|  |
| --- |
|  |

**Personeel**

**Proces van verandering**

**Proces van verandering**

**Organisatie**

**Leeromgeving**

|  |
| --- |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Teamonderwijs Op Maat is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.  De TOM-kijkwijzer is auteursrechtelijk beschermd en mag uitsluitend voor de eigen school worden gebruikt en gekopiëerd. Verveelvoudigen of doorverkopen aan derden, alsmede het aanbrengen van wijzigingen zonder schriftelijke toestemming van de auteur is uitdrukkelijk verboden. Inbreuk op de auteursrechten is als misdrijf strafbaar gesteld in de auteurswet.  In samenspraak met de projectleider van TOM en mede-auteur van de TOM-kijkwijzer heeft het kernteam van PITCH073 de TOM-kijkwijzer qua terminologie aangepast voor gebruik binnen de kindcentra van PITCH073.   |  |  | | --- | --- | |  |  |   Versie kindcentra mei 2017 |

***Doel van de TOM-kijkwijzer***

De TOM-kijkwijzer ondersteunt innovatie: het geeft invulling aan ontwikkeling van eigentijds onderwijs in eigentijdse kindcentra. Met meer individuele aandacht voor kinderen en een gemotiveerd en inspirerend kindcentrumteam. De kijkwijzer berust op de drie pijlers van Teamonderwjs op Maat en het proces van verandering dat als een schil rondom de drie pijlers gezien kan worden. De drie pijlers zijn:

- inzet van personeel

- organisatie van het aanbod

- krachtige leeromgeving

Teams en management van kindcentra die de huidige stand van zaken op bovengenoemde punten in beeld willen brengen kunnen de kijkwijzer daarbij gebruiken. Met behulp van dit instrument kan als het ware een ‘foto van het kindcentrum’ gemaakt worden. Deze kan het uitgangspunt zijn voor verdere ontwikkeling. Om ten volle alle aspecten van de ontwikkeling naar een kindcentrum in beeld te brengen kan de ‘stadsfoto’ die eenmaal per 2 jaar in de omgeving van ’s-Hertogenbosch uitgezet wordt naast de kijkwijzer gebruikt worden.

Bovendien kan kijken bij kindcentra die actief hun ontwikkeling ter hand hebben genomen, inspirerend werken. Het ontvangende kindcentrum kan zo een stimulerende, innoverende en ondersteunende rol vervullen voor kindcentrum wat op bezoek komt.

De kijkwijzer is ontwikkeld om een team of directie de mogelijkheid te bieden de huidige en gewenste situatie in kaart te brengen. Door het invullen van de kijkwijzer krijgt u niet alleen zicht op de huidige stand van zaken, maar ook op de mogelijke ontwikkelingspunten voor het kindcentrum. U kunt op grond van deze inventarisatie tevens uw eigen vragen formuleren om zo gericht informatie te verzamelen en de verdere ontwikkeling gericht vorm te geven.

***Gebruik van de TOM-kijkwijzer***

**Inventariseren huidige stand van zaken en gewenste ontwikkelingen**

De kijkwijzer is ingedeeld volgens de drie pijlers van Teamonderwijs Op Maat (TOM) en de schil proces van verandering. Elke pijler en de schil bevatten een aantal deelaspecten waarop een kindcentrum zich kan ontwikkelen. Er worden steeds vier ontwikkelingsaspecten beschreven. U zou deze aspecten kunnen zien als een ontwikkelingscontinuüm van 🡪 naar, waarbij fase 1 steeds de afwezigheid van of het ontbreken van iets aangeeft en fase 4 een soort ‘ideale’ situatie.

Algemeen geldt voor de antwoordmogelijkheden:

1. niet aanwezig/van toepassing
2. in geringe mate aanwezig/van toepassing
3. grotendeels aanwezig/van toepassing
4. volledig aanwezig/van toepassing

De ‘ideale’ situatie van fase 4 hoeft echter niet voor ieder kindcentrum het gewenste doel te zijn. Ieder kindcentrum kan zelf bepalen tot welke fase het kindcentrum zich wil ontwikkelen en welke fase op dit moment wenselijk is. Dit kan dus ook een situatie zijn beschreven bij 2 of 3. De ontwikkeling dient zich idealiter wel uit te strekken over alle drie de pijlers én de schil, maar hierbinnen kunt u zelf bepalen welk aspect u wilt ontwikkelen en hoe ver u hierin wilt gaan.

De TOM-kijkwijzer wordt ingevuld door het vakje voor de ontwikkelingsfase die de huidige situatie het beste weergeeft aan te kruisen. Soms zult u uw specifieke situatie in de antwoordmogelijkheden niet letterlijk terugvinden. Het is namelijk onmogelijk alle mogelijke varianten en nuances te beschrijven. U kunt dan terugvallen op bovengenoemde algemene toelichting op de antwoordmogelijkheden en het antwoord kiezen dat uw situatie het meest benadert of het beste weergeeft.

**Pijler 1 : Inzet van personeel**

1. Structuur van de organisatie

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **A.1 Werken in bouwen of units** | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er wordt niet gewerkt in bouwen of units. |  |
|  | **2**  Er wordt gewerkt in bouwen of units zonder gedelegeerde verantwoordelijkheden. |  |
|  | **3**  Er wordt gewerkt in units met gedelegeerde verantwoordelijkheden op één of twee van de volgende gebieden: organisatie/planning, aanbod, intervisie/reflectie. |  |
|  | **4**  Er wordt gewerkt in units met gedelegeerde verantwoordelijkheid voor de organisatie/planning en de onderwijsinhoud. Er vindt regelmatig en gestructureerd intervisie/reflectie plaats en de units beschikken over een eigen budget. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **A.2. Flexibele inzet onderwijsondersteunend personeel**  *(anders dan specialisten zoals logopedisten, orthopedagogen, et cetera)* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er wordt geen onderwijsondersteunend personeel ingezet**.** |  |
|  | **2**  Ieder onderwijsondersteunend personeelslid is gekoppeld aan een leraar. |  |
|  | **3**  Ieder onderwijsondersteunend personeelslid is gekoppeld aan een unit, maar wordt daarbinnen voor het gehele jaar voor een vaststaand aantal uren aan een groep toegewezen (bijvoorbeeld 4 uur groep 1-2, 4 uur groep 3 per week). |  |
|  | **4**  Ieder onderwijsondersteunend personeelslid is gekoppeld aan een unit en wordt daarbinnen flexibel ingezet, eventueel groepsoverstijgend. |  |

1. Toedeling van taken en verantwoordelijkheden

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **B.1. Teamteaching** | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  De leraren verrichten alle voorkomende onderwijstaken. |  |
|  | **2**  Eén of meerdere vakspecialisten worden ingezet voor één of enkele vakken. |  |
|  | **3**  Vakspecialisten worden ingezet maar er is geen beleid over teamteaching**.** |  |
|  | **4**  Het kindcentrum heeft beleid geformuleerd over teamteaching en het inzetten van de medewerkers van het kindcentrum, waaronder verschillende vakspecialisten. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | B.2. Gezamenlijke verantwoordelijkheid | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Iedere leraar is verantwoordelijk voor de eigen groep. |  |
|  | **2**  Een leraar en daaraan gekoppelde onderwijsondersteuner werken samen in de groep, maar de leraar is de enige verantwoordelijke. |  |
|  | **3**  Medewerkers van het kindcentrum in een unit zijn in principe verantwoordelijk voor alle kinderen in de hele unit, maar in de praktijk ervaren leraren nog steeds een de totale verantwoordelijkheid voor hun ‘eigen’ groep. |  |
|  | **4**  Medewerkers van het kindcentrum in een unit ervaren samen verantwoordelijkheid voor alle kinderen in de unit. De verschillende verantwoordelijkheden zijn vastgelegd. |  |

