

Ruimte voor groei

Strategisch beleidsplan Het Baken Almere

2019-2023

Colofon:

Vastgesteld door College van Bestuur: 11 juni 2019

Goedgekeurd door Raad van Toezicht: 18 juni 2019

Instemming Medezeggenschapsraad: 25 juni 2019

Versie
26 juni 2019

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Missie en visie op onderwijs	5
2.1 Missie.....	5
2.2 Onze beloften aan leerlingen	5
2.3 Visie op onderwijs	6
2.4 Profilering en management van omgevingsrelaties.....	8
3. Visie op sturing en organisatie	9
4. Visie op HRM	10
4.1 Duurzame inzetbaarheid	10
4.2 Strategisch HRM	10
4.3 Beleidsmatig kijken naar inzet en ontwikkeling personeel	11
5. Kwaliteitscultuur	13
5.1 Plan & Do	13
5.2 Check & Act	14
6. Speerpunten	16
6.1 Onderwijs	16
6.2 SHRM	17
6.3 Organisatie	18

1. Inleiding

Waar komen we vandaan?

Het Baken Almere, stichting voor interconfessioneel voortgezet onderwijs (Het Baken Almere) vormt het bevoegd gezag voor vijf vo-scholen. Het Baken Almere heeft een periode achter zich waarin een nieuwe start moest worden gemaakt. Met de koers die in de vorige beleidsperiode is ingezet, heeft de stichting als geheel gewerkt aan een solide financiële en onderwijskundige basis.

Waar staan we nu?

Het Baken Almere is op dit moment een stabiele organisatie met de financiële ruimte om (in beperkte mate) te investeren. De onderwijskwaliteit is afgezet tegen gemiddelden in de regio redelijk op orde, anderzijds is het landelijk gezien zeker niet uitmuntend te noemen. Natuurlijk, als wij kijken naar waar we vandaan komen, gaat het nu heel goed.

Waar gaan we naartoe?

Wij willen echter meer zijn dan een redelijke en stabiele onderwijsorganisatie. We willen ertoe doen, voor onze leerlingen en onze medewerkers. We willen een inspirerende omgeving zijn waar gezamenlijk wordt gewerkt aan – in vele opzichten – rijke schooljaren die leiden naar diploma's die leerlingen goed voorbereiden op het leven in onze dynamische maatschappij.

Dit strategisch beleidsplan biedt scholen het kader waarmee ze het onderwijs zo kunnen vormgeven dat onze ambitie werkelijkheid wordt. Gezien wat we in een relatief korte tijd hebben weten te bereiken, hebben we het vertrouwen dat we de vervolgstappen ook snel en goed kunnen zetten en dat we deze ambities ook zichtbaar weten te maken in de praktijk. Daarop zijn wij aanspreekbaar. De koers die we daarbij varen wijkt niet wezenlijk af van die is ingezet in ons vorige strategische beleidsplan.

Dit plan bevat geen hoofdstukken over huisvesting en financiën. Er zal altijd een inhoudelijke koppeling moeten worden gelegd tussen de meerjarenplannen op deze beleidsterreinen en de inhoud van dit strategisch beleidsplan, waarbij onderwijsinhoudelijke overwegingen en uitgangspunten – binnen financiële signaleringsgrenzen – altijd leidend zijn.

Wij willen de komende jaren met de uitgangspunten die in dit strategisch beleidsplan staan groei bewerkstelligen. Dit kan een groei zijn in leerlingaantal, maar bovenal groei in kwaliteit. Daarnaast willen wij verder groeien in het ruimte geven aan onze medewerkers en leerlingen om hun talenten optimaal in te zetten.

Hoe is dit plan tot stand gekomen?

Dit plan is de resultante van een proces van ruim een jaar, waarin bestuurder en rectoren/directeuren van Het Baken Almere in speciale bijeenkomsten intensief met elkaar hebben gesproken over goed onderwijs, strategisch HRM en de beleids- en kwaliteitszorgcyclus. Gedurende het wordingsproces zijn Medezeggenschapsraad en Raad van Toezicht regelmatig geïnformeerd over (delen van) dit plan. Ook stakeholders (ouders, partners in de onderwijsketen en overige belanghebbenden) zijn via een enquête in de gelegenheid gesteld om input voor dit plan te leveren.

2. Missie en visie op onderwijs

2.1 Missie

“Ieder mens heeft recht op een eigen plek en een zelfgekozen pad.”

Het Baken Almere is een interconfessioneel schoolbestuur met een protestants-christelijke en Rooms Katholieke grondslag. De Bakenscholen staan open voor jongeren van alle levens- en geloofsovertuigingen. Respect en naastenliefde staan hoog in het vaandel. In deze roerige tijd zijn de normen en waarden van de één niet die van de ander. Op onze scholen leren jonge mensen met verschillende achtergronden elkaar te begrijpen en respecteren. We staan midden in de maatschappij en willen verbinden. Onze vijf scholen spelen zo een belangrijke rol in de bewustwording van een nieuwe generatie. Hierin trekken we samen op: “vijf scholen, één familie”.

We zijn niet alleen zuinig op elkaar, maar ook op de natuur. Die hebben we te leen om straks weer door te geven aan een volgende generatie. Het is ons streven om de aardbol mooier achter te laten dan wij haar hebben aangetroffen. Integer zijn is liefdevol handelen, ook als er niemand kijkt.

