

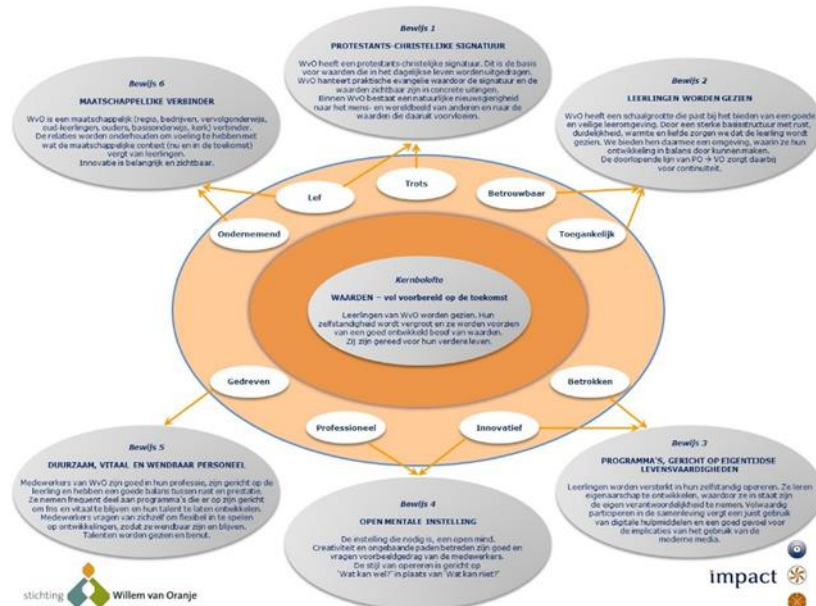
Strategische koers en organisatieontwikkeling 2017 - 2021

Begin 2016 is een traject ingezet om de organisatie richting te geven voor de strategische periode van ca. 4 jaren. Dit heeft geresulteerd in een – samen met een brede vertegenwoordiging in de organisatie – opgesteld Identiteitsbewijs, waarin het 'DNA' van de organisatie is opgehaald c.q. herbevestigd.

Ook heeft een proces plaatsgevonden om de relevante omgeving van de scholen te bevragen op de gewenste ontwikkellijn voor de komende jaren. Dit heeft geleid tot een Vision Eye, een model waarin de visie van het Willem voor de komende jaren is verwoord. Het Identiteitsbewijs en het Vision Eye hebben een vertaling gekregen naar een concrete strategie. Daarin zijn 6 speerpunten benoemd voor de komende vier jaren. In kalenderjaar 2017 vindt de doorvertaling van deze strategische speerpunten plaats naar het schoolplan en de jaarplannen van de afzonderlijke scholen en teams.

Het bovenomschreven proces is zorgvuldig uitgevoerd. We vonden het van het grootste belang om de passie en bevoegenheid van de medewerkers nog eens op een actieve wijze op tafel te krijgen. Tegelijkertijd is er een buitenwereld bepaalt onze maatschappelijke opdracht. Door gericht onze 'stakeholders' en experts te bevragen zijn we er nog beter in geslaagd te doorgronden wat onze omgeving de komende jaren echt van ons wil.

Zoals gezegd hebben we de ingrediënten uit bovenstaande omgezet in speerpunten. Daarmee maken we echt keuzes. We voelen de verantwoordelijkheid om – meer dan we hebben gedaan – onze organisatie en onze medewerkers duidelijkheid te geven in waar we onze tijd en middelen in willen stoppen. Vandaar dat we de strategische speerpunten vertaald willen zien in schoolplannen, teamplannen en in individuele werkafspraken. Pas als dat gebeurt slagen we er immers in om onze strategie waar te maken.



Organisatieontwikkeling

Zoals uit bovenstaande blijkt hebben we de ambitie en het voornemen om vanuit een gemeenschappelijke focus de juiste accenten aan te brengen in de uitvoering. Daarbij willen we het principe dat we werken met professionals nadrukkelijker vorm en inhoud geven. Meer ruimte, zeggenschap en autonomie bij de professionals. Waardoor zij in de gelegenheid zijn om hun vakmanschap in te zetten in **HOE** het werk wordt uitgevoerd.

Belangrijk daarbij is (we zijn immers één organisatie en hebben een collectieve opdracht te vervullen) dat we de professionals in de gelegenheid stellen om dit succesvol te doen. Daar horen een paar belangrijke zaken bij:

- De strategische speerpunten moeten op een voor de professionals begrijpelijke wijze worden vertaald naar organisatorische prioriteiten en naar concrete afspraken over **WAT** de resultaten moeten zijn van het werk dat wordt gedaan.
- De professionals moeten in termen van randvoorwaarden in de gelegenheid worden gesteld om de juiste resultaten te bereiken (balans opdracht en randvoorwaarden). Dus: maakbaarheid van de opdracht, juiste middelen om deze uit te voeren, juiste coaching en begeleiding, juiste ondersteuning door OOP.

Naast bovenstaande hebben we de ambitie en het voornemen om onze scholen nog beter te laten aansluiten aan hetgeen er in de wereld om ons heen gebeurt. Meer dan ooit zullen we ontwikkelingen moeten vertalen in aangepaste opleidingsprogramma's en in aangepaste benadering van onze leerlingen. Meer dan ooit zullen we van onszelf moeten vragen om ons blijvend te ontwikkelen en te verbeteren. De wereld van buiten moet dichterbij worden gebracht. Onderwijskundig leiderschap is daar bij nodig en deze moet vooral binnen de scholen ingevuld worden door de leidinggevenden, maar vooral ook door de professionals.