**C. Integraal personeelsbeleid**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | C.1. Integraal personeelsbeleid | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er zijn geen competenties (kritische beroepshandelingen) beschreven. |  |
|  | **2**  Competenties (kritische beroepshandelingen) zijn wel beschreven maar niet via een set van gedragsindicatoren afgestemd op de visie en de doelen van de organisatie. |  |
|  | **3**  Competenties (kritische beroepshandelingen) zijn wel beschreven, voor enkele functies afgestemd op de visie en de doelen van de organisatie. |  |
|  | **4**  Competenties (kritische beroepshandelingen) zijn voor alle functies beschreven, afgestemd op de visie en de doelen van de organisatie. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | C.2. Professionalisering | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er wordt niet geprofessionaliseerd. |  |
|  | **2**  Er wordt incidenteel geprofessionaliseerd, ad hoc, op verzoek van de medewerker. |  |
|  | **3**  Er wordt regelmatig geprofessionaliseerd, ad hoc, op verzoek van de medewerker. |  |
|  | **4**  Er wordt regelmatig geprofessionaliseerd op grond van afstemming tussen de individuele ontwikkelbehoeften en de doelen van de organisatie. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | C.3. Beloningsdifferentiatie | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er is geen sprake van beloningsdifferentiatie. |  |
|  | **2**  Er is incidenteel sprake van beloningsdifferentiatie, maar niet gekoppeld aan vastgesteld beleid. |  |
|  | **3**  Er is regelmatig sprake van beloningsdifferentiatie, maar nog niet gekoppeld aan vastgesteld beleid. |  |
|  | **4**  Er is beleid vastgesteld op bestuursniveau ten aanzien van beloningsdifferentiatie. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | C.4. Functiehuis | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er zijn geen gedifferentieerde functies (alleen normfuncties en taken). |  |
|  | **2**  Er zijn wel verschillende taken en functies, maar geen loopbaanpaden/-mogelijkheden. |  |
|  | **3**  De situatie is als bij 2 maar nu met ad hoc/incidenteel loopbaanpaden/-mogelijkheden. |  |
|  | **4**  Er is een functiehuis op bestuursniveau vastgelegd met de mogelijkheid om alle functies in te bouwen, met loopbaanpaden/-mogelijkheden. |  |
| ***huidige***  ***situatie*** | C.5. Inzet onderwijsondersteunend personeel  *(anders dan specialisten zoals logopedisten, orthopedagogen, et cetera)* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er wordt geen onderwijsondersteunend personeel ingezet. |  |
|  | **2**  Onderwijsondersteunend personeel wordt ad hoc ingezet, daar waar de  nood het hoogst is en voor de taken die op dat moment voor liggen. |  |
|  | **3**  Onderwijsondersteunend personeel wordt op basis van een taak- of functieomschrijving ingezet, maar nog steeds ad hoc. Namelijk daar waar de nood het hoogst is. |  |
|  | **4**  Onderwijsondersteunend personeel is volwaardig lid van het team en wordt binnen een team/unit structureel en systematisch op basis van een taak- of functieomschrijving en vooraf vastgesteld rooster ingezet. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | C.6. Bewust inzetten van personeel  *(afhankelijk van de problematiek van de kinderen worden bewust specialisten aangenomen en/of geschoold, te denken valt aan leesspecialisten, (ortho)pedagogen, logopedisten, rekenspecialisten, gedragsspecialisten)* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er wordt niet gewerkt met specialisten. |  |
|  | **2**  De behoefte hiertoe wordt wel gevoeld en er wordt in verkennende zin over gesproken. |  |
|  | **3**  Er zijn specialisten, maar de behoefte aan expertise-ontwikkeling en eventueel veranderen van specialisaties wordt niet minimaal jaarlijks bijgehouden. |  |
|  | **4**  Er zijn specialisten, afgestemd op de huidige behoeften van de kinderen. Dit wordt minimaal jaarlijks geëvalueerd en vastgesteld. |  |
| ***huidige***  ***situatie*** | C.7. Competentieontwikkeling | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er worden alleen ad hoc gesprekken gevoerd. |  |
|  | **2**  Er worden, eventueel naast ad hoc gesprekken, regelmatig ontwikkelgesprekken gevoerd. |  |
|  | **3**  Er worden ontwikkelgesprekken gevoerd, maar de samenhang ontbreekt of deze zijn nog niet voor iedereen ingevoerd. |  |
|  | **4**  Er is een samenhangende gesprekscyclus met ontwikkelgesprekken en beoordelingsgesprekken voor alle medewerkers van het kindcentrum. |  |

# D. Middelen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | D.1. Inzet middelen  *(het gaat hier om middelen zoals tijd, ruimte en geld, die het werken en leren in teams stimuleren)* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er zijn geen middelen expliciet gereserveerd (tijd, ruimte, geld) om het werken en leren in teams te stimuleren. |  |
|  | **2**  Er zijn middelen beschikbaar, maar deze worden aangewend op het moment dat erom gevraagd wordt door teamleden of een bouwunit. |  |
|  | **3**  Er worden een paar maal per jaar middelen expliciet ingezet om het werken en leren in teams te stimuleren (bijvoorbeeld een paar studiedagen). |  |
|  | **4**  Op alle niveaus worden structureel middelen ingezet om het werken en leren in teams te stimuleren (het beleid is hierop gericht). |  |

**Andere ideeën omtrent inzet van personeel**

|  |
| --- |
| *Beschrijf hier onder uw idee:* |

# Pijler 2: Organisatie van het aanbod

A. Volgen van kinderen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | A.1. Verslaglegging | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Medewerkers van het kindcentrum hanteren geen systematische vorm van verslaglegging (bijvoorbeeld geen methode-overstijgend leerlingvolgsysteem en rapporten). |  |
|  | **2**  Medewerkers van het kindcentrum hanteren de bekende vormen van verslaglegging, het methode-overstijgende leerlingvolgsysteem en rapporten. |  |
|  | **3**  Medewerkers van het kindcentrum hanteren de bekende vormen van verslaglegging als onder 2 genoemd, maar in de rapporten is duidelijk de inbreng van kinderen terug te vinden. |  |
|  | **4**  Medewerkers van het kindcentrum hanteren, naast bovengenoemde, nieuwe vormen van verslaglegging (bijvoorbeeld portfolio’s voor kinderen). |  |

B. Groeperingsvormen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **B.1. Doorbreken groepen** | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Het leerstofjaarklassensysteem is niet doorbroken. |  |
|  | **2**  Op een paar momenten per week is het leerstofjaarklassensysteem doorbroken voor één onderdeel; er wordt bijvoorbeeld gelezen in niveaugroepjes of de creatieve vakken worden in groepsoverstijgende groepjes aangeboden (crea-middag). |  |
|  | **3**  Op meerdere momenten per week is het leerstofjaarklassensysteem doorbroken, minimaal op twee verschillende onderdelen. |  |
|  | **4**  Dagelijks werken kinderen in groepjes met kinderen uit andere groepen, voor meerdere onderdelen is het leerstofjaarklassensysteem doorbroken. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **B.2. Afwisseling in groeperingsvormen** *(De hoofdwerkvorm zal vaak klassikaal zijn en in sommige gevallen individueel of niveaugroepjes (bijvoorbeeld in het Speciaal Primair Onderwijs). Bij deze vraag gaat het om de afwisseling in werkvormen, naast de gekozen hoofdwerkvorm, bijvoorbeeld door in kleine groepjes/duo’s te werken ingedeeld naar interesse, voorkeuren, niveau, tempo, et cetera)* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er wordt voornamelijk lesgegeven in één groeperingsvorm bijvoorbeeld klassikaal. |  |
|  | **2**  Er wordt, naast de hoofdwerkvorm, incidenteel en ad hoc voor een andere werkvorm gekozen. |  |
|  | **3**  Er wordt, naast de hoofdwerkvorm, structureel minimaal een paar keer per week op een andere manier gewerkt. |  |
|  | **4**  Er vindt dagelijks afwisseling plaats in werkvormen, naast de hoofdwerkvorm. |  |

