

Alles binnen Stad & Esch is gericht op het leren en groeien van onze leerlingen en medewerkers. Dit betreft kennis, vaardigheden en persoonlijke groei en ontwikkeling. Mogen en kunnen zijn wie je bent, werken aan de beste versie van jezelf (rationeel, emotioneel, relationeel en spiritueel).

Missie, visie en identiteit

In het eerste halfjaar van 2015 zijn de herijkte missie, visie, identiteit en de strategische doelen gevalideerd door deelschoolleiders en stafhoofden, Diever-2, medewerkers, ouders/verzorgers, onze externe stakeholders en natuurlijk met groepen leerlingen uit alle deelscholen. Aansluitend hierop zijn missie, visie, identiteit en strategische doelen vastgesteld.

Missie en visie

De uitgangspunten van ons strategisch beleidsplan worden via het jaarplan vertaald in doelen en ijkpunten. De teams en professionele leergemeenschappen (PLG's) dragen via hun jaarplannen bij aan het realiseren van deze doelstellingen.



De 21ste eeuw vraagt veel van leerlingen

Om goed in te kunnen spelen op de voortdurend veranderende samenleving moeten de leerlingen aan vele competenties voldoen, waaronder mediageletterd zijn, beschikken over probleemoplossend vermogen, kritisch zijn en kunnen samenwerken.

Passie als brandstof voor talenten

Leerlingen en medewerkers krijgen kansen om optimaal hun mogelijkheden en talenten te onderzoeken, te benutten en hierbij te werken vanuit hun hart.

Persoonlijk maken als standaard

Naast het behalen van kerndoelen en eindtermen, krijg je op Stad & Esch alle ruimte om aan je eigen ontwikkeling als mens, ook in relatie tot anderen, te werken.

Creativiteit als sleutel tot succes

Elkaar stimuleren en voortdurend prikkelen om vanuit kansen en mogelijkheden steeds iets nieuws te creëren en te beleven.

Ruimte voor lef

Dat je wordt uitgedaagd om een eigen weg te volgen; dus stellen we vertrouwen in jou en krijg je de ruimte om te experimenteren.



Vanzelfsprekend is het doel van Stad & Esch het leveren van kwalitatief goed onderwijs met een hoog rendement. Daarbij draait het om de passie voor leren en groeien. De missie en visie vormen dé bouwstenen, het DNA, van Stad & Esch. Ze zijn zichtbaar en voelbaar in onze identiteit, ons onderwijs en ons dagelijks handelen.

Identiteit

Identiteit is de kern. Het zit diep van binnen. Maar het komt naar buiten met alles wat we denken, doen, zeggen en ondernemen.

Soms lijkt het wel of alles in beweging is. Maar als je beter kijkt, zie je een aantal megatrends die de richting wijzen. Ze geven houvast bij het bouwen aan onze school.

De wereld is behoorlijk veranderd de laatste vier jaar. En dat betekent dat de trends zijn herijkt. We hebben na toetsing aan de vier pijlers van onze visie vier nieuwe trends gekozen die in lijn liggen met de vorige vier (elkaar helpen, beleving, luister naar mij en transparantie). Trends en pijlers versterken elkaar.

Trend: Duurzaamheid

Duurzaamheid gaat over zuinig zijn op de omgeving, op elkaar en op jezelf. Basis voor duurzaamheid is het onderlinge vertrouwen én de wil om samen te werken aan het beste resultaat. Daarvoor is een goede relatie nodig tussen leerling, medewerker en ouders.

Trend: Lokaal

Koester je oorsprong. Daar waar veiligheid is en van waaruit je je vleugels kunt uitslaan naar de regio en de rest van de wereld. Bekend terrein als springplank. Lokaal betekent ook de buitenwereld naar binnen halen.

Trend: Maatwerk

Iedereen is uniek. En daarom verdient iedereen een gepersonaliseerd plan waardoor ieder talent een kans krijgt. Maatwerk vraagt om aanpassend vermogen, flexibiliteit en afstemming.

Trend: Beleven

Leren door doen. Creëren van unieke belevingen waardoor we worden geraakt en die nóg meer nieuwsgierig maken. De leerling in de echte wereld voorbereiden op de toekomst.

Stad & Esch geeft leerlingen invloed. Er is ruimte voor eigen keuzes in tempo, begeleiding en activiteiten. Die invloed heeft alles te maken met de erkenning van leerlingen als individu.

‘Kijk wie ik ben. Luister naar me. Ik ben het.’