Alle Bakenscholen:

- bieden jongeren voortgezet onderwijs in een kleinschalige leeromgeving waarin zij zich kunnen voorbereiden op hun toekomstige maatschappelijke rol;
- dragen bij aan de ontwikkeling van jonge mensen tot zelfbewuste burgers die zich de waarden en normen van onze democratische samenleving intrinsiek eigen maken;
- nemen verantwoordelijkheid voor de directe omgeving en verbinden zich actief met de lokale samenleving.

Welke kwaliteitsafspraken hebben we gemaakt – wat vinden we belangrijk?

De interconfessionele identiteit van de stichting en de daarbij horende kernwaarden naastenliefde en respect zijn herkenbaar terug te vinden in het schoolklimaat, de inrichting van het onderwijs en vooral in de omgangsvormen in onze scholen.

2.2 Onze beloften aan leerlingen

Alle Bakenscholen committeren zich aan de volgende beloften richting leerlingen:

- Je wordt bij ons gezien en serieus genomen; we zien de mogelijkheden die in jou (sluimerend) aanwezig zijn. Wij helpen je ze te vinden en te ontwikkelen.
- We beoordelen je op je gedrag en niet op wie je bent. Jij mag er zijn als persoon, je mag anders zijn en anderen weten zich door jou gewaardeerd.
- We leren je samen te leven in een omgeving die diverser wordt. Je leert balans te vinden tussen de vrijheid van woord en daad en verantwoordelijkheid voor de toekomst en de ander.

2.3 Visie op onderwijs

Onze missie en onze beloften aan leerlingen maken we waar met 'goed onderwijs'. Dit is onderwijs dat:

- zich richt op de brede vorming van leerlingen. Goed onderwijs is meer dan hoge eindexamencijfers en hoge rendementen. Wij zijn succesvol als alle leerlingen met een passend diploma onze scholen verlaten, als ze zich als persoon hebben leren kennen en ontwikkelen en als ze hebben geleerd samen te leven met anderen. De aandacht voor brede vorming kan tot uiting komen in het Plusdocument dat leerlingen naast hun diploma ontvangen;
- leerlingen de kans biedt om het maximale uit hun talenten te halen. Wij zijn succesvol als we erin slagen om leerlingen uit te dagen en te stimuleren hun talenten te ontwikkelen en zich te ontplooien;
- leerlingen leren verantwoordelijkheid te nemen voor de (eigen) toekomst. Wij zijn succesvol als leerlingen gedurende de schoolloopbaan steeds meer verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leren/leerproces.

Voorwaardelijk voor goed onderwijs is op de eerste plaats het opbouwen en onderhouden van een goede pedagogische relatie die uitgaat van wederzijds respect en naastenliefde.

Wij zijn **respectvol** richting leerlingen doordat we:

- leerlingen oprecht aandacht geven;
- vertrouwen hebben in (de mogelijkheden) van leerlingen;
- leerlingen positief benaderen; we praten altijd positief-constructief over leerlingen;
- voorbeeldgedrag tonen: algemene regels aangaande het schoolklimaat gelden ook voor ons (dat is wederkerigheid!).

Kleinschalige, veilige schoolomgeving

Deze relatie komt het best tot haar recht in een kleinschalige, veilige schoolomgeving. Leerlingen kennen elkaar en voelen zich gehoord. Een schoolklimaat waarin leerlingen serieus worden genomen. Waar ruimte is voor gesprek is een belangrijke factor in de ontwikkeling van burgerschapscompetenties van leerlingen.

Educatief partnerschap

Op de tweede plaats is educatief partnerschap onontbeerlijk voor goed onderwijs. Ouders zijn voor ons partners in het onderwijsproces. Ze hebben het recht om als een volwaardige gesprekspartner mee te praten. In het streven naar een grote ouderbetrokkenheid is een goed wederkerig contact met ouders noodzakelijk. Ouders zijn participanten van Het Baken Almere. De opvoeding van kinderen is in onze overtuiging de primaire taak van de ouders. Een goede pedagogische relatie en educatief partnerschap vormen de kern van ons gezamenlijk onderwijskundig profiel en twee belangrijke zijden in de 'driehoek' leerling, ouders en school. Op de derde zijde van de driehoek: de relatie tussen ouder en leerling hebben we als scholen een indirecte invloed. We kunnen onder andere een bijdrage leveren aan het functioneren van deze relatie door ouders tijdig informatie aan te reiken over de ontwikkeling van hun kinderen.

Talentontwikkeling en maatwerk

Talentontwikkeling en maatwerk zijn andere pijlers onder de onderwijskundige visie van Het Bakken Almere. Maatwerk wordt binnen de klas aangeboden door te differentiëren. Daarnaast gaan we onderzoeken hoe we onze onderwijsinrichting (de mix van onderwijsvormen die we aanbieden) verder kunnen moderniseren. De Wet op de Onderwijstijd en de cao bieden ons hiertoe interessante mogelijkheden. Het begrip onderwijstijd is verruimd: verschillende onderwijsvormen vallen hieronder. Hierdoor wordt het mogelijk om het onderwijs eigentijdser te maken en aan te laten sluiten op de leerbehoeften van individuele leerlingen. Een moderne ICT-omgeving is onontbeerlijk om leerlingen in een klassikale situatie toch individueel te kunnen laten werken, om te kunnen werken met verschillende leerroutes (niveau, tempo) en om eigentijdse onderwijsvormen te kunnen ondersteunen. Daarnaast moeten leerlingen kunnen versnellen in een vak of een vak op een hoger niveau kunnen afsluiten.