**C. Differentiatie**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | C.1. Werken naar aanbod/ontwikkelbehoefte | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen kinderen in de groep, iedereen luistert en werkt op hetzelfde moment. |  |
|  | **2**  Er is, naast aanbod voor de gehele groep, verlengd aanbod voor kinderen met een grote instructiebehoefte. |  |
|  | **3**  Instructie-onafhankelijke kinderen (bijvoorbeeld kinderen met een goede of A-score behaald op een toets) hoeven niet de gehele instructie te volgen, maar mogen eerder aan het werk. |  |
|  | **4**  Er wordt gevarieerd in instructie, zo komt zowel het onder 2 als het onder 3 genoemde structureel voor. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | C.2. Werken naar interesse | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen kinderen in de groep, iedereen krijgt hetzelfde aanbod. |  |
|  | **2**  Er is incidenteel of in enkele groepen, naast algemeen aanbod, aanbod waar kinderen uit kunnen kiezen afhankelijk van hun interesse/belangstelling. Dit is niet structureel, maar ad hoc. |  |
|  | **3**  Er is in een groot deel van de groepen, naast algemeen aanbod, aanbod waar kinderen uit kunnen kiezen afhankelijk van hun interesse/belangstelling. Dit is niet structureel, maar ad hoc. |  |
|  | **4**  Er is in (bijna) alle groepen, naast algemeen aanbod, aanbod waar kinderen uit kunnen kiezen of kinderen kunnen zelf de inhoud aandragen afhankelijk van hun interesse /belangstelling. Dit is structureel geregeld en vastgelegd. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | C.3. Sturing | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Medewerkers van het kindcentrum sturen het aanbod qua inhoud, vorm en volgorde en de kinderen hebben hierin geen inbreng. |  |
|  | **2**  Medewerkers van het kindcentrum sturen het aanbod qua inhoud, vorm en volgorde, een kind kan op enkele momenten (bijvoorbeeld tijdens een bepaald blokuur) kiezen in welke volgorde hij/zij iets aanpakt . |  |
|  | **3**  Medewerkers van het kindcentrum sturen het aanbod grotendeels, een kind kan niet alleen het onder 2 genoemde, maar geeft tevens aan wat hij/zij zichzelf binnen opdrachten als doel stelt. De leraar gaat hierop in in een gesprek en samen worden werkafspraken gemaakt. |  |
|  | **4**  Er is structureel sprake van gedeelde sturing door de medewerker en het kind. Een kind kan, naast het onder 2. en 3. genoemde, bijvoorbeeld aangeven wat hij/zij wil leren of op welke manier hij/zij iets wil leren. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | C.4. Hulp aan kinderen | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er wordt geen speciale hulp geboden aan kinderen met specifieke ontwikkelbehoeften. |  |
|  | **2**  Er wordt hulp geboden buiten de groep (bijvoorbeeld RT), los van de aanpak of de methode die in de groep aangeboden wordt. |  |
|  | **3**  Er wordt (eventueel naast de bij 2 genoemde) hulp in de groep of unit/bouw geboden door de leraar en/of onderwijsondersteuner, maar deze hulp is niet structureel en kan dus alleen geboden worden wanneer ruimte gevonden kan worden in het programma. |  |
|  | **4**  Er wordt (eventueel naast het bij 2. genoemde) structureel hulp in de groep of unit/bouw geboden, het team heeft een systeem gevonden waardoor er minimaal twee maal per week hulp kan worden geboden op specifieke ontwikkelbehoeften in de groep of unit/bouw. |  |

D. Werken in de unit

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | D.1. Teamteaching | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er zijn geen elementen van teamteaching in het kindcentrum terug te vinden (eventueel wel vakspecialisten zoals voor gymnastiek, muziek, drama). |  |
|  | **2**  Meerdere vakken worden door één leraar (geen vakspecialist) gegeven aan meerdere groepen, bijvoorbeeld creatieve vakken of de zaakvakken (de basisgroep blijft wel in tact). |  |
|  | **3**  Bij één vak gaan kinderen uit de basisgroep naar diverse andere medewerkers van het kindcentrum (geen vakspecialisten) of onderwijsondersteuners om onderwijs te volgen/begeleid te worden. |  |
|  | **4**  Bij meerdere vakken gaan kinderen uit de basisgroep naar diverse andere leraren (geen vakspecialisten) of onderwijsondersteuners, om onderwijs te volgen/begeleid te worden. Deze leraren en/of onderwijsondersteuners zijn samen verantwoordelijk voor het aanbod aan al deze kinderen. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | D.2. Unitoverleg | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er is geen sprake van bouw- of unitoverleg. |  |
|  | **2**  Er wordt overleg gevoerd in de bouw/unit, uitsluitend over organisatorische zaken. |  |
|  | **3**  Er wordt overleg gevoerd in de bouw/unit, met name over organisatorische zaken, maar incidenteel wordt inhoudelijk vergaderd of vindt collegiale ondersteuning/intervisie plaats. |  |
|  | **4**  Er wordt overleg gevoerd in de bouw/unit en de nadruk ligt daarbij op de inhoudelijke vormgeving van het aanbod en de collegiale ondersteuning/intervisie. |  |

**Andere ideeën omtrent de organisatie van het aanbod**

|  |
| --- |
| *Beschrijf hieronder uw idee:* |

# Pijler 3: Krachtige leeromgeving

### A. Leerbronnen

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **A.1. Leerbronnen**  *(niet alleen de leraar en het leerboek is de leerbron, maar ook andere leerbronnen worden het kindcentrum ingehaald of zelfs opgezocht buiten het kindcentrum)* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Alleen de leraar en de leermaterialen/leerboeken in het kindcentrum als leerbron |  |
|  | **2**  Incidenteel wordt er iemand het kindcentrum binnengehaald om de kinderen iets te leren (bijvoorbeeld tijdens een project). |  |
|  | **3**  Regelmatig worden er mensen het kindcentrum binnengehaald om de kinderen iets te leren. |  |
|  | **4**  Naast het onder 3 genoemde worden ook mensen en situaties buiten het kindcentrum opgezocht om als leerbron te fungeren, dit is vooraf ingepland in het programma. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **A.2. Zelfcorrigerende materialen** *(materialen die geen correctie van de leraar vragen, maar die kinderen zelf inzicht verschaffen in hun prestaties)* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er zijn geen zelfcorrigerende materialen aanwezig of ze worden niet ingezet. |  |
|  | **2**  Er zijn enkele zelfcorrigerende materialen aanwezig en/of ze worden ad hoc incidenteel ingezet. |  |
|  | **3**  Er zijn redelijk veel zelfcorrigerende materialen aanwezig en ze worden regelmatig ad hoc ingezet. |  |
|  | **4**  Er zijn redelijk veel zelfcorrigerende materialen aanwezig en ze worden structureel ingezet. |  |