De rol van de leidinggevenden

Teamleiders en directeuren schuiven ten gevolge van onze ambities in hun rol. Meer sturen op het operationele proces, helder sturen op verwachtingen en resultaten, meer in de coaching en begeleiding van de medewerkers, beter worden in het onderkennen en benutten van talent en werk maken van het fit en vitaal houden van de medewerkers. Altijd in balans werkend van wat nodig is; een balans tussen de binnenwereld en wat de buitenwereld van ons vraagt.

Leidinggevenden zijn in onze ambitie de dragers van onze visie en de daaraan gekoppelde strategische speerpunten. Dat vraagt van hen om hun aandacht te verdelen over de eigen school en de Stichting met het daarbij behorende omgevingsveld.

Door versterkte ondersteuning vanuit de Staf èn door een meer onafhankelijke integrale rol van de Teamleiders is dit ook mogelijk.

Willem van Oranje is aangekomen in een fase waarin invulling gegeven gaat worden aan meer professionele ruimte en waarin eigenaarschap van medewerkers kan groeien. Eigenaarschap in persoonlijk meesterschap, in leiderschap leren en ervaren, in talenten inzetten voor het functioneren van unit, team, sectie zonder dat daarbij de coherentie uit het oog wordt verloren.

De groei van eigenaarschap houdt in dat personeel betrokken wordt bij het werk en de richting van de school. Die groei van eigenaarschap, het faciliteren van dat eigenaarschap,

willen we als leidraad nemen voor de volgende periode. Daarbij horen ons inziens twee aspecten van leiderschap.

Gespreid leiderschap

Leiderschap als een manier om naar de dagelijkse gang van zaken binnen een organisatie te kijken. Binnen onze scholen ligt leiderschap niet alleen bij de schoolleider, directeur, de formeel leidinggevende, maar ook teamleden kunnen op een bepaald thema leiderschap hebben. Het is een proces waarbij teamleden zich uitgedaagd voelen om professionele ruimte te nemen. Dit proces vindt plaats op een manier waarbij steeds afwisselend invloed toegekend of verworven wordt. Wie leiderschap verwerft of toegekend krijgt, doet dat niet op basis van hiërarchische positie, maar op basis van individuele expertise, ervaring of talent. Zogenaamd gespreid leiderschap.

Dienend leiderschap

Leiderschap wordt door het instituut voor Christelijk Leiderschap omschreven als 'dienstbaar zijn aan het realiseren van een opdracht of een droom'. Leiderschap is nooit een doel op zich, maar een middel in dienst van een doel. Waar gespreid leiderschap een uitgangspunt is om medewerkers een grotere rol te laten hebben bij de ontwikkeling van het onderwijs, is dienend leiderschap een houding, een drijfveer om anderen te helpen. De leider is eerst dienend. Het begint met het natuurlijke gevoel te willen dienen. Dan zorgt de bewuste keuze voor de wil om te leiden. Op de eerste plaats staat dienstbaarheid. Leiderschap is daarmee een speciale vorm van dienstbaarheid. En niet andersom. Het komt voort uit een levenshouding en tot uiting in iemands hele zijn.

Leiderschap draait niet om jezelf. Het gaat om dienstbaarheid aan de medewerkers in de organisatie, gericht op de kwaliteit van goed onderwijs aan jonge mensen als bijdrage aan de ontwikkeling van de maatschappij als geheel.