Het stimuleren van maatschappelijke betrokkenheid van de leerlingen en het gebruik maken van talenten komt samen als leerlingen een portfolio aanleggen. Dit willen we stimuleren. Wel moeten we rekening blijven houden met leerlingen die met veel inspanning een diploma kunnen halen. We moeten in ons streven naar talentontwikkeling en het aanleggen van een portfolio de hardwerkende leerlingen die het net aan kunnen halen niet het gevoel te geven dat zij minder waard zijn. Dus stimuleren van talenten is ook een diploma halen met voldoende cijfers als dat voor een leerling het maximaal haalbare is. Tot slot vinden we het belangrijk dat schoolexamens aansluiten bij onze inhoudelijke visie en dat daarmee ook ruimte en aandacht is voor kennis en vaardigheden die geen verplicht onderdeel uitmaken van het centraal examen. Anders is het onderwijs in de eindfase teveel gericht op de kwalificatiedoelstelling. Wij willen geen schoolexamen dat alleen is ingericht als een test voor het centraal examen.

Differentiëren in de les is de opdracht. Dat vraagt van docenten dat zij 'curriculumbewust' zijn: ze hebben gedegen kennis van de leerdoelen van hun vak en weten wat de geëigende leermiddelen zijn voor de leervragen van leerlingen. Daarnaast verwachten we van docenten van Het Bakken Almere dat ze, mede op basis van leeropbrengsten, hun lessen (kunnen) voorbereiden en verzorgen. Dit betekent dat informatie over de kennis en vaardigheden van alle leerlingen in de klas worden verzameld, geanalyseerd en benut om het onderwijs af te stemmen op de behoeften van zowel groepen als individuen.

Welke kwaliteitsafspraken hebben we gemaakt – wat vinden we belangrijk?

- Er is sprake van een pedagogisch relatie gebaseerd op de kernwaarden respect en naastenliefde.
- In het onderwijsprogramma van de school wordt duidelijk dat gewerkt wordt aan brede vorming.
- We realiseren maatwerk door differentiatie in de klas en door het aanbieden van een breder scala aan onderwijsvormen waardoor vormen van gepersonaliseerd leren mogelijk worden.
- Ouders worden actief betrokken bij het onderwijsproces.
- Er is sprake van een veilig schoolklimaat.
- Opbrengsten van het onderwijs (eindexamenresultaten, doorstroomresultaten) liggen minimaal op de norm van de Inspectie.
- Docenten werken op basis van leeropbrengsten aan de continue verbetering van de eigen lespraktijk.

2.4 Profilering en management van omgevingsrelaties

Het Baken Almere zet zich in om via samenwerking met andere besturen blijvend een dekkend onderwijsaanbod te garanderen binnen Almere. Vanuit een versterkt onderling vertrouwen werken we samen aan een gezamenlijk belang. Het Baken Almere heeft daarbij de ambitie om in zoveel mogelijk stadsdelen van Almere onderwijsaanbod te verzorgen, waarbij de scholen van Het Baken Almere onderling een aanvullende profilering hebben: “Er valt wat te kiezen binnen Het Baken Almere!”.

Voor de werving van leerlingen is een aantal factoren van belang: het gebouw, de ligging, het imago en het onderwijsprofiel van de school. Het Baken Almere kiest ervoor te profileren met bovenstaande visie op onderwijs. Dit is geen eenvoudige keuze, omdat het alleen kan werken als dit profiel herkenbaar terug te zien is in het schoolklimaat, de inrichting van het onderwijs en vooral in het gedrag van medewerkers. Dit wordt een belangrijk speerpunt voor de komende jaren.

Welke kwaliteitsafspraken hebben we gemaakt – wat vinden we belangrijk?

De school weet het relatieve marktaandeel duurzaam te versterken.

Daarnaast heeft Het Baken Almere ervoor gekozen het ‘portfolio van onderwijsaanbod’ de komende jaren te verruimen met:

1. Academie 1014: de Academie1014 is een leerlijn voor 10 tot 14 jarigen. Het doel van deze leerlijn is om kinderen die sneller kunnen de ruimte te geven om eerder voortgezet onderwijs te volgen en leerlingen die iets meer tijd nodig hebben richting het middelbaar onderwijs een uitgestelde keuze te bieden. Dit concept wordt onderzocht en uitgewerkt met Prisma en SKOFV.
2. International Campus: de regio Amsterdam wordt geconfronteerd met een tekort aan plaatsen bij het internationaal onderwijs in Amsterdam. Daarom is het verzoek gedaan aan omliggende gemeentes om de capaciteit van het internationaal onderwijs uit te breiden. De gemeente Almere wil een International Campus starten waar het ISA onderdeel van wordt. Het Baken Almere werkt hierbij samen met de ASG.

Naast goede relaties met leerlingen, ouders en medewerkers is Het Baken Almere ook gebaat bij een goed netwerk van stakeholders. Dit zijn partijen voor wie onze reden van bestaan van waarde is. Tegelijkertijd is de reden van bestaan van deze partijen van waarde voor ons. Dit is kenmerkend voor een zogenaamde stakeholderrelatie. Het Baken Almere is voornemens om de komende beleidsperiode dit netwerk te activeren en meer gestructureerd te onderhouden. Tevens willen we de verantwoordelijkheid voor deze netwerken zo beleggen dat er sprake is van continuïteit en beperkte persoonsafhankelijkheid. Het Baken Almere heeft al goede relaties met overheid (gemeente en provincie) en partijen in de onderwijsketen. Andere stakeholders zijn kerk en kerkgerelateerde organisaties, maatschappelijke organisaties (bibliotheken, sportverenigingen, jeugdzorg) en zakelijke relaties. Denk hierbij aan; stages en werk om tot een goede afstemming te komen tussen de opleidingsprogramma’s en de behoefte van bedrijven en instellingen. Belangrijk in het managen van omgevingsrelaties is dat wij gezamenlijk moeten bepalen wat onze inzet in deze relaties is.