|  |
| --- |
|  |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **A.3. Zelf ontdekkende materialen**  *(materialen die zonder instructie te gebruiken zijn)* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er zijn geen zelf ontdekkende materialen aanwezig of ze worden niet ingezet. |  |
|  | **2**  Er zijn enkele zelf ontdekkende materialen aanwezig en/of ze worden ad hoc incidenteel ingezet. |  |
|  | **3**  Er zijn redelijk veel zelf ontdekkende materialen aanwezig en ze worden regelmatig ad hoc ingezet. |  |
|  | **4**  Er zijn redelijk veel zelf ontdekkende materialen aanwezig en ze worden structureel ingezet. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **A.4. Inspelen op actualiteit**  *(het aanbod is flexibel genoeg om in te spelen op de actualiteit, actualiteit als leerbron)* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er wordt niet of nauwelijks ingespeeld op de actualiteit. |  |
|  | **2**  Er wordt incidenteel ingespeeld op de actualiteit in de (ochtend-) kringgesprekken. |  |
|  | **3**  Er wordt regelmatig ingespeeld op de actualiteit in de (ochtend-) kringgesprekken en als het zo uitkomt binnen wereldoriëntatie. |  |
|  | **4**  Er wordt regelmatig tot vaak ingespeeld op de actualiteit. De actualiteit wordt zelfs benut om andere activiteiten en doelen als taal, rekenen en wereldoriëntatie aan te koppelen. |  |

|  |
| --- |
|  |

### B. Werkvormen en didactiek

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **B.1. Samenwerkend leren**  *(samenwerking met wederzijdse afhankelijkheid tussen kinderen. Dat betekent dat ieder kind een bijdrage moet leveren om samen tot een goed eindproduct te komen. ‘Meeliften’ wordt tot een minimum beperkt).* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er worden geen samenwerkende leervormen ingezet. |  |
|  | **2**  Er worden incidenteel samenwerkende leervormen ingezet, er is geen sprake van een wederzijdse afhankelijkheid tussen kinderen. |  |
|  | **3**  Er worden regelmatig samenwerkende leervormen ingezet, er is geen sprake van een wederzijdse afhankelijkheid tussen kinderen. |  |
|  | **4**  Er worden structureel samenwerkende leervormen ingezet, er is bovendien sprake van een wederzijdse afhankelijkheid tussen kinderen. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **B.2. Benutten van verschillen tussen kinderen**  *(rekening houden met verschillen tussen kinderen. Deze worden benut en er wordt systematisch mee omgegaan. Denk aan verschillen in interesse, intelligentie (meervoudige intelligentie), dynamiek (human dynamics), leerstijl, enz.)* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Alle kinderen doen dezelfde opdrachten, de medewerkers van het kindcentrum plannen deze in. |  |
|  | **2**  Kinderen kunnen incidenteel keuzes maken naar interesse, voorkeursintelligentie, leerstijl, of dynamiek (bijvoorbeeld tijdens een jaarlijks project). |  |
|  | **3**  Kinderen kunnen regelmatig keuzes maken naar interesse, voorkeursintelligentie, leerstijl, of dynamiek. |  |
|  | **4**  Niet alleen het onder 3 genoemde komt voor, maar kinderen worden tevens uitgedaagd een andere (dan de voorkeurs-) intelligentie, dynamiek, interesse of leerstijl aan te speken. De medewerkers van het kindcentrum plannen bewust gevarieerde situaties voor kinderen in vanuit de kennis van een ‘mensvisie’. |  |

|  |
| --- |
|  |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **B.3. Breed aanbod**  *(niet alleen de basisvaardigheden staan centraal, maar er is een breed aanbod)* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er wordt geen of nauwelijks aandacht besteed aan de brede ontwikkeling van kinderen, alleen de basisvaardigheden staan centraal. |  |
|  | **2**  Er wordt aandacht besteed aan de brede ontwikkeling, gym, wereldoriëntatie en muziek, tekenen, handvaardigheid staan op het rooster, maar de basisvaardigheden staan centraal. |  |
|  | **3**  Er wordt aandacht besteed aan de brede ontwikkeling, vakken als gym, wereldoriëntatie, muziek, tekenen, handvaardigheid, drama en dergelijke worden even belangrijk gevonden als de basisvaardigheden. |  |
|  | **4**  De brede ontwikkeling van kinderen staat centraal. Leren wordt in samenhang gegeven. Basisvaardigheden, kunstzinnige vorming en wereld oriënterende vakken worden in samenhang gegeven. |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **B.4. Omgaan met ‘producten’**  *(werkstukken, tekeningen, knutsels, zelfgeschreven boeken, gedichten, dramavoorstellingen, foto’s, projectactiviteiten, et cetera)* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  ‘Producten’ gaan mee naar huis. |  |
|  | **2**  Er wordt een galerie gemaakt van (een aantal) ‘producten’, deze krijgen een prominent plekje in de werkruimte. |  |
|  | **3**  Er wordt, eventueel naast het onder 2 genoemde, incidenteel een tentoonstelling van ‘producten’ georganiseerd. |  |
|  | **4**  Er wordt, eventueel naast het onder 2 genoemde, regelmatig een tentoonstelling van de ‘producten’ georganiseerd door kinderen zelf (met uitnodiging, rondleiding et cetera). |  |

|  |
| --- |
|  |

**C. Gebouw en werkruimtes**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | C.1. Werkruimtes ten behoeve van gevarieerde groeperingsvormen | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er zijn geen speciaal ingerichte werkruimtes voor het werken in kleine groepjes. |  |
|  | **2**  Per groep is het mogelijk gemaakt om met één klein groepje apart te werken (er is bijvoorbeeld een instructietafel in of buiten de werkruimte). |  |
|  | **3**  Per groep is het mogelijk gemaakt om met twee kleine groepjes apart te werken in of buiten de werkruimte. |  |
|  | **4**  Het kindcentrum is zo ingericht dat er structureel binnen en buiten de werkruimte met meer dan twee kleine groepjes gewerkt kan worden. |  |

|  |
| --- |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***huidige***  ***situatie*** | **C.2. De werkruimte daagt kinderen uit** *(wekken van nieuwsgierigheid en handelen uitlokken. Denk aan: uitdagende, zelf ontdekkende materialen die voor het grijpen liggen, aantrekkelijke vormgeving, themahoeken. Kinderen moeten er uit zichzelf naar toe gaan en uit zichzelf aan de slag gaan)* | ***gewenste***  ***situatie*** |
|  | **1**  Er zijn geen werkruimtes die kinderen uitdagen. |  |
|  | **2**  Er is een enkele werkruimte die kinderen uitdaagt in het kindcentrum. |  |
|  | **3**  Er is minimaal één uitdagende werkruimte per groep. |  |
|  | **4**  Er zijn meerdere uitdagende werkruimtes per groep. |  |

|  |
| --- |
|  |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **C.3. Ruimte is ingericht op zelfstandig werken**  *(onder zelfstandig werken verstaan we het zelf kunnen plannen van activiteiten, het keuzes kunnen maken, zelf registratie bij kunnen houden. Dit is vaak een blok met vakoverstijgende activiteiten en onderscheidt zich dus van het zelfstandig verwerken na een instructie binnen één vak)* | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Er zijn geen ruimtes die zich lenen voor zelfstandig werken. |  | |  | **2**  Er is een enkele ruimte die zich leent voor zelfstandig werken. |  | |  | **3**  Er zijn een paar ruimtes die zich lenen voor zelfstandig werken. |  | |  | **4**  Er zijn per groep meerdere ruimtes beschikbaar die zich lenen voor zelfstandig werken (of het kindcentrum is één grote zelfstandige werkplek en dat straalt er aan af). |  |  |  | | --- | |  | |