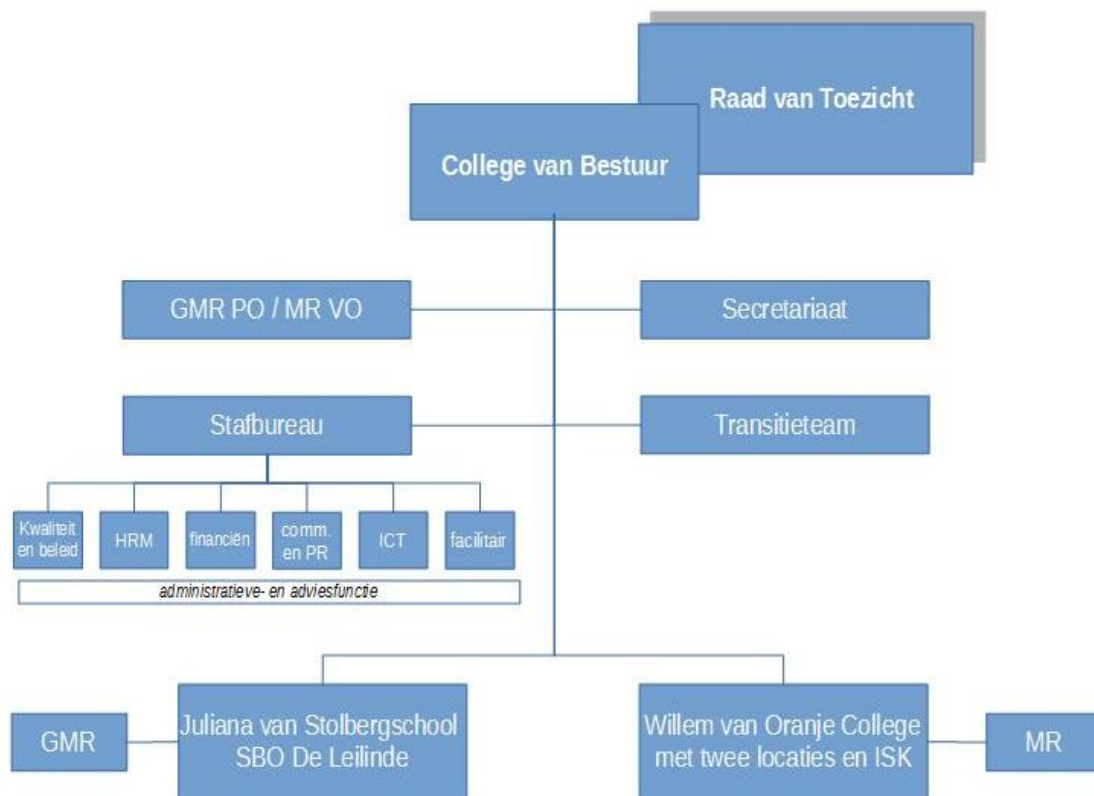
Organisatieschets

Organogram Stichting Willem van Oranje

Er is sprake van een dienende organisatie. De scholen worden, vanuit hun lokale eigenheid, aangestuurd en ondersteund met als doel zo sterk mogelijke kwaliteit, voortkomend uit de eigen identiteit en de gemeenschappelijke kaders die er zijn. Meer de gedachte van een netwerk van scholen die elkaar versterken, dan de nadruk op een hiërarchische structuur.

Feitelijk verandert het organogram van de stichting niet. De keuze voor een eenhoofdig College van Bestuur verandert wel de onderdelen die de staf ondersteunt en beheert. Daarnaast krijgen locatiedirecteuren taken gemandateerd van het bestuur. Dit is vastgelegd in het reeds bestaande managementstatuut.

In het primair onderwijs functioneren de MR-en onder de verantwoordelijkheid van de locatiedirecteuren. De GMR heeft haar positie op stichtingsniveau en functioneert in relatie tot het College van Bestuur. Het voortgezet onderwijs kent slechts één MR. Deze zal afhankelijk van het onderwerp onder de verantwoordelijkheid van de locatiedirectie dan wel het College van Bestuur vallen.



College van Bestuur

Met ingang van 1 september 2017 gaat het College van Bestuur van tweehoofdig naar eenhoofdig. Het College van Bestuur bestuurt de stichting en is integraal eindverantwoordelijk voor de resultaten en de gang van zaken binnen de stichting. Het feit dat wordt overgegaan van tweehoofdig naar eenhoofdig verandert niets aan de portefeuilleverdeling, taken of aandachtsgebieden vastgelegd binnen de wettelijke en statutaire bestuurlijke verantwoordelijkheden. De taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de statuten, de functiebeschrijving en het bestuursstatuut. Op basis van de IJkpunten voor Toezicht legt het College van Bestuur verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

Daar waar in de tweehoofdige situatie het College van Bestuur ook meer operationele taken uitvoerde, zoals het schrijven van het schoolplan, het faciliteren van de leermiddelen, schrijven van managementrapportages, het opstellen en actualiseren van regelingen en beleidsnotities, zal dat in de eenhoofdige situatie ondersteund en beheerd gaan worden door het stafbureau. Het stafbureau levert diensten aan het College van Bestuur en de schooldirecteuren betreffende enerzijds beleidsontwikkeling, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie en anderzijds beheer op meerdere ondersteunende werkerterreinen.

Het College van Bestuur stelt voor de stichting en haar sectoren voor een periode van 4 tot 5 jaar een, door de Raad van Toezicht goed te keuren, strategische koers op. In de vorm van een strategische kaart (op een A3) wordt de beleidsinzet en de te behalen (onderwijs)resultaten van de daarop volgende periode beschreven. De strategische kaart is het sturingsdocument voor het College van Bestuur richting de scholen en geeft richting aan de locatie(resultaten)plannen en de teamplannen.

Locatiedirectie

De locatiedirecteur van een school voor primair of voortgezet onderwijs is, onder verantwoordelijkheid van het College van Bestuur, integraal belast met het schoolbeleid, de schoolontwikkeling en de dagelijkse leiding van de school/vestiging.

De directeur is gemachtigd tot het uitoefenen van taken en bevoegdheden ten aanzien van de school met inachtneming van taken, bevoegdheden en beleid van het College van Bestuur. Dit is vastgelegd in het managementstatuut.

De directeur is in ieder geval belast met:

- de zorg voor de schoolorganisatie en de kwaliteit van het onderwijs op de school;
- de uitwerking en uitvoering van het vastgestelde HRM-beleid;
- de uitwerking en uitvoering van de acties vanuit Vision Eye en strategische kaart voor de eigen school/vestiging, en op onderdelen voor de stichting
- het directieoverleg. De directeur participeert in het directieoverleg, een orgaan dat onder leiding van het College van Bestuur, dat een belangrijke rol speelt ten aanzien van de beleidsvoorbereiding en -uitvoering.

Managementstatuut

Het managementstatuut bevat bepalingen omtrent de taken en bevoegdheden ten aanzien waarvan mandaat plaatsvindt vanuit het College van Bestuur aan de locatiedirecteur. De locatiedirecteur is bevoegd om de aan hem/haar krachtens het statuut gemandateerde taken en bevoegdheden door te mandateren aan anderen binnen de school; hij/zij dient het College van Bestuur daarvan op de hoogte te stellen. In het najaar van 2017 wordt het managementstatuut (opnieuw) vastgesteld voor een periode van vier schooljaren.

