

29. Besturingsfilosofie

Het concept van zelfsturing en heelheid

De wens om meer professionele autonomie bij de leraren te bewerkstelligen, wil Stad & Esch bereiken door het invoeren van zelfregie en zelfsturing. Hierbij is persoonlijk leiderschap van alle medewerkers essentieel. We werken samen aan een proactieve cultuur. Elkaar aanspreken, complimenteren en scherp houden. Gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de school en die samen beter maken.

Om groei bij leerlingen te kunnen helpen ontwikkelen, is het van essentieel belang dat medewerkers van Stad & Esch (leren) handelen vanuit wie ze zijn en het geheel van wie zij zijn meenemen naar het werk. Aan de basis van zelfsturing ligt vertrouwen en mentaal eigenaarschap. Iedereen investeert en heeft verantwoordelijkheid voor zijn of haar werk, het doel, de cultuur, de resultaten en de reputatie van de organisatie.

Leiderschap

Leiderschap speelt binnen Stad & Esch een fundamentele rol. We doelen hierbij niet op het hiërarchisch leiderschap maar op het persoonlijk leiderschap van iedere individuele medewerker (en uiteindelijk elke individuele leerling). Vanuit wie je bent, in verbinding met jezelf, de verbinding zoeken. Onder persoonlijk leiderschap verstaan we bij Stad & Esch het volgende: je neemt verantwoordelijkheid voor persoonlijke groei, groei bij de ander en groei van de organisatie en legt hierover verantwoording af. We gebruiken het model van Covey: je bent proactief, je handelt met het einddoel in gedachten en je stelt prioriteiten. In de samenwerking met anderen wil je eerst de ander begrijpen voordat je zelf begrepen wordt, je denkt in win-win en creëert synergie. Je neemt de tijd voor reflectie.

Binnen persoonlijk leiderschap is de vaardigheid van feedback geven en feedback ontvangen een noodzakelijk bestanddeel van het professioneel fundament van Stad & Esch. We werken samen aan een meer proactieve cultuur. Elkaar aanspreken, complimenteren en scherp houden. Gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de school en die samen beter maken. Naast vakmanschap vraagt dit meer dan ooit iets van medewerkers. Van medewerkers wordt gevraagd zelf initiatief te nemen en anderen hierin te betrekken. Om zo samen een inspirerende en groeiende school te creëren.

Competentiehuis Stad & Esch

Het competentiehuis van Stad & Esch is opgebouwd uit drie belangrijke strategische pijlers: Persoonlijk, Professioneel en Passie en is op alle medewerkers van Stad & Esch van toepassing. De pijlers zijn vertaald naar negen bijbehorende competenties en het daarbij horend gedrag: Persoonlijk: Mensgericht, Inlevingsvermogen, Luisteren. Passie: Zelfinzicht, Durf, Zelfontwikkeling. Professioneel: Omgevingsbewustzijn, Eigenaarschap, Organisatiesensitiviteit. Het competentiehuis vormt de basis van onze Stad & Esch identiteit. Hoe wij als Stad & Esch willen zijn, willen (samen)werken, hoe wij ons als organisatie en ook persoonlijk willen ontwikkelen en welk gedrag hierbij hoort. Het gaat dus over iedereen en ieders eigen persoonlijke ontwikkeling en groei.

De veranderkundige strategie

De veranderkundige strategie van Stad & Esch is een strategie die creativiteit aanboort, probleemoplossend vermogen stimuleert en mensen aanspreekt op hun kwaliteiten en persoonlijk leiderschap.

Bij onze veranderkundige strategie passen veranderkundige standaarden die ons handelen sturen:

- Het concretisering van doelstellingen wordt zo laag mogelijk in de organisatie vormgegeven.
- Activiteiten zijn gericht op het aanboren van creativiteit en probleemoplossend vermogen.
- Handelen vanuit consent in plaats van consensus.
- Toepassen van integratieve besluitvormingsprocessen (adviesmethode).
- Organiseren, beslissen en aantal kaders horen bij veranderen.
- Geen geheimen; veranderen is al moeilijk genoeg.
- Op tijd communiceren; niet pas aan het eindpunt van het denken.
- Praten vanuit ervaring niet als toeschouwer.
- Zone van naaste ontwikkeling ingaan.
- Cyclisch werken zorgt voor continue verbetering van handelen.
- Reflecteren en vragen om feedback.
- Growth mindset is basishouding.

Ons handelen binnen de visie van Stad & Esch is gericht op:

- Kwaliteit van begeleiding: communicatie die bouwt en verbindt.
- Diepgang van leren: op cognitie is de taal RTTI, andere vlakken zijn: zelfontplooiing, zelfsturing en vaardigheden voor de 21^{ste} eeuw.
- Growth mindset vormt de basisbenadering van elkaar. Gericht op ontwikkeling, inzet en groei.
- Kwaliteit- en opbrengstgericht werken: streven naar maximale leeropbrengst en daar cyclisch aan werken met gebruik van data.

Deelscholen

De deelscholen in Meppel zijn gevestigd op het Onderwijspark Ezinge (Stad & Esch Lyceum, Stad & Esch Beroepencollege, Stad & Esch Praktijkschool, Stad & Esch VSO Meppel en één deelschool in Diever. Binnen deelscholen functioneren teams en professionele leer gemeenschappen (PLG's).

Mensen als motor van het proces

Medewerkers vormen de bron van de organisatie. Hun inzet en betrokkenheid bepaalt het succes. Daarom investeren we in mensen. En vragen we hun oordeel en nemen dat serieus.