**Andere ideeën omtrent inrichting van de ruimte**

|  |
| --- |
| *Beschrijf hieronder uw idee:* |

### D. Eigentijds leren

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **D.1. Actief leren** *(leren door te doen, leren door te handelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het daadwerkelijk wegen en meten bij rekenen, het maken van een ’echte’ krant bij taal, et cetera).* | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Geen actief leren. |  | |  | **2**  Actief leren komt incidenteel voor, als de situatie zich toevallig voordoet (bijvoorbeeld één maal per jaar bij een project). |  | |  | **3**  Actief leren komt regelmatig voor, als de situatie zich toevallig voordoet. |  | |  | **4**  Actief leren komt regelmatig tot vaak voor en is vooraf ingepland in het programma. |  |  |  | | --- | |  | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **D.2. Gesitueerd leren** *(levensechte ‘authentieke’ situaties waarbij verschillende soorten kennis en vaardigheden geïntegreerd worden, denk aan thematisch aanbod met levensechte thema’s en situaties. Voorbeeld hiervan is de organisatie van een feest door kinderen waarbij ze zelf alles moeten regelen: het maken de uitnodigingen, het doen van inkopen, het inroepen van hulp van anderen en het begeleiden van de jongere kinderen op het feest, et cetera. Variatie is van belang voor transfer naar andere situaties).* | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Geen gesitueerd leren. |  | |  | **2**  Gesitueerd leren komt incidenteel voor, als de situatie zich toevallig voordoet (bijvoorbeeld éénmaal per jaar bij een project). |  | |  | **3**  Gesitueerd leren komt regelmatig voor, als de situatie zich toevallig voordoet. |  | |  | **4**  Gesitueerd leren komt regelmatig tot vaak voor en is vooraf ingepland in het programma. |  |  |  | | --- | |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **D.3. Probleemgestuurd/casusgericht leren**  *(arrangementen waarin problemen of casussen centraal staan om kennis op algemeen niveau en specifieke ervaringen/kennis te verbinden. Beide soorten kennis worden benut. Dit is een voorwaarde voor transfer van leren naar andere situaties).* | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Geen aandacht voor probleemgestuurd leren. |  | |  | **2**  Probleemgestuurd leren komt incidenteel voor, als de situatie zich toevallig voordoet (bijvoorbeeld éénmaal per jaar bij een project). |  | |  | **3**  Probleemgestuurd leren komt regelmatig voor, als de situatie zich toevallig voordoet. |  | |  | **4**  Probleemgestuurd leren komt regelmatig tot vaak voor en is vooraf ingepland in het programma. |  |  |  | | --- | |  | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **D.4. Reflectie**  *(reflecteren op het eigen werk of gedrag kan bijvoorbeeld door portfolio’s aan te laten leggen en/of door reflectie-/begeleidingsgesprekken met kinderen te voeren).* | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Kinderen wordt niet geleerd te reflecteren op hun eigen werk en/of gedrag. |  | |  | **2**  Kinderen wordt incidenteel geleerd te reflecteren op hun eigen werk en/of gedrag, als de situatie zich toevallig voordoet. |  | |  | **3**  Kinderen wordt regelmatig geleerd te reflecteren op hun eigen werk en/of gedrag, als de situatie zich toevallig voordoet. |  | |  | **4**  Kinderen wordt systematisch geleerd te reflecteren op hun eigen werk en/of gedrag, dit is vooraf ingepland. |  |  |  | | --- | |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **D.5. Zelfregulatie**  *(leren reguleren van het eigen leerproces/gedrag).* | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Zelfregulatie wordt niet aangeleerd. |  | |  | **2**  Zelfregulatie wordt incidenteel aangeleerd, als de situatie zich toevallig voordoet. |  | |  | **3**  Zelfregulatie wordt regelmatig aangeleerd, als de situatie zich toevallig voordoet. |  | |  | **4**  Zelfregulatie wordt systematisch gemodelleerd (voordoen, samendoen, hints geven, zelf doen) en is vooraf ingepland. |  |  |  | | --- | |  | |

E. Gebruik en inzet ICT

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **E.1. ICT**  *(de computer wordt structureel ingezet bij het verzamelen van informatie en communicatie).* | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  ICT wordt niet ingezet. |  | |  | **2**  Computer wordt gebruikt voor het inoefenen van kennis (bijvoorbeeld tafels, spelling en topografie). |  | |  | **3**  Computer wordt gebruikt voor het onder 2 genoemde en kinderen mogen begeleid het internet op om informatie te vergaren of begeleid te communiceren met kinderen van een ander kindcentrum of relevante instanties daarbuiten. |  | |  | **4**  Computer wordt gebruikt voor het onder 2 en 3 genoemde, maar kinderen mogen zelfstandig via internet informatie vergaren en/of de computer als middel gebruiken bij communicatie en presentaties. Er is sprake van een digitale leeromgeving waar tevens instructies plaatsvinden. |  |  |  | | --- | |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | E.2. ICT en communicatie | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Er zijn voldoende functionele digitale middelen aanwezig binnen een functionerend netwerk. |  | |  | **2**  De aanwezige digitale middelen/media worden vooral ingezet op individueel niveau. |  | |  | **3**  Actoren binnen het kindcentrum maken gebruik van een interne digitale omgeving. |  | |  | **4**  Het kindcentrum maakt deel uit van een digitale lerende community. Er wordt op alle niveaus via multimedia gecommuniceerd. |  |  |  | | --- | |  | |

**Andere ideeën omtrent aanbod en werkvormen**

|  |
| --- |
| *Beschrijf hieronder uw idee:* |

# Kijkwijzer: Proces van verandering

"Hoe competent zijn wij om een verandering succesvol door te voeren?"

##### A. Visie

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **A.1. Visie** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Een visie op leren en ontwikkelen is opgenomen in het plan van het kindcentrum maar kan niet door het management worden verwoord. |  | |  | **2**  Het management heeft een visie en deelt deze met het team en allen kunnen de visie verwoorden. |  | |  | **3**  Het management en het team dragen de visie uit naar ouders, collega-kindcentra en samenwerkingsverbanden. |  | |  | **4**  Alle ontwikkelingen in het kindcentrum vinden plaats op basis van de visie op leren en ontwikkelen. |  |  |  | | --- | |  | |

# B. Cultuur

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | B.1. Cultuur binnen het team | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Je bent een goed teamlid als je je problemen zelf oplost. |  | |  | **2**  Je kunt bij enkelen terecht met je problemen. |  | |  | **3**  Je praat makkelijk over knelpunten/mislukkingen (stoom afblazen). |  | |  | **4**  Er wordt systematisch aandacht besteed aan knelpunten/problemen, bijvoorbeeld door intervisie (collectief leervermogen van het team wordt aangeboord). |  |  |  | | --- | |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | B.2. Successen vieren | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Er is geen of nauwelijks aandacht voor mijlpalen en het vieren van successen. |  | |  | **2**  Er is incidenteel, ad hoc aandacht voor mijlpalen en het vieren van successen. |  | |  | **3**  Het management plant het vieren van successen wel in, maar het wordt door veel teamleden nog niet beleefd als stimulans (men neemt het niet serieus). |  | |  | **4**  Het team is trots op successen en deze worden gezamenlijk gevierd (ingepland/structureel). |  |  |  | | --- | |  | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **B.3. Informele communicatie in het team** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Er wordt veel in de wandelgangen gepraat. |  | |  | **2**  Enkele mensen geven elkaar rechtstreeks feedback, de meeste mensen bespreken dit in de wandelgangen. |  | |  | **3**  De meeste mensen geven elkaar rechtstreeks feedback, maar wandelgangengepraat komt nog voor. |  | |  | **4**  Mensen geven elkaar rechtstreeks feedback (effectieve kritiek/ feedback). |  |  |  | | --- | |  | |