Keuzevrijheid en invloed vragen tegelijk om duidelijke kaders; structuur geeft houvast bij keuzevrijheid. De school heeft voor leerlingen ook een belangrijke sociale functie. Je schoolleven moet goed voelen en is niet minder belangrijk dan je vrienden op Facebook. In onze school draagt alles bij aan ontplooiing. Ontplooiing in je schoolvakken en daarbuiten. Stad & Esch moedigt je aan om veel te ontdekken; je eigen talenten en de wereld om je heen.

Zo'n Stad & Esch haalt met glans zijn doelen:

- Je diploma halen en dingen leren waar je wat aan hebt
- Je talenten maximaal benutten
- Een goede sfeer
- Weten waar je aan toe bent
- Je verantwoordelijkheid leren nemen

Dat is de school waar medewerkers, leerlingen en ouders trots op zijn.

Mensen

Mensen zijn de sleutel om dit gedroomde resultaat te behalen. Allereerst een bruisend team van coachende begeleiders, bedenkers van een uitdagend onderwijsprogramma. Daarbij draait het niet alleen om de leraren maar om het totale team, in één geoliede organisatie.

Motivatie

Motivatie is dé drijvende kracht. Door leerlingen eigenaar van hun leerproces te laten zijn, stijgt hun motivatie en dat maakt dat talent alle kansen krijgt. Een sfeervolle, uitdagende werkomgeving kan mensen en motivatie verder versterken.

Als dat allemaal samenwerkt, dan gaat het resultaat er zeker komen! Presteren, excelleren, een school die steeds beter wil worden. Een tuin voor talent. Aan die school gaan we nu samen verder bouwen. Gedreven door nieuwe ideeën, gesterkt door nieuwe inzichten.

'Adem het in – spreek het uit – geef het door! Als jij het ziet, dan is het er.'

Zelfsturing als besturingsmodel

De landelijke ontwikkelingen (waarom)

In 2007 verscheen het rapport *LeerKracht in 2007* van de commissie Leraren onder voorzitterschap van Alexander Rinnooy Kan. De commissie heeft adviezen geformuleerd om het naderende kwantitatieve tekort aan kwalitatief goede leraren op te kunnen lossen in het belang van Nederland als kenniseconomie. In dit rapport zijn de eerste aanzetten gegeven over het thema professionele autonomie en het vergroten van de professionele ruimte van leraren.

In 2013 heeft de Onderwijsraad in zijn rapport *Leraar zijn, meer oog voor persoonlijke professionaliteit* de discussie verder verdiept. De Onderwijsraad heeft langs vier overwegingen haar adviezen geformuleerd:

- Overweging 1: Weten waar je voor staat en daarover in dialoog blijven met anderen
- Overweging 2: Ingewikkelde praktijkkwesies vragen om eigen, wijze keuzes
- Overweging 3: Leraren met een missie benutten én creëren professionele ruimte
- Overweging 4: Kritisch-onderzoekende leraren blijven zich ontwikkelen

In november 2013 is het rapport *Naar een lerende economie* van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) verschenen. In Nederland dient zich een merkwaardige paradox aan: terwijl het opleidingsniveau van de ouders op het schoolplein steeds verder stijgt, daalt het opleidingsniveau van de leerkrachten gestaag en dat proces lijkt nog niet ten einde te zijn. Ondanks diverse campagnes lijkt het proces van wegzakken echter te massief om met beperkte middelen te lijf te gaan.

De WRR schetst een drietal mogelijkheden om het opleidingsniveau van de leraar te versterken:

Stap 1: Academische vorming van leraren.

Stap 2: Het vergroten van het lerend vermogen van scholen door het inzichtelijker maken van kwaliteit op een manier die uitnodigt tot vernieuwing. Meer spiegeling van de resultaten, gecombineerd met ruimte om te experimenteren en te leren, is aan de orde, net als het belonen van goede resultaten.

Stap 3: De ontwikkeling van een stevige en samenhangende structuur waarbinnen onderwijsinnovatie vorm krijgt. Het onderwijssysteem moet in staat zijn om ook van binnenuit voldoende veranderingsvermogen te genereren. Innovatie in het voortgezet onderwijs behoeft een veel steviger structuur, waarin voorzien is in de betrokkenheid van alle actoren, maar ook in het vermogen om een gerichte lange termijn agenda af te werken.

De Stad & Esch ontwikkelingen (waarom)

Tijdens de evaluatie en herijking van onze missie, visie en identiteit is kritisch teruggeblikt op de afgelopen jaren. Waar het de missie en visie betreft is de conclusie dat op een aanpassing in de trends waarop we willen anticiperen na, de missie en visie nog staat als een huis. Wel is het noodzakelijk gebleken de kernbegrippen van onze missie en visie te laden met een Stad & Esch specifieke betekenis.