3. Visie op sturing en organisatie

Een professionele cultuur is onontbeerlijk in het streven naar goed onderwijs en is voor ons de organisatorische vertaling van onze kernwaarden respect en naastenliefde.

In een professionele cultuur:

- is sprake van vrijheid om eigen bekwaamheid en talenten te ontwikkelen;
- maken medewerkers zelfstandig afwegingen en keuzes;
- wordt collegiaal geleerd;
- wordt verantwoording afgelegd over de behaalde resultaten;
- wordt gewerkt in een kwaliteitscultuur aan de continue verbetering en innovatie van het onderwijs.

De manier waarop we onze scholen organiseren en aansturen moet enerzijds de ontwikkeling van bovenstaande professionele cultuur mogelijk maken. Anderzijds moet het ons in staat stellen om onze visie op onderwijs te realiseren en ons de wendbaarheid geven om te kunnen omgaan met de toenemende complexiteit van het onderwijs. Er is namelijk sprake van meerdere doelen (onderwijs moet bijdragen aan kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming) en belangen (diverse stakeholders met belangen, verwachtingen en eisen). Wij zijn ervan overtuigd dat dit professionele ruimte en handelingsvermogen bij docenten vereist. De onderwijspraktijk is namelijk mooi, maar ook veeleisend en soms ingewikkeld. In de klas moeten meer doelen worden gerealiseerd, terwijl iedere leerling een eigen voorgeschiedenis, behoeften en kenmerken heeft. Voor 'goed gedrag' in een dergelijke beroepspraktijk bestaan geen gestandaardiseerde oplossingen. De docent zal moeten leren vertrouwen op zijn eigen praktische wijsheid en zijn eigen beredeneerde keuzes. Uit onderzoek (Spiegel Personeel & School, 2018) blijkt dat medewerkers positief oordelen over hun professionele ruimte. Gezien het belang van dit onderwerp is blijvende aandacht vereist. Uit ditzelfde onderzoek blijkt dat de professionele ruimte voor het OOP een thema is om in de gaten te houden.

De teamgerichte organisatiestructuur op onze scholen biedt een context waar de gewenste professionele cultuur tot ontwikkeling kan komen en waar teamleden samen de competenties kunnen ontwikkelen om het eigen handelingsvermogen te versterken. Teams hebben de ruimte om zelfstandig keuzes te maken in de uitvoering van het onderwijs, zolang deze keuzes voldoen aan de visie op onderwijs en passen binnen het kader van het schoolplan en het strategische beleidsplan.

Essentieel bij deze manier van organiseren is dat binnen de stichting sprake is van vertrouwen. Vertrouwen is de basis van alle relaties binnen de stichting. Bij vertrouwen hoort namelijk ook verantwoording afleggen over de keuzes die zijn gemaakt en de opbrengsten daarvan (zie hoofdstuk over kwaliteitscultuur): vertrouwen is ook onderbouwen.

Welke kwaliteitsafspraken hebben we gemaakt – wat vinden we belangrijk?

De school heeft een cultuur waarin docenten, teams en secties zelfstandig afwegingen en keuzes maken en waar verantwoording wordt afgelegd over behaalde resultaten.

4. Visie op HRM

4.1 Duurzame inzetbaarheid

Het al langer voorspelde lerarentekort wordt nu echt voelbaar in het onderwijs. Nu kan Het Bakken Almere de arbeidsmarktproblematiek niet oplossen, maar hebben we wel de verantwoordelijkheid om samen met werknemers zorg te dragen voor een duurzame inzetbaarheid. Dit betekent dat ons personeel:

- in staat moet zijn om te voldoen aan de eisen die het werk aan hen stelt. Kennis en vaardigheid moeten op niveau zijn om het werk nu en in de nabije toekomst goed te kunnen uitvoeren. Diverse (onderwijs)ontwikkelingen vragen bijvoorbeeld andere competenties van docenten of doen een beroep op een specifieke set competenties binnen het docentschap. De komst van passend onderwijs is hiervan een goed voorbeeld, maar ook ontwikkelingen richting vormen van gepersonaliseerd leren gaann een beroep doen op (een bepaald soort) kwaliteiten. Investeren in kennis en vaardigheid is in onze overtuiging een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer.
- talenten kan ontwikkelen. Dit vinden we belangrijk voor onze leerlingen, maar ook voor ons personeel. Het is belangrijk dat personeel de ruimte ervaart om te ontwikkelen. Alleen dan zijn wij in staat om medewerkers te binden en te boeien en voorkomen we dat gekwalificeerde krachten ongewild de stichting verlaten.
- met behoud van gezondheid en welzijn moeten kunnen blijven werken. Het is onze plicht als werkgever om alles in te werk te stellen om werkgerelateerde gezondheids- en welzijnsrisico's te beperken, waardoor de kans op ziekteverzuim wordt verminderd. De werkomgeving en -omstandigheden moeten hieraan bijdragen.
- zich bewust is van de eigen invloed op zijn/haar duurzame inzetbaarheid.