**C. Communicatie**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | C.1. Communicatie | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Het management communiceert met name op een informele manier met het team. |  | |  | **2**  Naast 1 communiceert het management met het team binnen de formele kaders (notities, vergaderingen). |  | |  | **3**  Het management voert, naast het bij 2 genoemde, ook ontwikkel- en beoordelingsgesprekken met leraren. |  | |  | **4**  Het management geeft teamleden, naast het bij 3 genoemde, ook rechtstreeks feedback op competenties (kritische handelingen). |  |  |  | | --- | |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **C.2. Formele communicatie in het team** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Voor veel medewerkers van het kindcentrum is het eigenlijk onduidelijk waar wat besproken dient te worden. |  | |  | **2**  Voor enkele onderwerpen is het duidelijk waar ze besproken moeten worden, voor andere onderwerpen niet. |  | |  | **3**  Voor de meeste onderwerpen is het duidelijk waar ze besproken moeten worden, voor enkele echter niet. |  | |  | **4**  Het is voor iedereen duidelijk welke onderwerpen waar besproken dienen te worden en het is vastgelegd. |  |  |  | | --- | |  | |

D. Werken aan ontwikkeling van het kindcentrum

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **D.1. Medezeggenschap** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  De MR is vrijwel autonoom en er is nauwelijks/geen contact met het management. |  | |  | **2**  Het management volgt de ontwikkelingen binnen de MR en geeft gevraagd en ongevraagd haar mening. |  | |  | **3**  Het management voert overleg met de MR over de te bespreken onderwerpen en geeft haar mening hierover. |  | |  | **4**  Management en MR trekken samen op ten aanzien van de ontwikkeling van het kindcentrum, beiden met eigen verantwoording. |  |  |  | | --- | |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **D.2. Volgen van het aanbod** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Het management heeft weinig zicht op het aanbod in de praktijk. |  | |  | **2**  Het management volgt het aanbod in de praktijk bij niet functioneren van een teamlid of bij nieuwe teamleden. |  | |  | **3**  Het management volgt regelmatig het aanbod in de praktijk en voert feedbackgesprekken. |  | |  | **4**  Het management heeft zicht op het aanbod in de praktijk, geeft feedback en vertaalt bevindingen in beleid. |  |  |  | | --- | |  | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **D.3. Beleid** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Het management laat innovatie aan individuele teamleden over. |  | |  | **2**  Het management formuleert incidenteel beleid met betrekking tot innovatie. |  | |  | **3**  Het management formuleert beleid over innovatie top down. |  | |  | **4**  Het management houdt bij het formuleren van beleid rekening met de visie, regelgeving, competenties, meningen en gevoelens van het team. |  |  |  | | --- | |  | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | D.4. Innovatie | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Er zijn al zoveel innovaties gepasseerd en niet geïmplementeerd (‘we geloven er niet meer in en hebben nu behoefte aan rust’). |  | |  | **2**  Er zijn innovaties gepasseerd, maar de implementatie laat te wensen over. |  | |  | **3**  Er zijn innovaties geweest en ook wel geïmplementeerd, maar tot nu toe zonder samenhang. |  | |  | **4**  Er zijn innovaties in samenhang geïmplementeerd die aansluiten bij de wensen/visie en het beleid van het kindcentrum. |  |  |  | | --- | |  | |

E. Teamwerken en teamleren

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | E.1. Samen professionaliseren | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Er wordt niet (met elkaar) geprofessionaliseerd. |  | |  | **2**  Er wordt incidenteel als iemand daartoe zelf het initiatief neemt met elkaar geprofessionaliseerd. |  | |  | **3**  Er wordt regelmatig met elkaar geprofessionaliseerd, maar nog steeds incidenteel. |  | |  | **4**  Er is een systematische gestructureerde manier op het kindcentrum om met elkaar te professionaliseren voor iedereen, ongeacht de functie (bijvoorbeeld structureel intervisie/reflectie, collegiale consultatie et cetera). |  |  |  | | --- | |  | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | E.2. Samenwerken | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Er wordt niet samengewerkt. |  | |  | **2**  Er wordt ad hoc, als iemand daartoe zelf het initiatief neemt samengewerkt. |  | |  | **3**  Er wordt regelmatig samengewerkt, maar nog steeds ad hoc. |  | |  | **4**  Er is een systematische vastgelegde manier om samen te werken voor iedereen, ongeacht de functie (bijvoorbeeld bouw-/unitoverleg, inhoudelijke werkgroepen, duo’s, inzetten van onderwijsondersteunend personeel, managementteam, et cetera). |  |  |  | | --- | |  | |

### F. (Integraal) management

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **F.1. Stimuleren** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Het management stimuleert initiatieven uit het team niet. |  | |  | **2**  Het management stimuleert initiatieven uit het team incidenteel. |  | |  | **3**  Het management moedigt initiatieven aan. |  | |  | **4**  Het management en het team stimuleren en moedigen elkaar wederzijds aan. |  |  |  | | --- | |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **F.2. Integraal personeelsbeleid (IPB)** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Het management ziet IPB als een taakverzwaring. |  | |  | **2**  Het management volgt de IPB-ontwikkeling zoals die door het bestuur wordt aangestuurd. |  | |  | **3**  Het management gebruikt IPB om ontwikkelingsgerichte activiteiten ten aanzien van het personeel beter te kunnen uitvoeren. |  | |  | **4**  Het management voert een gericht IPB-beleid, afgestemd op functiegebonden competenties, om inzage te krijgen in de persoonlijke kwaliteit en loopbaanontwikkeling van de teamleden. |  |  |  | | --- | |  | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **F.3. Inspectie** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Het management hanteert het inspectiekader van de inspectie als belangrijkste richtlijn voor de ontwikkeling. |  | |  | **2**  Het management interpreteert het inspectiekader van de inspectie en zet deze om in eigen beleid. |  | |  | **3**  Het management gebruikt het inspectiekader van de inspectie als één van de kaders om eigen beleid te formuleren. |  | |  | **4**  Het management optimaliseert de eigen beleidsontwikkeling met onder andere de richtlijnen van de inspectie. |  |  |  | | --- | |  | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **F.4. Bestuur** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Het management voert de bestuursbesluiten uit. |  | |  | **2**  Het management voert de bestuursbesluiten uit en vult dit aan met eigen beleid. |  | |  | **3**  Het management maakt naar aanleiding van de bestuursbesluiten eigen beleid. |  | |  | **4**  Het management neemt initiatief tot besluitvorming in het bestuur om het eigen beleid beter vorm te kunnen geven. |  |  |  | | --- | |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **F.5. Beheer** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Het management beheert de administratie van het kindcentrum. |  | |  | **2**  Het management weet regelingen zo te interpreteren dat het kindcentrum er zo goed mogelijk gebruik van kan maken. |  | |  | **3**  Het management anticipeert op nieuwe regelgeving om beleid te ontwikkelen. |  | |  | **4**  Het management weet, naast het bij 3 genoemde, extra middelen te genereren om het beleid van het kindcentrum uit te voeren. |  |  |  | | --- | |  | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **F.6. Kwaliteitszorg** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  De kwaliteit van het aanbod wordt niet geëvalueerd. |  | |  | **2**  De kwaliteit van het aanbod wordt bij problemen geëvalueerd en bijgesteld. |  | |  | **3**  De kwaliteit van het aanbod wordt op enkele aspecten geëvalueerd. |  | |  | **4**  Het aanbod wordt systematisch geëvalueerd en bijgesteld. |  |  |  | | --- | |  | |

### G. Professionalisering

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **G.1. Persoonlijke groei**  (het management beschikt over vaardigheden om teamleden te volgen, te bevragen, feedback te geven, aan te zetten tot reflectie, et cetera) | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Het management heeft geen oog voor persoonlijke groei. |  | |  | **2**  Het management heeft wel oog voor persoonlijke groei, maar zet bovengenoemde vaardigheden (nog) niet of nauwelijks in. |  | |  | **3**  Het management heeft oog voor persoonlijke groei, bezit en gebruikt de bovengenoemde vaardigheden, maar zet ze nog niet structureel (periodiek en cyclisch) in voor alle teamleden. |  | |  | **4**  Het management gebruikt bovengenoemde vaardigheden structureel (gepland en cyclisch) bij alle teamleden om persoonlijke groei te stimuleren. |  |  |  | | --- | |  | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | G.2. Coaching | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Er vindt geen coaching van medewerkers plaats. |  | |  | **2**  Medewerkers worden incidenteel gecoacht op initiatief van de leidinggevende. |  | |  | **3**  Medewerkers worden incidenteel gecoacht, een ieder krijgt het wel aangeboden. |  | |  | **4**  Coaching van alle medewerkers is vanzelfsprekend. |  |  |  | | --- | |  | |

