algemene informatie belt u met (030) 630 56 00.

Dienst / product	Partner van Dyade	Uw voordeel	Hoe kunt u profiteren?
Architectuur van de inrichting Inrichtingsadvies <b>NIEUW!</b>	Projectum	> Korting op ontwerp- en projectkosten	Aanmelden / Informatie Joost van Pelt telefoon (06) 11 00 16 24
Bankarrangement	> ING Bank/Postbank > ABN-AMRO	> hoge rente op rekeningcourant > beleggen onder de onderwijscondities > geen bankkosten	Aanmelden via de vestiging
Elektronische beveiliging	Initial Varel Security	> beveiligingsoplossingen op maat	Aanmelden via tel. (020) 651 61 14
Intranetoplossing voor schoolorganisaties <b>NIEUW!</b>	Triqs	> Extra korting op de producten en diensten	Aanmelden / informatie Arthur Weynschenk, telefoon (038) 466 15 70
IP Aanvullingsplan	Loyalis	> 20% korting	Aanmelden via tel. (045) 579 61 11
Koffieconcepten (koffiemachines) voor professioneel gebruik <b>NIEUW!</b>	Overwijk Koffiesystemen	> Kortingen op aanschaf en aantrekkelijke huur- en onderhoudstarieven	Aanmelden / Informatie Peter Verwoert Telefoon (0513) 46 50 50
Kopieermachines	RICOH	> lage all-in afdrukprijs	Aanmelden via de vestiging
Liftinstallaties	Bos Consultancy	> 10% korting	Aanmelden via <a href="http://www.bosconsultancy.nl">www.bosconsultancy.nl</a> of via tel. (010) 209 92 56
Motorrijtuigenverzekering	Univé	> 10% korting	Aanmelden via de vestiging
Papier print- en kopieerpapier	Living Office	> goede kwaliteit papier tegen een bodemprijs	Inschrijven via <a href="http://www.dyade.nl">www.dyade.nl</a> > Diensten > Dyade Voordeelservice
(Personeels)advertenties het plaatsen van advertenties in de media	Meyson communicatieadviesbureau	> tot 35% korting op reguliere advertentietarieven	Aanmelden via tel. (020) 585 95 73 of per mail <a href="mailto:advertenties@dyade.nl">advertenties@dyade.nl</a>
Schoolmeubilair	Presikhaaf	> aantrekkelijke (leverings)condities	Aanmelden via tel. (026) 368 56 85
Verbruiksmateriaal pennen, potloden, stiften, linialen etc.	Lyreco	> geen verzendkosten bij een laag bestelbedrag > hoge kortingen (tot 38%)	Inschrijven via <a href="http://www.dyade.nl">www.dyade.nl</a> > Diensten > Dyade Voordeelservice
Website het maken van een eigen site voor bestuur of school	Meyson communicatieadviesbureau	> u kunt gebruik maken van een pakket dat speciaal voor het onderwijs gemaakt is	Aanmelden via tel. (020) 585 95 73 of per mail <a href="mailto:advertenties@dyade.nl">advertenties@dyade.nl</a>
Ziektekostenverzekering	VPZ/VGZ	> lage premie	Aanmelden via <a href="http://www.dyade.nl">www.dyade.nl</a> > Diensten > Dyade Voordeelservice

# Waar vindt u ons?

kijk op [www.dyade.nl](http://www.dyade.nl) voor een routebeschrijving

## Dyade Amersfoort

### Amersfoort

Utrechtseweg 371 | Postbus 1402 | 3800 BK Amersfoort  
tel. (033) 469 82 00 | fax (033) 461 28 49

## Dyade Ede

### Ede

Horapark 3 | Postbus 8040 | 6710 AA Ede  
tel. (0318) 67 51 11 | fax (0318) 62 23 63

## Dyade Nieuwegein

### Centraal Bureau

Fakkelstede 2 | Postbus 611 | 3430 AP Nieuwegein  
tel. (030) 630 56 00 | fax (030) 630 56 91

### Nieuwegein

Fakkelstede 2 | Postbus 611 | 3430 AP Nieuwegein  
tel. (030) 602 85 60 | fax (030) 602 85 91

## Dyade Noord-Holland

### Amsterdam

Slotermeerlaan 69 | Postbus 9052 | 1006 AB Amsterdam  
tel. (020) 585 95 00 | fax (020) 585 95 55

### Aalsmeer

Zwarteweg 123 | Postbus 111 | 1430 AC Aalsmeer  
tel. (0297) 38 82 88 | fax (0297) 38 82 99