Continue verantwoording

Naast de verticale verantwoording richting inspectie en ministerie bestaat de horizontale verantwoording richting omgeving en partners (waaronder ouders en leerlingen) van de school.

Het besturingsmodel

Het bestuur

De directeur-bestuurder bestuurt en geeft leiding aan de directeur Onderwijs en Personeel. In zijn rol van strategisch bestuurder laat hij zich adviseren door de directeur, deelschoolleiders, hoofden bedrijfsvoering en aanspreekpunten PLG's. Hij spreekt de te bereiken doelen af met de directeur Onderwijs en Personeel. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.

De directeur Onderwijs en Personeel

De directeur Onderwijs en Personeel is verantwoordelijk voor het vertalen van strategie naar operatie. Daartoe bepaalt de directeur de doelen en de kaders waarbinnen de deelschoolleiders, hoofden bedrijfsvoering en medewerkers opereren. De directeur Onderwijs en Personeel adviseert de bestuurder aangaande strategische kwesties die nu en in de toekomst van belang kunnen zijn.

Werken in deelscholen

Onderwijsteams en PLG's vormen de spil van de organisatie. Binnen alle deelscholen van de organisatie zijn sterke teams en PLG's gevormd. De teams verzorgen samen met de deelschoolleider onderwijs en bieden persoonlijke begeleiding aan de leerlingen uit de deelschool. De PLG's doen dit vanuit een met de directeur Onderwijs en Personeel opgestelde opdracht. De PLG's worden ondersteund door een coach. Binnen teams en PLG's wordt gewerkt volgens de uitgangspunten van de professionele organisatie. Teams en PLG's bepalen de kwaliteit van het primair proces door hun bijdrage aan en resultaatverantwoordelijkheid op het onderwijsproces, de persoonlijke begeleiding van leerlingen en de eigen professionele ontwikkeling.

De deelschoolleiders

De deelschoolleiders zijn verantwoordelijk voor en geven leiding aan teams binnen een deelschool. Zij spelen een belangrijke rol bij het ontwikkelen van de teams, de kwaliteit van het onderwijs en de operationele uitvoering van de missie en visie. Zij spelen situationeel in op leiderschapsvragen die zich in hun team voordoen en geven leiding aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap, feedback geven en ontvangen en de Stad & Esch competenties. De deelschoolleiders maken resultaatafspraken met de directeur Onderwijs en Personeel en leggen hierover verantwoording af. Zij staan hiërarchisch onder leiding van de directeur Onderwijs en Personeel.

Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering ondersteunt het onderwijsproces en werkt dus vanuit betrokkenheid op het primaire proces (onderwijs), denkt daarin proactief mee en zoekt de verbinding. Het is stimulerend, initiërend, kritisch, creatief en zoekt de dialoog. Voor de vier teams Bedrijfsvoering geldt dat zij de kwaliteit bepalen van het secundaire proces door hun bijdrage en resultaatverantwoordelijkheid op het secundaire proces en de eigen professionele ontwikkeling. Bedrijfsvoering bezit expertise op de terreinen van Personeel, ICT, Financiën en Facilitaire diensten.

De hoofden bedrijfsvoering

De hoofden zijn verantwoordelijk voor en geven leiding aan een team. Zij spelen een essentiële rol bij het ontwikkelen van de teams, de kwaliteit van de ondersteuning en de operationele uitvoering van de missie en visie. Zij spelen situationeel in op leiderschapsvragen die zich in hun team voordoen en geven leiding aan de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap, feedback geven en ontvangen en de Stad & Esch competenties. De hoofden maken resultaatafspraken met de directeur Onderwijs en Personeel en leggen hierover verantwoording af. Zij staan hiërarchisch onder leiding van de directeur Onderwijs en Personeel. De interne controller staat onder leiding van de directeur-bestuurder.

De onderliggende besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie wordt mede bepaald door onze kijk op het onderwijs en de mensen en kent de volgende uitgangspunten:

- Onze veranderkundige strategie en veranderkundige standaarden sturen ons handelen.
- Om groei bij leerlingen te kunnen blijven realiseren, is groei van medewerkers noodzakelijk. Daarom willen we leren en groeien. Investeren in onze mensen is uitgangspunt. Mensen werken op onze school met passie voor het werk en het vak.
- Persoonlijk leiderschap is een cruciale factor voor succes.

- Situationeel leiderschap van de hiërarchisch leidinggevende is een sleutelbegrip. Het is noodzakelijk om met aandacht en gezag sturing en ondersteuning te geven. Leiderschap is:
 - op maat van de ontwikkelingsfase van medewerkers;
 - betekent ook bijsturen, aanspreken op en om verantwoording vragen aan medewerkers;
 - afhankelijk van de omstandigheden sanctionerend, instruerend, coachend en delegerend.
- Het leiderschap stelt medewerkers in staat zichzelf te ontplooien, hun talenten te ontwikkelen, het maximale uit zichzelf te halen om leerlingen in staat te stellen hetzelfde te doen.
- Samenwerking vormt een essentiële kwaliteit binnen de besturingsfilosofie, zowel binnen teams als PLG's. Teamleden sturen elkaar aan vanuit waarden (intenties, doelstelling, regels) of regels en afspraken of een variatie daarop, rekening houdend met onze veranderkundige standaarden. Zij leggen verantwoording af aan elkaar en aan de schoolorganisatie.
- Alle beleids- en werkprocessen zijn verankerd in een duidelijke planning- en control-cyclus. Alle processen zijn transparant en gebaseerd op heldere doelstellingen. Cyclisch werken is kenmerkend voor de processen.