### H. Externe oriëntatie

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **H.1. Public Relations** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Er is binnen het kindcentrum geen beleid ten aanzien van het presenteren naar anderen door middel van folders, persartikelen, open dagen, workshops en dergelijke. |  | |  | **2**  Als de gelegenheid zich voordoet zal het kindcentrum zich naar buiten presenteren. |  | |  | **3**  Er is beleid om activiteiten binnen het kindcentrum voor anderen zichtbaar te maken. |  | |  | **4**  PR-beleid wordt als instrument ingezet om het kindcentrum zichtbaar te maken voor anderen waardoor het kindcentrum zich verder kan ontwikkelen. |  |  |  | | --- | |  | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **H.2. Ontwikkelingen kindcentrum** | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Het management volgt ontwikkelingen van het kindcentrum niet. |  | |  | **2**  Het management is op de hoogte van ontwikkelingen van het kindcentrum. |  | |  | **3**  Het management volgt de huidige ontwikkelingen van het kindcentrum via literatuur, studiebijeenkomsten en dergelijke en speelt hier incidenteel op in. |  | |  | **4**  Het management volgt de huidige ontwikkelingen van het kindcentrum op de voet en relateert deze aan de visie en het beleid van het kindcentrum. |  |  |  | | --- | |  | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | **H.3. Participeren in netwerken**  (*indien hier niet van toepassing wordt geantwoord, dan H4. 'participanten in netwerken' niet beantwoorden)* | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Het kindcentrum participeert niet in een netwerk. |  | |  | **2**  Het kindcentrum participeert in een netwerk met kindcentra uit het eigen bestuur. |  | |  | **3**  Het kindcentrum participeert in een netwerk met kindcentra binnen en buiten het eigen bestuur op basis van regionale belangen of samenwerkingsbelangen (denk aan een samenwerkingsverband). |  | |  | **4**  Het kindcentrum participeert in een netwerk met kindcentra die een zelfde type vernieuwing invoeren. |  |  |  | | --- | |  | |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | H.4. Participanten in netwerken | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Niemand participeert in een netwerk. |  | |  | **2**  Het management participeert in een netwerk. |  | |  | **3**  Management en middenmanagement participeren in een netwerk. |  | |  | **4**  Naast het management en/of middenmanagement participeren leraren en/of het onderwijsondersteunend personeel in een netwerk. |  |  |  | | --- | |  | |

I. Bekostiging

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  |  |  | | --- | --- | --- | | ***huidige***  ***situatie*** | I.1. Bekostiging | ***gewenste***  ***situatie*** | |  | **1**  Inzet van middelen is traditioneel, niet expliciet gerelateerd aan de ontwikkeling van het kindcentrum. |  | |  | **2**  Enkele middelen worden momenteel ingezet ten behoeve van de integrale ontwikkeling van het kindcentrum. |  | |  | **3**  Veel middelen, maar niet alle, worden momenteel ingezet ten behoeve van de integrale ontwikkeling van het kindcentrum. |  | |  | **4**  Alle beschikbare middelen worden ingezet ten behoeve van de integrale ontwikkeling van het kindcentrum. |  |  |  | | --- | |  | |

**Andere ideeën omtrent het proces van verandering**

|  |
| --- |
| *Beschrijf hieronder uw idee:* |

### Verzamelstaat huidige situatie

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Huidige stand van zaken TOM-pijler 1: Inzet van personeel** | | | | | |
|  |  | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **A.** | **Structuur van de organisatie** | | | | |
| A.1. | Werken in bouwen of units |  |  |  |  |
| A.2. | Flexibele inzet onderwijsondersteunend personeel |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **B.** | **Toedeling van taken en verantwoordelijkheden** |  |  |  |  |
| B.1. | Teamteaching |  |  |  |  |
| B.2. | Gezamenlijke verantwoordelijkheid |  |  |  |  |
|  |  | | | | |
| **C.** | **Integraal personeelsbeleid** | | | | |
| C.1. | Integraal personeelsbeleid |  |  |  |  |
| C.2. | Professionalisering |  |  |  |  |
| C.3. | Beloningsdifferentiatie |  |  |  |  |
| C.4. | Functiehuis |  |  |  |  |
| C.5. | Inzet onderwijsondersteunend personeel |  |  |  |  |
| C.6. | Bewust inzetten van personeel |  |  |  |  |
| C.7. | Competentieontwikkeling |  |  |  |  |
|  |  | | | | |
| **D.** | **Middelen** | | | | |
| D.1. | Inzet middelen |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Huidige stand van zaken TOM-pijler 2: organisatie van het aanbod** | | | | | |
|  |  | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **A.** | **Volgen van kinderen** | | | | |
| A.1. | Verslaglegging |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **B.** | **Groeperingsvormen** |  |  |  |  |
| B.1. | Doorbreken groepen |  |  |  |  |
| B.2. | Afwisseling in groeperingsvormen |  |  |  |  |
|  |  | | | | |
| **C.** | **Differentiatie** | | | | |
| C.1. | Werken naar aanbod/ontwikkelbehoefte |  |  |  |  |
| C.2. | Werken naar interesse |  |  |  |  |
| C.3. | Sturing |  |  |  |  |
| C.4. | Hulp aan kinderen |  |  |  |  |
|  |  | | | | |
| **D.** | **Werken in de unit** | | | | |
| D.1. | Teamteaching |  |  |  |  |
| D.2. | Unitoverleg |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Huidige stand van zaken TOM-pijler 3: krachtige leeromgeving** | | | | | |
|  |  | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **A.** | **Leerbronnen** | | | | |
| A.1. | Leerbronnen |  |  |  |  |
| A.2. | Zelfcorrigerende materialen |  |  |  |  |
| A.3. | Zelf ontdekkende materialen |  |  |  |  |
| A.4. | Inspelen op actualiteit |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **B.** | **Werkvormen en didactiek** |  |  |  |  |
| B.1. | Samenwerkend leren |  |  |  |  |
| B.2. | Benutten van verschillen tussen kinderen |  |  |  |  |
| B.3. | Breed aanbod |  |  |  |  |
| B.4. | Omgaan met 'producten' |  |  |  |  |
|  |  | | | | |
| **C.** | **Gebouw en werkruimtes** | | | | |
| C.1. | Werkruimtes t.b.v. gevarieerde groeperingsvormen |  |  |  |  |
| C.2. | De werkruimte daagt kinderen uit |  |  |  |  |
| C.3. | Ruimte is ingericht op zelfstandig werken |  |  |  |  |
|  |  | | | | |
| **D.** | **Nieuwe leren** | | | | |
| D.1. | Actief leren |  |  |  |  |
| D.2. | Gesitueerd leren |  |  |  |  |
| D.3. | Probleemgestuurd / casusgericht leren |  |  |  |  |
| D.4. | Reflectie |  |  |  |  |
| D.5. | Zelfregulatie |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **E.** | **Gebruik en inzet ICT** | | | | |
| E.1. | ICT |  |  |  |  |
| E.2. | ICT en Communicatie |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Huidige stand van zaken: proces van verandering** | | | | | |
|  |  | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **A.** | **Visie** | | | | |
| A.1. | Visie |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **B.** | **Cultuur** |  |  |  |  |
| B.1. | Cultuur binnen het team |  |  |  |  |
| B.2. | Successen vieren |  |  |  |  |
| B.3. | Informele communicatie in het team |  |  |  |  |
|  |  | | | | |
| **C.** | **Communicatie** | | | | |
| C.1. | Communicatie |  |  |  |  |
| C.2. | Formele communicatie in het team |  |  |  |  |
|  |  | | | | |
| **D.** | **Werken aan ontwikkeling van het kindcentrum** | | | | |
| D.1. | Medezeggenschap |  |  |  |  |
| D.2. | Volgen van het aanbod |  |  |  |  |
| D.3. | Beleid |  |  |  |  |
| D.4. | Innovatie |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **E.** | **Teamwerken en teamleren** | | | | |
| E.1. | Samen professionaliseren |  |  |  |  |
| E.2. | Samenwerken |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **F.** | **(Integraal) management** | | | | |
| F.1. | Stimuleren |  |  |  |  |
| F.2. | Integraal personeelsbeleid (IPB) |  |  |  |  |
| F.3. | Inspectie |  |  |  |  |
| F.4. | Bestuur |  |  |  |  |
| F.5. | Beheer |  |  |  |  |
| F.6. | kwaliteitszorg |  |  |  |  |
|  |  | | | | |
| **G.** | **Professionalisering** | | | | |
| G.1. | Persoonlijke groei |  |  |  |  |
| G2. | Coaching |  |  |  |  |
|  |  | | | | |
| **H.** | **Externe oriëntatie** | | | | |
| H.1. | Public relations |  |  |  |  |
| H.2. | Ontwikkelingen kindcentrum |  |  |  |  |
| H.3. | Participeren in netwerken |  |  |  |  |
| H.4. | Participanten in netwerken |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **I.** | **Bekostiging** | | | | |
| I.1. | Bekostiging |  |  |  |  |