Jaarlijks maakt het College van Bestuur resultaatafspraken op basis van de strategische koers, de daarin geformuleerde ambities en het schoolplan vertaald in een locatieresultatenplan.

Stafbureau

Vision eye en realisatie strategische koers vragen om een extra inzet op terreinen als Financiën, HRM en onderwijskundige ondersteuning. Daarnaast worden op basis van de keuze voor een eenhoofdig College van Bestuur beleids- en uitvoeringstaken bij de locatiedirecties gelegd die daarin ondersteund worden door het stafbureau.

Het stafbureau (centraal en op onderdelen decentraal georganiseerd) levert diensten aan het College van Bestuur, de schooldirecteuren primair onderwijs en voortgezet onderwijs betreffende enerzijds beleidsontwikkeling, beleidsuitvoering en evaluatie en anderzijds beheer op de werkterreinen:

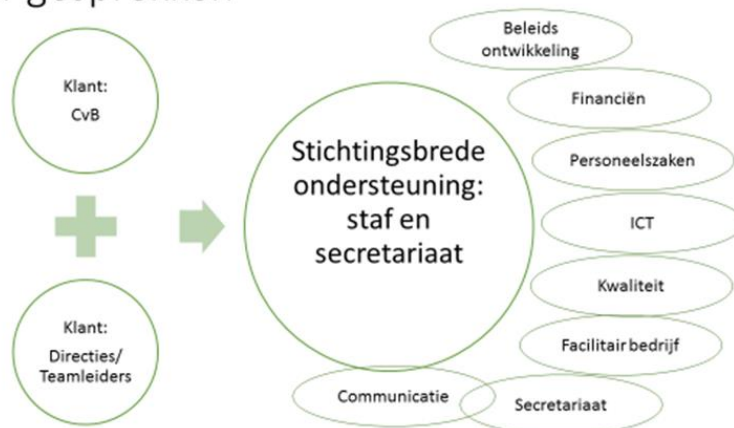
- personeelszaken (materieel, cao en ontwikkeling/professionalisering)
- financiën
- huisvesting, met beheer en schoonmaak
- marketing en communicatie
- kwaliteitszorg en beleid
- ICT

Het stafbureau heeft hiermee een advies- en een administratieve functie.

(Pro)actieve ondersteuning

Met de stafmedewerkers zijn gesprekken gevoerd vanuit de ondersteuningsfunctie die de staf voor het College van Bestuur en de locatiedirecties heeft. Wat zijn de vragen van de 'klant' en welke antwoorden kan de staf daarop geven.

Kader gesprekken



Het stafbureau ondersteunt op een proactieve wijze het te ontwikkelen beleid, het helpen maken van kaders en formats, inrichten van werkwijzen of voorbereiden van beleidsmaatregelen. Verder het ondersteunen van de uitvoering of evaluatie van beleid. Bieden van specifieke expertise bijvoorbeeld bij het ondersteunen van werkgroepen en/of directies.

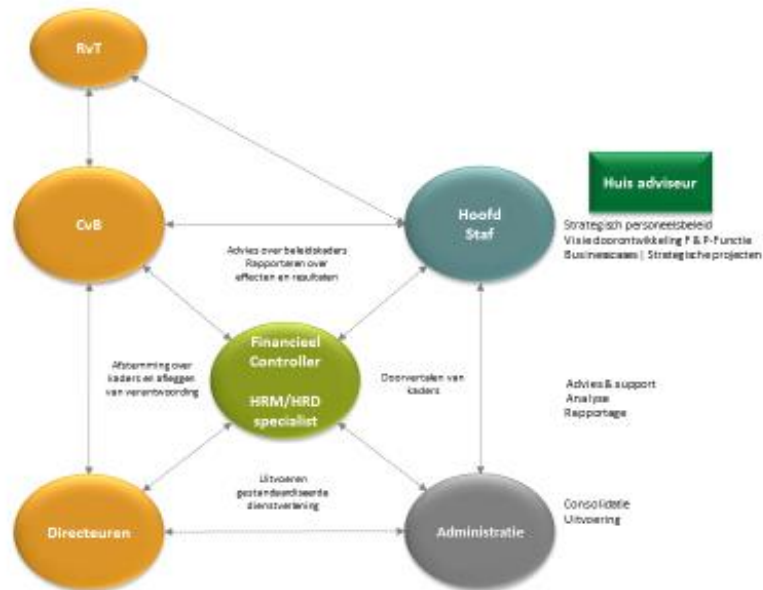
Bij de concrete inrichting van de ondersteunende organisatie en meer in het bijzonder het stafbureau, zal bepaald worden welke stafondersteuning centraal belegd wordt en welke stafondersteuning juist decentraal, lokaal, wordt belegd. Op de scholen ontstaat door de uitvoering van beleid informatie die verwerkt en verantwoord dient te worden. We willen scholen en directies faciliteren in het eigenaarschap van de benodigde verantwoordingsinformatie ten behoeve van onder meer inspectie, College van Bestuur, MR/GMR en Raad van Toezicht.

Rolverdeling

De besturing en inrichting van de organisatie berust vanuit control perspectief bij Hoofd Staf. Zij onderhoudt hierover intensief contact met het College van Bestuur en binnen dit kader ziet zij toe op de organisatie en uitvoering van de werkzaamheden. Belangrijke kaders worden gedeeld met of bevraagd bij het College van Bestuur en locatiedirectie. Waar nodig aangevuld, verrijkt, door externe "huisadviseurs".