Op het vlak van identiteit is de aanpak niet waargemaakt. Het verschijnen van de leidraad *'Stad & Esch 2.0 en zo gaan we het doen'* hebben veel collega's als top-down ervaren en heeft veel afbreuk gedaan aan het uitgangspunt van co-creëren en het vertrouwen in de ingeslagen weg en heeft geleid tot een gevoel van onvrede. Op advies van Diever-2 heeft het KMT in 2015 met alle teams indringende, open gesprekken gevoerd over het gevoel van onvrede en de belemmeringen die ervaren werden. De belangrijkste conclusies waren: medewerkers voelen zich onvoldoende gehoord en gezien, er gebeurt veel ad hoc, er wordt een hoge werkdruk ervaren, veel wordt als top-down ervaren, het is onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is, de teams functioneren niet zoals bedoeld, communicatie is onvoldoende, er is weinig vertrouwen, er is een te grote afstand met de schoolleiding, veel problemen worden niet opgelost en blijven hangen en het wij-gevoel is onvoldoende.

Tijdens een studiedag op 23 juni 2015 zijn de conclusies van de feedbacksessies teruggekoppeld aan de medewerkers en zijn de zaken die niet goed gegaan zijn, besproken. Dat het echt anders moet, wordt breed gevoeld én gedeeld en vraagt inspanning van alle medewerkers. Dit basis is vertrouwen en groei.

Uit beide ontwikkelingen bleek een grote behoefte aan meer professionele autonomie voor leraren.

De wens om meer professionele autonomie bij de leraren te bewerkstelligen, wil Stad & Esch bereiken door het invoeren van zelfsturing (zelforganisatie en zelfregie). Hiermee wordt Stad & Esch een organisatie met cyane kenmerken, een lerend systeem waarbij alles draait om leren, groeien en innovatie. Met als ultiem doel het beste onderwijs voor onze leerlingen: gepersonaliseerd met een goede balans tussen kennis, vaardigheden en persoonlijkheidsontwikkeling. 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.

Als de stip op de horizon is bereikt, bestaat de organisatie uit een directeur-bestuurder, een directeur Onderwijs en Personeel en uit teams (professionele leergemeenschappen) van medewerkers (onderwijs en ondersteuning) die werken vanuit zelforganisatie. Wanneer dit is bereikt hangt af van de ontwikkeling van de organisatie en de ontwikkeling van de medewerkers die vanuit zelfsturing (zelforganisatie) moeten willen én kunnen handelen.

De weg ernaar toe (hoe)

Sinds 1 augustus 2016 zijn er in school twee soorten teams: teams onder leiding van een leidinggevende en PLG's, om precies te zijn:

- 6 onderwijsteams onder leiding van een deelschoolleider (Lyceum OB, Lyceum BB, TL, vmbo bovenbouw Techniek, Praktijkschool en Diever).
- 4 bedrijfsvoeringsteams onder leiding van een hoofd (Financiën, Personeel, ICT en Facilitaire Dienst).
- 6 zelfsturende teams, de PLG's (vwo+, vmbo Dienstverlening, vmbo basis-lwoo, vmbo bkt, Hart van Ezinge en het CLO). De PLG's hebben geen leidinggevende. De PLG's worden intern ondersteund door een coach.

Voor nu is dit de status quo. Wanneer de volgende stap gezet gaat worden in de richting van de stip op de horizon, in casu het uitbreiden van het aantal PLG's, hangt van twee belangrijke factoren af:

1. Bij het vertrek van een deelschoolleider of stafhoofd wordt de afweging gemaakt of het aantal PLG's wordt uitgebreid. Dit hangt af van:
2. Hoe ontwikkelen de teams onder leiding van een leidinggevende zich. Zijn deze teams toe aan de stap naar meer zelfsturing? Deze tweede factor kan uiteindelijk ook een beslissende rol spelen als zich de situatie voordoet dat teams zich sneller ontwikkelen dan er leidinggevendenden vertrekken.

Binnen de PLG's wordt (soms extern ondersteund) gewerkt aan de competenties die nodig zijn om als zelfsturend team verder te groeien richting een [100% functionerende PLG](#). Thema's daarbij zijn: persoonlijk leiderschap, feedback geven en feedback ontvangen, besluitvorming, omgaan met conflicten, visieontwikkeling, onderwijskwaliteit en ontwikkeling van het zelfsturende team.

Het is van groot belang dat ook teams onder leiding van een leidinggevende aan deze thema's werken, waardoor deze teams goed zijn voorbereid op het moment dat de volgende stap gemaakt kan worden. Hiervoor is geen exact tijdpad te maken.

Advies en consent als besluitvormingsmodel

Bij het nemen van besluiten wordt vooraf informatie ingewonnen en wordt geluisterd naar personen die gevolgen van de beslissing zullen ondervinden of kunnen overzien.