4.2 Strategisch HRM

Onder de noemer Strategisch HRM (SHRM) willen betrokken partijen in het voortgezet onderwijs (overheid, besturen en vakbonden) de inzet en ontwikkeling van personeel nog sterker verbinden met (de realisatie van) onderwijsambities. Binnen Het Bakken Almere hebben we SHRM gedefinieerd als: alle beleidskeuzes en concrete activiteiten aangaande het menselijk kapitaal binnen een schoolorganisatie gericht op het waarmaken van onderwijsambities, het realiseren van maatschappelijk rendement en het vergroten van het individueel welzijn van personeel.

Bestuur en directie zijn verantwoordelijk voor de strategische dimensie van HRM. In de jaaragenda is ruimte gemaakt voor inhoudelijke inspiratiebijeenkomsten over dit thema. Bestuur en directie zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor agendering, voorbereiding en begeleiding van deze bijeenkomsten. Inspiratie kan worden verkregen door informatie uit netwerkbijeenkomsten te delen of op basis van artikelen uit vakbladen/nieuwsbrieven een korte notitie te schrijven en deze ter bespreking voor te leggen aan collega's.

Als we SHRM willen versterken zullen we beleidsmatiger moeten kijken naar de inzet en ontwikkeling van personeel, moeten wij blijven investeren in het personeelsmanagement op het niveau van team- en afdelingsleiders en zullen we de afdeling P&O goed moeten positioneren richting de scholen.

4.3 Beleidsmatig kijken naar inzet en ontwikkeling personeel

Als binnen scholen over personeelsbeleid wordt gesproken, wordt vaak gedoeld op instrumenten en/of regelingen. In instrumenten worden procedures en aanpakken beschreven die scholen geacht worden te volgen (bijvoorbeeld het instrument gesprekscyclus). In regelingen wordt vastgelegd hoe wordt omgegaan met personeel gerelateerde thema's. Regelingen bevatten rechten, plichten en afspraken en dragen vaak de titel 'beleid'. Het scholingsbeleid is in essentie veelal een scholingsregeling, waarin afspraken staan die gelden bij het aangaan van scholingsverplichtingen (bijvoorbeeld vergoedingen in tijd en geld).

Personeelsbeleid is echter meer dan het ontwikkelen en toepassen van instrumenten en regelingen. Als we verder willen met SHRM binnen Het Baken Almere dan moeten we in ieder geval de omslag maken van een instrumentele benadering van personeelsbeleid naar een meer beleidsmatige benadering. Concreet betekent dit dat we op stichtings- en op schoolniveau onze strategische personeelsvraagstukken scherper in beeld brengen én dat we uitvoering geven aan maatregelen om deze vraagstukken aan te pakken. Strategische personeelsvraagstukken verwoorden de frictie tussen een kwantitatieve en/of kwalitatieve personeelsbehoefte die voortkomt uit de gekozen onderwijsambities en de huidige en eventueel toekomstige beschikbaarheid van personeel. In het hoofdstuk over speerpunten benoemen we de personeelsvraagstukken op stichtingsniveau die voortvloeien uit de keuzes in dit strategisch beleidsplan.

Scholen zullen in de fase van planvorming (schoolplan en A3 (zie 5.1)) expliciet moeten kijken naar de implicaties van onderwijsambities voor personele inzet en personeelsontwikkeling en zullen moeten onderzoeken en analyseren hoe de kwantitatieve en kwalitatieve beschikbaarheid van personeel zich de komende jaren gaat ontwikkelen.

Welke kwaliteitsafspraken hebben we gemaakt – wat vinden we belangrijk?

- Personeel blijft toegerust om tegemoet te kunnen komen aan (veranderende) eisen die aan het onderwijs worden gesteld.
- Docenten ontwikkelen eigen bekwaamheden en leren collegiaal.

4.4 Personeelsmanagement: van bijzaak tot hoofdtaak

In de functieomschrijving voor team- en afdelingsleider is duidelijk omschreven dat de direct leidinggevende van docenten een belangrijke opdracht heeft op het gebied van personeelsmanagement. Hij/zij is de leidinggevende van (een team) docenten.

We verwachten dat het belang van goed personeelsmanagement op dit leidinggevende niveau de komende jaren alleen maar groter wordt, omdat ingewikkelde vraagstukken op het gebied van mobiliteit, professionele houding, ontwikkelbereidheid, vitaliteit niet meer op te lossen zijn met meer/andere regelingen en/of beter uitgewerkte instrumenten. De financiële middelen zijn bijvoorbeeld te beperkt om op bestuurlijk niveau regelingen te treffen voor een vergrijzend docentencorps. Voor leidinggevende en docent is het van belang om samen te waken over/werken aan de huidige en toekomstige inzetbaarheid van de docent. Hetzelfde geldt voor het ontwikkelen van een professionele organisatie. Een andere scholingsregeling zal de ontwikkelbereidheid van docenten niet doen toenemen. Deze kan wel ontstaan in een gesprek tussen leidinggevende en medewerker waar aandacht is voor wederzijdse belangen en ambities. Leidinggevend en zullen zich op de eerste plaats bewust moeten zijn van de personeelsvraagstukken binnen hun team/afdeling.

Waar liggen precies de vraagstukken en hoe groot zijn ze? Op de tweede plaats vereist het een versterking van de kwaliteit van gespreksvoering. De mate waarin leidinggevenden erin slagen echte betekenisvolle gesprekken met docenten aan te gaan, zal hierin een wezenlijke succesfactor zijn. Een betekenisvol gesprek ontstaat als het gaat over het psychologisch contract dat 'gesloten' is tussen leidinggevende en medewerker. Het psychologisch contract is een (impliciete) overeenkomst tussen medewerker en leidinggevende waarin de wederzijdse verwachtingen over de arbeidsrelatie worden 'vastgelegd'. In dit contract zit een belangrijk aanknopingspunt om wat te doen aan de hiervoor benoemde ingewikkelde personeelsvraagstukken.