Binnen het stafbureau zijn eigen "adviseurs" (in elk geval een HRM-specialist, een kwaliteitsmedewerker en een financieel controller) operationeel gezien de eerst aangewezen om beleidskaders handen en voeten te geven. Zij worden daarbij ondersteund door medewerkers van de administratie. Samen werken zij beleid uit in pragmatische kaders en faciliteren zij een goed functionerende P&C-cyclus.

Beoogde situatie



Administratiemedewerkers werken met elkaar samen om te komen tot een goede, gestandaardiseerde efficiënte gegevensverwerking. Zoveel als mogelijk wordt gewerkt binnen de beschikbaar gestelde applicaties en kunnen werkzaamheden eenvoudig overgenomen en/of vervangen worden.

Herinrichting

Inrichting



	adviesfunctie	Administratieve functie
Financiën	<ul style="list-style-type: none"> ○ Controller: planning & control en strategisch advies ○ Overnemen huidige f-werkzaamheden CvB 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Samenwerken binnen eigen functie en met personeel, kwaliteit etc. ○ Ondersteunen directies ○ Overnemen huidige f- werkzaamheden CvB ○ Herverdelen werkzaamheden
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> ○ HRM-medewerker ○ externe HRD 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Samenwerken binnen eigen functie en met personeel, kwaliteit etc. ○ Verwachtingen managen ○ Rapportages + analyse ○ Richtlijnen uitzetten m.b.t. aanleveren informatie
Kwaliteit & Beleid	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kwaliteitsmedewerker locatie breder inzetten 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werkzaamheden kwaliteit bij secretariaat herschikken bij staf ○ Opzetten beleidscyclus stichtingsbreed in samenspraak met F en P ○ Ontwikkelen formats (o.a. schoolgids, jaarverslag, analyses) ○ Ondersteuning locaties
ICT	<ul style="list-style-type: none"> ○ Applicatiebeheerder ○ Externe ondersteuning m.b.t. technische ICT toepassingen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tweedeling; centraal technische ICT beheer en decentraal digi-coaches ○ Samenwerken met facilitair bedrijf ○ Best practices (o.a. van Casteren) vertalen naar hele organisatie ○ Mogelijkheden onderzoeken herindelen ICT werkzaamheden
Facilitair	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoofd facilitairbedrijf 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Decentrale ondersteuning, centrale coördinatie ○ Samenwerken ICT
Secretariaat	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bestuurssecretaresse 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Openstelling van ma. 08.00 tot vr. 17.00 uur ○ Samenwerken met locatiesecretariaat en stafdiensten ○ Werkzaamheden herverdelen ○ Ondersteuning uitvoerende communicatie werkzaamheden ○ Ondersteuning secretariële werkzaamheden vanuit po locaties

Hoofd Stafbureau

Stafmedewerkers en locatiedirecteuren staan positief tegenover en organisatieontwikkeling. Werken vanuit de bedoeling (de visie en kernbelofte) vraagt een verandering van denken en positie van zowel locatiedirecties en bestuur als van de ondersteunende organisatie (stafbureau). De locatiedirecties en bestuur gaan meer aan "story-telling" doen; dragen het "why" van de stichting uit en bepalen in samenspraak met het uitvoerende organisatie het "wat", de resultaten die behaald moeten om de kernbelofte te realiseren. Het "hoe" is vervolgens aan de teams (de onderwijsteams en de ondersteunende teams).

De locatiedirecties lopen samen met het bestuur voorop in ontwikkeling. Directies hebben een ontwikkeling te maken in een volledige integrale verantwoordelijkheid en denken vanuit stichtingsbrede doelen (uitvoer A3). Beleidsontwikkeling en - voorbereiding dienen helder belegd te worden om 'inhoudelijke verschraving' te voorkomen.

Voor de ondersteuning van locatiedirecteuren en bestuur heeft het stafbureau een vragende, helpende, faciliterende functie. Er zal antwoord gegeven gaan worden op vragen

van locatiedirecteuren en bestuur, maar er zal zeker ook een proactief ondersteunend aanbod vanuit het stafbureau zijn.

Naast de administratieve functie wordt een adviesfunctie van het stafbureau gevraagd. Hiervoor is professionaliseren en samenwerken van de huidige staforganisatie in relatie met de klant (opdrachtnemer-gever relatie) nodig.

Vanuit het denken vanuit de bedoeling en de gewijzigde positie van "de lijn" en het stafbureau faciliteert het hoofd stafbureau de professionalisering van de opdrachtgever-nemer relatie zonder zelf een inhoudelijke inbreng te hebben.

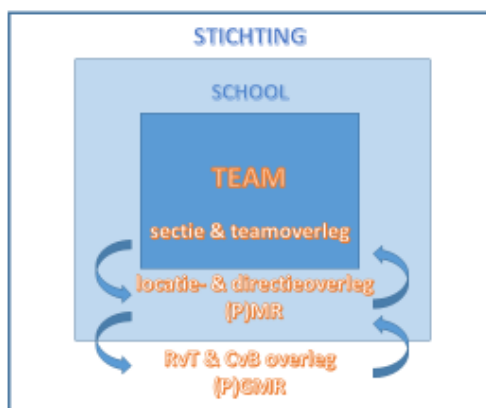
Het hoofd stafbureau is verantwoordelijk voor het adequaat functioneren van de bedrijfsvoering binnen de geldende wettelijke, beleids- en financiële kaders. Hij/zij draagt zorg voor relevante sturings- en verantwoordingsinformatie voor het College van Bestuur, de Raad van Toezicht, schooldirecties, medezeggenschapsorganen en externe ('opdracht gevende') financiers. Het Hoofd Stafbureau bevrageert en adviseert (gevraagd en ongevraagd) het CvB en de schooldirecties. Binnen Stichting Willem van Oranje is het Hoofd Stafbureau verantwoordelijk voor een goede samenwerking tussen de stafafdelingen van het stafbureau en tussen de bedrijfsvoering van de scholen.