## Dyade Rotterdam-Middelburg

### Rotterdam

Scheepmakershaven 64 | Postbus 1080 | 3000 BB Rotterdam  
tel. 088 - 392 33 33 | fax (010) 414 72 27

### Middelburg

Dam 10 | 4331 GJ Middelburg  
tel. (0118) 61 11 59 | fax (0118) 61 30 46

## Dyade Zuid-West Nederland

### Bergen op Zoom

Marslaan 1 | Postbus 648 | 4600 AP Bergen op Zoom  
Tel. (0164) 23 75 57 | Fax (0164) 24 14 34

### Tilburg

Dr. Hub van Doorneweg 91 | Postbus 4156 | 5004 JD Tilburg  
Tel. (013) 460 99 99 | Fax (013) 460 99 90

## Dyade Managementloket

Werkt u als directeur of bestuurder in het onderwijs en zit u met een prangende vraag?

Een vraag die niet direct thuishoort bij uw personeel of financiële contactpersoon bij Dyade? Een vraag die wellicht moeilijk te plaatsen is, maar waarop u wel dringend een betrouwbaar antwoord nodig heeft? Dan kunt contact opnemen met het Dyade managementloket, tijdens schoolweken van 08.30 - 16.00 uur via (088) 392 33 36 of via [managementloket@dyade.nl](mailto:managementloket@dyade.nl).

<i>Elke maand &gt;</i>	<i>Formulier maandopgave geweigerde vacatures toezenden aan Cfi als een vacature geweigerd wordt door een eigen wachtgelder. Een kopie van het formulier aan de afdeling Dyade Personeel zenden.</i>
<i>Elke maand &gt;</i>	<i>Vervangingsmutaties tijdig indienen (binnen drie maanden). Wanneer de termijn wordt overschreden, kunnen de kosten niet meer worden gedeclareerd bij het Vervangingsfonds.</i>
<i>Elke maand &gt;</i>	<i>Gewerkte invaldagen moeten liefst direct, maar uiterlijk vóór de 5e van de volgende maand voor verwerking worden aangeboden.</i>
<i>Elke week &gt;</i>	<i>Toezenden personeelsmutaties aan de afdeling Dyade Personeel. Wij verzoeken u personeelsmutaties gespreid - bijvoorbeeld wekelijks - aan te bieden via Dyade Extranet &gt; Dyade Personeel &gt; Web Personeelsmutaties. Ook als u nog op de 'ouderwetse' manier via formulieren aanlevert, is het van belang de mutaties niet tot vlak voor de uiterste datum op te sparen.</i>
	<i>Nieuwe en korttijdelijke werknemers voor start van werkzaamheden melden bij de Belastingdienst. De volgende gegevens moeten worden aangeleverd:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; loonheffingnummer</li> <li>&gt; burgerservicenummer werknemer</li> <li>&gt; naam werknemer</li> <li>&gt; geboortedatum werknemer</li> </ul> <i>De melding kunt u doen via de formulieren in Web Personeelsmutaties en via het faxformulier (te downloaden via <a href="http://www.dyade.nl">www.dyade.nl</a> &gt; Personele administratie &gt; Formulieren &gt; Mutatieformulieren).</i>

CASO

RAET

<b>09/09</b>	<b>09/09</b>	<i>Mutaties die uiterlijk voor 17.00 uur worden ingeleverd, worden verwerkt in het salaris van september.</i>
<b>22/09</b>	<b>19/09</b>	<i>Laatste mogelijkheid blokkering (vóór 16.00 uur) salarisbetaling september.</i>
<b>25/09</b>	<b>25/09</b>	<i>Het salaris over de maand september wordt uitbetaald.</i>
<b>08/10</b>	<b>08/10</b>	<i>Mutaties die uiterlijk voor 17.00 uur worden ingeleverd, worden verwerkt in het salaris van oktober.</i>
<b>21/10</b>	<b>20/10</b>	<i>Laatste mogelijkheid blokkering (vóór 16.00 uur) salarisbetaling oktober.</i>
<b>24/10</b>	<b>24/10</b>	<i>Het salaris over de maand oktober wordt uitbetaald.</i>



## Hoeveel sneller kunt u werken als u documentstromen slimmer organiseert?

In een tijd waarin de hoeveelheid informatie elke dag toeneemt, wordt het steeds belangrijker om de juiste informatie tijdig op de juiste plek te hebben. Dit vraagt om een integrale visie op uw documentstromen. Ricoh is wereldwijd marktleider op het gebied van IT- en Document Solutions. Samen met u ontwikkelen wij slimme oplossingen waarmee u sneller én efficiënter kunt werken. Meer weten? Kijk op [www.ricoh.nl](http://www.ricoh.nl).