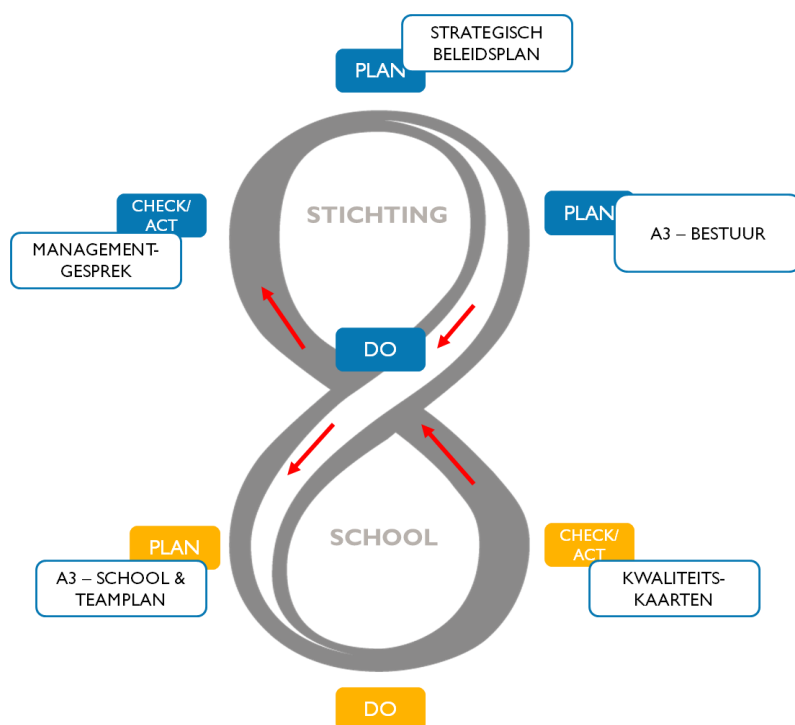
Als we werk willen maken van SHRM, moet personeelsmanagement voor team- en afdelingsleiders een hoofdtaak worden en geen bijzaak zijn.

Welke kwaliteitsafspraken hebben we gemaakt – wat vinden we belangrijk?

Teamleider omarmt de rol van teamleider en geeft daar invulling aan.

5. Kwaliteitscultuur

Binnen Het Baken Almere wordt cyclisch gewerkt aan de continue verbetering van het onderwijs. Om inzichtelijk te maken hoe dit cyclisch proces eruit ziet, is een 'beleids- en kwaliteitszorgcyclus' uitgewerkt. Deze cyclus is een 'lemniscaat' en beschrijft een doorlopend proces van planvorming, uitvoering, evaluatie en bijstelling op het niveau van de scholen en de stichting als geheel. Het PDCA-principe (plan – do – check – act) vormt de basisstructuur voor beide cycli (zie figuur).



5.1 Plan & Do

Dit strategisch beleidsplan is het centrale beleidsdocument van de stichting. Dit document wordt één keer per vier jaar opgesteld/bijgesteld, bevat visie-uitspraken op het gebied van onderwijs, sturing & organisatie en personeel en geeft inzicht in de speerpunten die in de betreffende beleidsperiode worden opgepakt.

Het Baken Almere maakt in de jaarlijkse cyclus gebruik van een bestuurlijke A3. In dit document wordt gepresenteerd wat de gezamenlijke focus voor het komende schooljaar wordt. Deze bestuurlijke A3 wordt vergezeld door een 'kaderbrief' waarin het bestuur terugblikkt op het vorige schooljaar, actuele ontwikkelingen (landelijk en regionaal) benoemt en de betekenis daarvan duidt voor Het Baken Almere, haar scholen en de inhoud van het strategisch beleidsplan en waarin het bestuur vooruitblikkt en kernachtig formuleert wat de kernopdrachten zijn voor het volgende schooljaar. Deze kaderbrief is het resultaat van evaluatiegesprekken in de directieraad, Medezeggenschapraad en Raad van Toezicht.

De scholen en het bestuursbureau gebruiken de bestuurlijke A3 – naast de opbrengsten van eigen evaluaties – voor de uitwerking van de eigen jaarplannen in het A3-model voor het nieuwe schooljaar. Vervolgens wordt door betrokkenen uitvoering gegeven aan de afgesproken activiteiten.

5.2 Check & Act

Op alle niveaus binnen de stichting wordt op gezette tijden kritisch gekeken of de uitvoering van werkzaamheden nog steeds aansluit bij de kwaliteitsafspraken die Het Baken Almere heeft gemaakt. Deze kwaliteitsafspraken zijn uitgewerkt in dit strategisch beleidsplan:

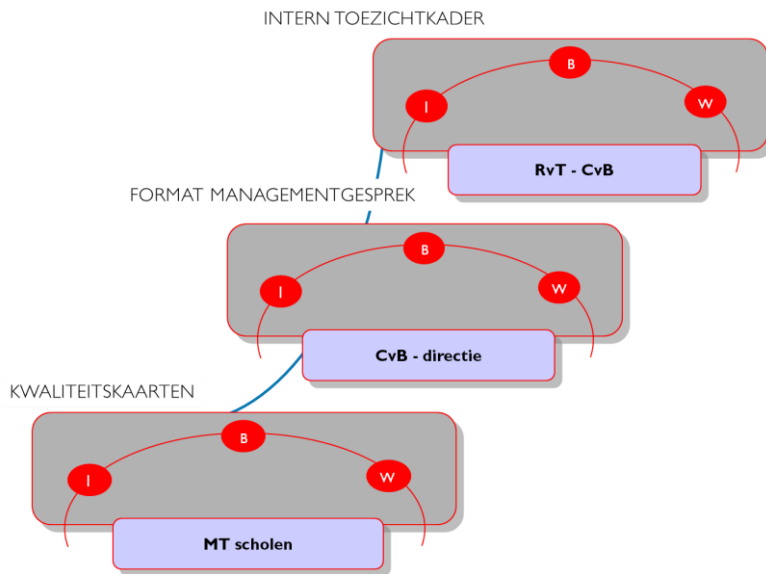
- We hebben visie-uitspraken op het gebied van onderwijs vertaald naar minimale verwachtingen die voor alle scholen gelden.
- We hebben richtinggevende uitspraken gedaan over de inrichting en aansturing van onze organisatie, waarbij handelingsvermogen en professionele ruimte centraal staan.

Deze kwaliteitsafspraken vormen het toetsingskader waaraan de eigen werkpraktijk kan worden gespiegeld. Dit spiegelen gebeurt in een reflectieve dialoog (in teams, secties, op schoolniveau en op stichtingsniveau) die een vast ritme volgt: waarnemen (wat zien we, horen we, merken we), beoordelen (wat zijn successen en waar wijkt de praktijk af van wat we met elkaar hebben afgesproken) en ingrijpen (acties formuleren voor nu en later; oordeel omzetten in handelen).

Als deze manier van werken gemeengoed wordt binnen de stichting, kunnen we spreken van een kwaliteitscultuur. Daarnaast zijn we ervan overtuigd dat het voeren van reflectieve dialogen gaat bijdragen aan de ontwikkeling van onze professionele cultuur. Het goed voeren van deze gesprekken zal namelijk veel van onze samenwerking vragen (luisteren naar elkaar, onderbouwen van meningen, oordeel uitstellen, samen besluiten nemen, feedback geven, houden aan afspraken, etc.).

Om de reflectieve dialoog op schoolniveau te faciliteren, zijn kwaliteitskaarten ontwikkeld. Deze kaarten geven structuur en inhoud aan de gesprekken over (de verbetering van) de kwaliteit op schoolniveau. Ook wordt gewerkt met een vast format voor de drie managementgesprekken per jaar tussen bestuur en directie en is het intern toezichtkader van de Raad van Toezicht aangepast aan de sturingsfilosofie van Het Baken Almere en de inhoud van dit strategisch beleidsplan.

Kwaliteitskaarten, het format voor managementgesprekken en het intern toezichtkader zijn daarmee inhoudelijk op elkaar afgestemd (zie figuur). Dit betekent dat ieder 'niveau' binnen Het Baken Almere vanuit een eigen verantwoordelijkheid in gesprek is over dezelfde aspecten van het onderwijs. Om deze gesprekken ook in tijd op een logische manier te koppelen is een planning gemaakt en vastgelegd in een kwaliteitskalender. Door deze inhoudelijke en planningstechnische koppelingen gaan de gesprekken op verschillende organisatorische niveaus bijdragen aan de continue verbetering van het onderwijs.



In dit proces van continue verbetering gebruiken we niet alleen soft controls zoals de minimale verwachtingen, maar ook hard controls. Dit zijn indicatoren die voor ons een ‘signaalfunctie’ hebben. Ze maken inzichtelijk waar de scholen staan, op welke fronten successen worden geboekt en waar mogelijk problemen (gaan) ontstaan.

Scores op prestatie indicatoren worden nooit op zichzelf beoordeeld. Ze zijn niet bedoeld om af te rekenen scores worden altijd in samenhang met een kwalitatieve analyse besproken in een verklarend gesprek. Het gaat niet om goed/slecht. Scores op prestatie indicatoren moeten een aanleiding zijn om met elkaar het gesprek te voeren over (dieperliggende) verklaringen en een katalysator zijn voor het proces van continue verbetering binnen de school.

6. Speerpunten

6.1 Onderwijs

Passend onderwijs

Vanuit passend onderwijs hebben we o.a. de opdracht om de uitstroom naar het speciaal onderwijs te reduceren, thuiszitten te voorkomen en het aantal zittenblijvers te beperken. Tegelijkertijd stellen we vast dat een grote groep leerlingen onze scholen binnenkomt met taalachterstand. Als we kijken naar onze eindexamenresultaten scoren we regionaal gezien nog redelijk, maar in vergelijking met landelijke cijfers doen we het minder goed. Dit is mogelijk een signaal dat we in Almere e.o. te maken hebben met een leerlingpopulatie uit een sociaaleconomisch milieu met een vergroot risico op leerachterstanden.

Speerpunten:

- Voor alle scholen binnen Het Bakken Almere geldt dat ze:
 - moeten investeren in het tijdig signaleren en adequaat aanpakken van leerachterstanden bij leerlingen, zodat de eindexamenresultaten van alle scholen naar het landelijk gemiddelde toegroeien.
 - de afstroom van leerlingen beperken en waar afstroom onvermijdelijk is, wordt deze tussen Bakenscholen goed georganiseerd (afspraken over plaatsing, timing en warme overdracht van dossiers).
- Op bestuurlijk niveau maakt Het Bakken Almere samen met gemeente en onderwijspartners in de stad afspraken over het versterken van de kwaliteit van het onderwijs in de regio.