Overlegstructuur

Het stichtingsoverleg tussen College van Bestuur en schooldirecteuren (de kerndirectie) heeft een gezamenlijke focus en eigenaarschap; 'neuzen dezelfde kant op'. Het Vision Eye en de strategische kaart geven hiervoor de benodigde gezamenlijke richting.

Kerndirectievergaderingen staan in het teken van: leren van elkaars ontwikkelingen, kennisdelen, elkaar inspireren in plaats van denken in locaties.

• overleg en afstemming



- agenda/jaarrooster
- transparant
- "4-ogen"
- verantwoord en informatie
- kompas – koers o.b.v. ijkpunten
- aan tafel met & bij elkaar
- pas op: management one-step-up
 - rol & formele verantwoordelijkheid

Op de wijze waarop de kerndirectievergaderingen op stichtingsniveau functioneren, vindt er ook locatieoverleg en teamoverleg plaats.

Passend bij de ontwikkeling van leiderschap en het creëren van professionele ruimte krijgen teams en medewerkers de ruimte om binnen de grenzen van hun opdracht (het WAT) projecten naar eigen inzicht te organiseren en uit te voeren (het HOE).

De school en het team

De school is de eenheid van de organisatie. Dat betekent dat de organisatie ervan uitgaat, dat de school het herkenbare punt is voor leerlingen, ouders en personeel en dat het geheel van de organisatie dienend is aan het floreren van de scholen. De school biedt onderwijs en ondersteuning aan kinderen en realiseert haar identiteit, in de eigen specifieke omgeving, met de herkenbare eigen achterban. Kinderen en ouders reageren ook op de herkenbaarheid van de school.

Dit uitgangspunt heeft als gevolg dat de besturing van de organisatie dienend is aan het belang van een goede ontwikkeling en de gang van zaken op de scholen. Niet centralistisch bepalen wat goed is, maar beleid voeren dat de instandhouding en de ontwikkeling van leslocaties, het behoud en de versterking van pc-onderwijs, binnen het geheel, optimaal mogelijk maakt.

Het uitgangspunt houdt ook in dat iedere betrokkene, op het eigen niveau, in staat gesteld wordt om invloed uit te oefenen op het beleid en op besluiten. Het principe is daarbij dat besluiten genomen worden, zoveel mogelijk op de plaats waar gehandeld moet worden. Er is sprake van interactieve beleidsvorming, met betrokkenheid van alle niveaus in de organisatie.

De nieuwe organisatie zal werken met korte lijnen in overleg, aansturing en uitvoering. De kracht om elkaar te kennen, direct aan te spreken zal worden gekoesterd. Werken met korte lijnen, direct contact, is uitgangspunt, ieder in zijn eigen rol en verantwoordelijkheid/bevoegdheid.

Uitgaan van hoge standaarden van kwaliteit en van waardengerichtheid betekent ook dat een professionele cultuur in de organisatie het uitgangspunt is. Dat betekent: de goede dingen doen en die goed doen. Doen wat je zegt en verantwoordelijkheid nemen in je rol. Waarbij je graag verantwoording wilt afleggen over je bijdrage. Afspraken op tijd nakomen. En verder: je blijven ontwikkelen, ten behoeve van zo goed mogelijk onderwijs voor kinderen en jongeren.

Kenmerken van gedrag zijn:

- Onderschrijven en voorleven van de gedeelde waarden en normen
- Het nemen van verantwoordelijkheid
- Feedback geven en vragen, kunnen ontvangen
- Voorbeeldgedrag vertonen
- Aanspreken van elkaar

Sturing op basis van PDCA - ('van College van Bestuur tot docent')

Om van strategie tot uitvoering (en omgekeerd) of van praktijk tot beleid (en omgekeerd) te komen werken we via de PDCA-cyclus; plan – do – check – act.

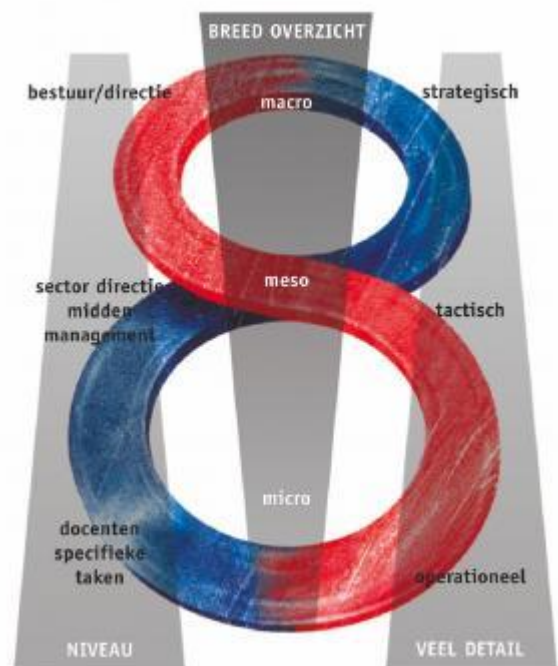
Er moet een specifieke verbetering zijn. Die specifieke verbetering naar de toekomst is geformuleerd in ons Vision Eye met bewijzen en karakteristieken en is vertaald in een strategische kaart en competenties. Hiermee zeggen we iets over onze organisatie en haar medewerkers, de Willemers. We vertalen de ambities naar concrete acties waardoor we aantrekkelijker (waardevoller) worden voor onze omgeving, waardoor we intern processen en resultaten willen verbeteren, en waardoor we op alle niveaus plezier in ons werk hebben en houden. We werken hierin cyclisch, op uitvoerend en beleidsvormend niveau.