### Verzamelstaat ontwikkel- en kijkpunten

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ontwikkel- en kijkpunten TOM-pijler 1: Inzet van personeel** | | | | | |
|  |  | **Ontwikkelpunt** | | **kijkpunt** | |
| **A.** | **Structuur van de organisatie** | | | | |
| A.1. | Werken in bouwen of units |  | |  | |
| A.2. | Flexibele inzet onderwijsondersteunend personeel |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |
| **B.** | **Toedeling van taken en verantwoordelijkheden** |  |  |  |  |
| B.1. | Teamteaching |  | |  | |
| B.2. | Gezamenlijke verantwoordelijkheid |  | |  | |
|  |  | | | | |
| **C.** | **Integraal personeelsbeleid** | | | | |
| C.1. | Integraal personeelsbeleid |  | |  | |
| C.2. | Professionalisering |  | |  | |
| C.3. | Beloningsdifferentiatie |  | |  | |
| C.4. | Functiehuis |  | |  | |
| C.5. | Inzet onderwijsondersteunend personeel |  | |  | |
| C.6. | Bewust inzetten van personeel |  | |  | |
| C.7. | Competentieontwikkeling |  | |  | |
|  |  | | | | |
| **D.** | **Middelen** | | | | |
| D.1. | Inzet middelen |  | |  | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ontwikkel- en kijkpunten TOM-pijler 2: organisatie van het aanbod** | | | | | |
|  |  | **Ontwikkelpunt** | | **kijkpunt** | |
| **A.** | **Volgen van kinderen** | | | | |
| A.1. | Verslaglegging |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |
| **B.** | **Groeperingsvormen** |  |  |  |  |
| B.1. | Doorbreken groepen |  | |  | |
| B.2. | Afwisseling in groeperingsvormen |  | |  | |
|  |  | | | | |
| **C.** | **Differentiatie** | | | | |
| C.1. | Werken naar aanbod/ontwikkelbehoefte |  | |  | |
| C.2. | Werken naar interesse |  | |  | |
| C.3. | Sturing |  | |  | |
| C.4. | Hulp aan leerlingen |  | |  | |
|  |  | | | | |
| **D.** | **Werken in de unit** | | | | |
| D.1. | Teamteaching |  | |  | |
| D.2. | Unitoverleg |  | |  | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ontwikkel- en kijkpunten TOM-pijler 3: krachtige leeromgeving** | | | | | |
|  |  | **Ontwikkelpunt** | | **kijkpunt** | |
| **A.** | **Leerbronnen** | | | | |
| A.1. | Leerbronnen |  | |  | |
| A.2. | Zelfcorrigerende materialen |  | |  | |
| A.3. | Zelf ontdekkende materialen |  | |  | |
| A.4. | Inspelen op actualiteit |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |
| **B.** | **Werkvormen en didactiek** |  |  |  |  |
| B.1. | Samenwerkend leren |  | |  | |
| B.2. | Benutten van verschillen tussen kinderen |  | |  | |
| B.3. | Breed aanbod |  | |  | |
| B.4. | Omgaan met 'producten' |  | |  | |
|  |  | | | | |
| **C.** | **Gebouw en werkruimtes** | | | | |
| C.1. | Werkruimtes t.b.v. gevarieerde groeperingsvormen |  | |  | |
| C.2. | De werkruimte daagt kinderen uit |  | |  | |
| C.3. | Ruimte is ingericht op zelfstandig werken |  | |  | |
|  |  | | | | |
| **D.** | **Nieuwe leren** | | | | |
| D.1. | Actief leren |  | |  | |
| D.2. | Gesitueerd leren |  | |  | |
| D.3. | Probleemgestuurd / casusgericht leren |  | |  | |
| D.4. | Reflectie |  | |  | |
| D.5. | Zelfregulatie |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |
| **E.** | **Gebruik en inzet ICT** | | | | |
| E.1. | ICT |  | |  | |
| E.2. | ICT en communicatie |  | |  | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ontwikkel- en kijkpunten: proces van verandering** | | | | | |
|  |  | **Ontwikkelpunt** | | **kijkpunt** | |
| **A.** | **Visie** | | | | |
| A.1. | Visie |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |
| **B.** | **Cultuur** |  |  |  |  |
| B.1. | Cultuur binnen het team |  | |  | |
| B.2. | Successen vieren |  | |  | |
| B.3. | Informele communicatie in het team |  | |  | |
|  |  | | | | |
| **C.** | **Communicatie** | | | | |
| C.1. | Communicatie |  | |  | |
| C.2. | Formele communicatie in het team |  | |  | |
|  |  | | | | |
| **D.** | **Werken aan ontwikkeling van het kindcentrum** | | | | |
| D.1. | Medezeggenschap |  | |  | |
| D.2. | Volgen van het aanbod |  | |  | |
| D.3. | Beleid |  | |  | |
| D.4. | Innovatie |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |
| **E.** | **Teamwerken en teamleren** | | | | |
| E.1. | Samen professionaliseren |  | |  | |
| E.2. | Samenwerken |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |
| **F.** | **(Integraal) management** | | | | |
| F.1. | Stimuleren |  | |  | |
| F.2. | Integraal personeelsbeleid (IPB) |  | |  | |
| F.3. | Inspectie |  | |  | |
| F.4. | Bestuur |  | |  | |
| F.5. | Beheer |  | |  | |
| F.6. | kwaliteitszorg |  | |  | |
|  |  | | | | |
| **G.** | **Professionalisering** | | | | |
| G.1. | Persoonlijke groei |  | |  | |
| G2. | Coaching |  | |  | |
|  |  | | | | |
| **H.** | **Externe oriëntatie** | | | | |
| H.1. | Public relations |  | |  | |
| H.2. | Ontwikkelingen kindcentrum |  | |  | |
| H.3. | Participeren in netwerken |  | |  | |
| H.4. | Participeren in netwerken |  | |  | |
|  |  |  |  |  |  |
| **I.** | **Bekostiging** | | | | |
| I.1. | Bekostiging |  | |  | |