Onderwijsconcept

Het Bakken Almere streeft naar profilering van scholen met een onderwijsconcept dat gebaseerd is op een sterke pedagogische relatie tussen leerling en docent, educatief partnerschap, brede vorming, maatwerk en talentontwikkeling.

Speerpunten

- We gaan de beschreven beleids- en kwaliteitszorgcyclus inregelen en werkend maken. Alle instrumenten en hulpmiddelen zijn ontwikkeld en voorhanden. Het is nu een kwestie van eigen maken en borgen. Wij zijn ervan overtuigd dat we met een goed werkende cyclus, op alle niveaus van de stichting, in staat zijn om onze onderwijsambities waar te maken. Met de kwaliteitskaarten is er meer zicht op wat onder kwaliteit wordt verstaan en wat

onderwijsambities en -doelen zijn en kan binnen school gestructureerd worden gereflecteerd. Daarnaast is de beleidscyclus zo opgezet dat directeuren via plannen moeten laten zien hoe ze invulling en uitvoering geven aan het bovenstaande onderwijsconcept en dat ze verantwoording afleggen over behaalde resultaten (meetbaar, zichtbaar en merkbaar).

- In de ontwikkeling van het onderwijsconcept besteden de scholen de komende jaren speciale aandacht aan:
 - Het participeren in lokaal verankerde initiatieven die enerzijds bijdragen aan de burgerschapsvorming van leerlingen en anderzijds helpen om de sociale structuur/cohesie in de stad te versterken.
 - De invoering en borging van het plusdocument.
 - De ontwikkeling en invoering van een ontwikkellijn op het gebied van persoonsvorming.
 - De ontwikkeling en invoering van een onderwijsinrichting (onderwijsmodel) waarin ruimte wordt gecreëerd voor maatwerk en talentontwikkeling.

6.2 SHRM

Personeelstekort

Het Baken Almere krijgt mogelijk te maken met personeelstekorten (enerzijds door stijging leerlingaantal en anderzijds door uitstroom van personeel via pensionering en verloop). Tegelijkertijd is er landelijk sprake van een snel groeiend tekort aan bekwame bevoegde docenten.

Speerpunten:

- Via een meerjarig strategische personeelsplanning krijgen en houden we zicht op de kwantitatieve personeelsformatie op middellange termijn.
- Op bestuursniveau gaan we beleid ontwikkelen, gericht op een betere begeleiding van studerenden. Scholen gaan uitvoering geven aan dit beleid.
- We zullen wervingskansen en -kanalen beter moeten benutten, waarbij het cruciaal is om ons als werkgever en als onderwijsinstellingen scherper en aantrekkelijker te profileren. We kiezen ervoor om de werving van nieuw personeel zoveel mogelijk in eigen hand te houden.
- Leidinggevenden zijn continu met collega's in gesprek over hun welbevinden, functioneren en ontwikkeling. Zo houden we zittend personeel duurzaam inzetbaar. De (kwaliteit van de) gespreksvoering is de verantwoordelijkheid van de scholen. Er wordt wel gebruik gemaakt van een gemeenschappelijk instrumentarium.
- De functiemix heeft een plek in ons personeelsbeleid, zodat loopbaanontwikkeling ook een personeelsinstrument blijft.

Investeren in personeel

De deskundigheidsbevordering van het personeel is primair de verantwoordelijkheid van de scholen.

Speerpunten:

- Gezien de beoogde ontwikkeling van het onderwijs is het aan de scholen om op personeelsgebied te investeren in de ontwikkeling van curriculum-bewustzijn, leerdoelgericht werken en in de ontwikkeling van competenties op het gebied van coaching, ICT-vaardigheid en differentiatie.
- Op bestuurlijk niveau wordt onderzocht of het meerwaarde heeft om binnen de Bakenacademie gezamenlijke opleidings- en trainingsprogramma's voor OP en OOP aan te bieden.

Investeren in middenkader

Een toegerust middenkader is cruciaal in de beoogde ontwikkeling van het onderwijs en om het personeelsmanagement op een goede manier invulling te kunnen geven. Daarom heeft Het Bakken Almere ingezet op intensieve scholing voor het middenmanagement.

Speerpunten:

- Directeuren/rectoren van de scholen:
 - zijn met alle leidinggevenden in gesprek over hun ambities en motivatie en over de rolinvulling die van het middenkader wordt verwacht (psychologische contract).
 - brengen team- en afdelingsleiders beter in positie door te sturen op de gewenste rolinvulling en doordat de operationele belasting binnen de rol van team- en afdelingsleiders wordt teruggedrongen door – waar nodig – te werken aan de professionaliteit van teams en individuele medewerkers en door verbeterde relaties met stafafdelingen.
- De competenties van het middenkader worden verder ontwikkeld via de Bakkenacademie. Bijkomend voordeel van de Bakkenacademie is dat het middenkader van Het Bakken Almere elkaar beter leert kennen en dat relaties tussen de scholen hiermee soepeler worden.

6.3 Organisatie

De beleids- en kwaliteitszorgcyclus mag niet verworden tot een instrumentele benadering, maar moet een natuurlijk proces binnen scholen en de stichting als geheel worden.

Speerpunten:

- Directeuren en rectoren sturen op een goede kwaliteit van gespreksvoering bij de toepassing van de kwaliteitskaarten. De kwaliteitskaart is het middel en niet het doel.
- Directeuren en rectoren bedden de werkwijze in hun eigen jaarkalender en leveren tijdig en consequent de benodigde gegevens aan om de cyclus op bestuursniveau en op het niveau van de Raad van Toezicht ook goed te laten lopen.