Beleidsachtbaan

In deze "8" zijn alle lagen binnen en buiten de school, van samenwerkende organisaties, het schoolbestuur tot aan de leerkracht in de klas afhankelijk van elkaar en bezig met het verwezenlijken van ambities en beleid.

Het ontstaan van identiteitsbewijs, kernbelofte (Vision Eye) en strategische kaart is hier een voorbeeld van. En gaat nu voor een verdere uitwerking (concretisering) en acties in de locaties en teams besproken worden. Ook binnen de locaties en de teams wordt op basis van de PCDA-cyclus gewerkt.



Kwaliteitszorgsysteem¹

Kwaliteit is niet een 'ding' van de Inspectie van het Onderwijs en/of de Raad van Toezicht. Kwaliteit is van alle medewerkers in het onderwijs. Niet alleen het bewaken van de kwaliteit, maar juist het spreken over kwaliteit: om met elkaar, met alle betrokkenen in kleine stappen elkaar aan te moedigen en in ontwikkeling te zijn. Zonder 'de basis op orde' geen ontwikkeling, zonder ontwikkeling de basis niet op orde.

In de komende planperiode (2017-2021) is het doel om kwaliteitsactiviteiten strategisch in te zetten waardoor ze bijdragen aan het realiseren van de doelen en kwaliteitsnormen.

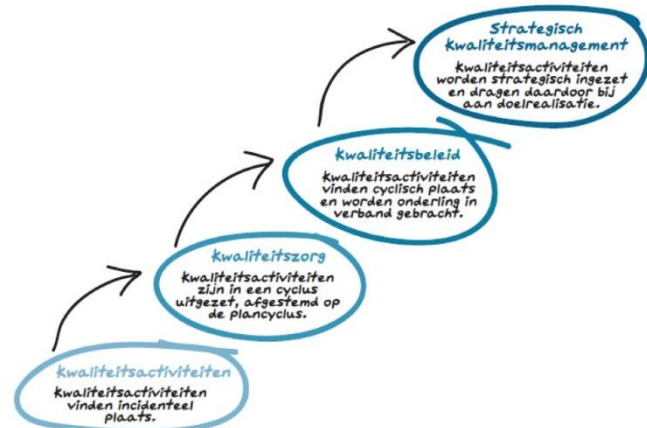
Binnen de Stichting is er nu sprake van kwaliteitsactiviteiten die min of meer in een cyclus zijn uitgezet en afgestemd zijn binnen het planmatig werken. De activiteiten worden gepland en geëvalueerd in de jaarplannen van de scholen.

Onderdeel van de organisatieontwikkeling is het ontwikkelen van strategisch kwaliteitsmanagement. Het gaat hierbij niet alleen om de systemen en het op papier gezette beleid, maar juist om een mind set dat kwaliteit cruciaal is voor goed en steeds beter onderwijs. Het wordt steeds integraler – de samenhang tussen kwaliteitsprocessen en beleidsontwikkeling neemt verder toe – en steeds pro-actiever. Kwaliteit is daarmee een cruciaal onderdeel van elk proces binnen de school. De schoolleiding stimuleert een onderzoekende houding bij medewerkers. Medewerkers analyseren met grote regelmaat de kwaliteit van hun eigen activiteiten. Soms in het groot, in een team, soms klein en individueel.

Betrokkenheid van stakeholders werkt strategisch in het voordeel van de scholen. Wie geven we daarbij welke rol?

Streven we naar een hoge ouderbetrokkenheid? Een zelfverantwoordelijk en autonoom team? Veel inspraak van leerlingen?

Betrokkenheid en een bijdrage gericht op het realiseren van de ambities. Dat vraagt een heldere uitwerking van de ambities, de kernbelofte en bewijzen van het vision eye. Aan de hand van principes wordt dit in ontwikkeling gebracht.



1. Weten wat werkt;
2. 'Multiplier zijn' – focus op het positieve;
3. In gesprek met de ander;
4. Investeren in mensen;
5. Ouders en leerlingen zijn partner;
6. Kleine (dagelijkse) stappen;
7. Onderzoek als interventie;
8. Willen weten;

¹ Bron: Kwaliteitszorg heeft een geest!? Van Beekveld & Terpstra

Control & ontwikkeling

Om in control te zijn denken we aan leeropbrengsten, resultaten van lesbezoeken, uitkomsten van tevredenheidsonderzoeken, metingen van sociale veiligheid enzovoorts. We zijn in control door te monitoren of we voldoen aan gestelde eisen, normen en als we daar dan ook aan blijken te voldoen. Voldoen we niet, dan proberen we de basiskwaliteit op orde te brengen. En we leggen (intern en extern) verantwoording af over de gemeten prestaties.

Ingewikkelder wordt het als de basiskwaliteit op orde is, maar de ambitie van de school hoger ligt. Om van 'in orde'/voldoende naar goed of nog beter te komen, is leren en ontwikkeling nodig dat een beroep doet op interne attributie en aansluit bij een professionele attitude en bij werkplezier. Waar haal je voldoening uit? Daarvoor gelden andere principes, zoals betrokkenheid, toegankelijkheid, lef, vertrouwen.

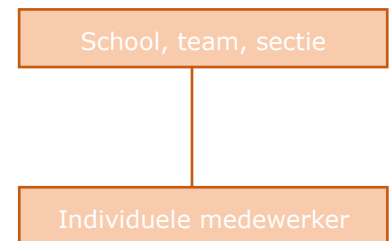
Voor een duurzame onderwijskwaliteit is de kant van leren en ontwikkelen net zo hard nodig als die van control.

Zonder 'de basis op orde' geen ontwikkeling, zonder ontwikkeling de basis niet op orde.



Collectief & individu

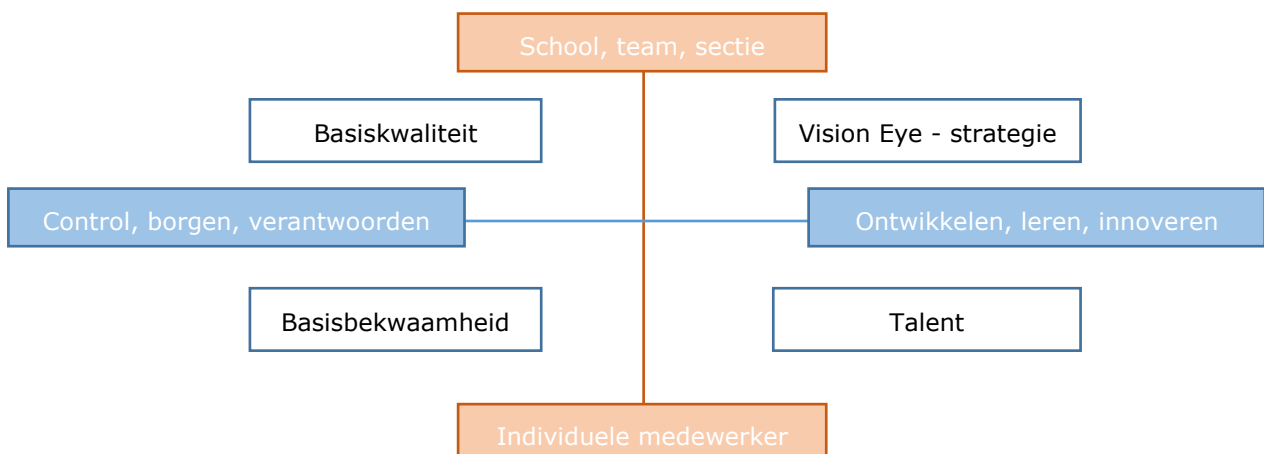
Bij het verbeteren van de onderwijskwaliteit en -opbrengsten is de leerkracht dé factor die er toe doet. Een koppeling tussen kwaliteitsbeleid en personeelsbeleid is hiermee gelegd. Kwaliteit richt zich daarom zowel op het collectief (de school, het team, de sectie) als op de individuele medewerker. Belangrijk hierbij is om de ambities en kwaliteiten van de individuele medewerkers af te stemmen op die van het collectief.



Basiskwaliteit & strategie

De combinatie van controle-activiteiten en het collectief geeft zicht op de basiskwaliteit die binnen de organisatie wordt geleverd. De juiste systemen moeten daarvoor de juiste data bevatten. Begrensd kan dit worden ingezet om de kwaliteit te verbeteren.

Vanuit het vision eye wordt de ambitie, de gewenste ontwikkeling van de Stichting en de school, helder gemaakt. Het gaat om collectieve ambities (benoemd in de zes bewijzen) waarmee de basiskwaliteit wordt verrijkt en versterkt. Om die kwaliteit te realiseren zijn eigenaarschap en betrokkenheid van alle medewerkers in de organisatie heel belangrijk.



Basisbekwaamheid & talent

Om de basiskwaliteit te realiseren, moet de medewerker voldoen aan de basale eisen die aan de kwaliteit gesteld kunnen worden. Het gaat hier om de basiscompetenties en om de resultaten die de medewerker realiseert.

Bij de ontwikkelkant van de individuele medewerker draait het om het talent en de passie van de medewerker, zijn of haar unieke mogelijkheden en ervaring. Goed ingezet maakt dit de basisbekwame medewerker tot een vakbekwame professional.

Richten - inrichten - verrichten

Met het Vision Eye, de A3 en het document 'Willem van Oranje organisatieontwikkeling' wordt richting gegeven aan de organisatie. Deze organisatieschets en de vastgestelde documenten (zie de bijlagen) beschrijven de inrichting van de organisatie. Bij het verrichten, het werken vanuit de bedoeling, gaat het om ons gedrag en dagelijks handelen. Werken vanuit: voordoen – meedoen en volhouden.

Bijlagen

1. Identiteitsbewijs - paspoort
2. Vision Eye
3. Strategische kaart
4. 'Plaatje' met relatie tussen documenten
5. Organisatiecompetentie en gedragingen

Waalwijk, juni 2017



Jan Maarten de Bruin

Voorzitter College van Bestuur