Waar het er bij consensus om gaat dat iedereen het met het besluit eens moet zijn, gaat het er bij consent om dat niemand het er fundamenteel mee oneens is. Concreet houdt het in dat de betrokkenen bewust 'bezwaar' kunnen maken. Een bezwaar kan geuit worden wanneer een voorstel de organisatie een stap terugbrengt of schade toebrengt. Indien er sprake is van een bezwaar, dan is dat nog geen reden om af te zien van het voorstel. Bezwaren worden veel meer gezien als relevante informatie die geïntegreerd dient te worden. De kern van de adviesmethode is: 'Hoe kan het voorstel beter worden?'. Het voorstel wordt zo aangepast dat het de initiële aanleiding en het bezwaar integreert.

Dit besluitvormingsproces wordt integratieve besluitvorming genoemd, steunend op advies en consent.

Kerncompetenties Stad & Esch als competentiemodel

Je moet zijn wie je bent passend binnen de kernwaarden van Stad & Esch. Naast functie specifieke competenties zijn er drie Stad & Esch competenties die ons helpen onze doelen te bereiken:

Kerncompetentie: Persoonlijk

Vanuit jezelf in staat zijn om er voor de ander te zijn en te helpen met jouw kennis, ervaring en persoonlijkheid.

Competenties: Mensgericht, Inlevingsvermogen en Luisteren

Kerncompetentie: Passie

Basis voor groei is: (durven) zijn wie je bent.

Competenties: Zelfinzicht, Durf en Zelfontwikkeling

Kerncompetentie: Professioneel

Vanuit een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid doelgericht, bewust en actief uitdragen van en werken naar de missie en visie.

Competenties: Omgevingsbewustzijn, Eigenaarschap en Organisatiesensitiviteit

Deze competenties zijn voorzien van een gevalideerde definitie en van vier niveaus van groei.

Persoonlijk leiderschap als leiderschapsmodel

Het gekozen besturingsmodel heeft gevolgen voor het leiderschap binnen school. Het formele leiderschap vanuit een hiërarchische positie verdwijnt uiteindelijk grotendeels en gedurende de tijd neemt deze in omvang sterk af. Leiderschap vanuit vertrouwen en mentaal eigenaarschap vormt het model binnen de teams met zelfsturing (zelforganisatie). Dit vraagt veel van het persoonlijk leiderschap in de school. Tijdens de overgangsfase zullen de deelschoolleiders vanuit hun eigen persoonlijk leiderschap situationeel leiding moeten geven aan de transitie naar meer gedeeld leiderschap. Voor alle medewerkers is het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap een doorslaggevend speerpunt richting het eindmodel t.a.v. de besturing van de organisatie.

Persoonlijk leiderschap

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 creert synergie. Je neemt de tijd voor reflectie.

We werken binnen Stad & Esch 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. Zelf initiatief en verantwoordelijkheid nemen en anderen hierin betrekken om zo samen een inspirerende en groeiende school en werkplek te creëren. Voorwaarde vormt hierbij de vaardigheid te (leren) beheersen tot het geven van feedback aan elkaar en het kunnen en willen ontvangen van feedback van elkaar.

Feedback geven en feedback ontvangen

Feedback is commentaar dat we geven of ontvangen op iemands gedrag of houding. Via feedback leer je hoe gedrag of houding overkomt en welke gevolgen dat gedrag voor de ander heeft. Feedback kan zowel positief ('Wat heb jij dat voorstel helder gepresenteerd. Ik snapte het meteen!') als negatief ('Ik vond het vervelend dat je mij tijdens mijn presentatie telkens in de rede viel') zijn. Het verschil met een compliment of kritiek is dat feedback uitsluitend over veranderbaar gedrag gaat.

Het professioneel gesprek als kwaliteitsmodel

Het perspectief van Stad & Esch op het bereiken van haar resultaten ligt in het ontwikkelen van onze sterktes vanuit de wens om te groeien in kwalitatieve zin. We zijn nieuwsgierig naar de opvatting van onze interne en externe stakeholders en gebruiken deze feedback als input voor het stellen van doelen om ons verder te ontwikkelen en te verbeteren.

Mentaal eigenaarschap, verbinden en ons zelf reflecterend vermogen zijn belangrijke begrippen binnen ons kwaliteitsmodel. Onze visie op kwaliteit is in co-creatie gemaakt en gevalideerd door medewerkers en externe en intern stakeholders. Elke medewerker speelt een belangrijke rol waar het gaat om het continue verbeteren van kwaliteit. De instrumenten die we gebruiken zijn hulpmiddelen om onze vorderingen te kunnen toetsen.

Binnen alle teams voeren we het professioneel gesprek en werken we vanuit de PDCA-cyclus. Vanuit persoonlijk leiderschap spreken we elkaar aan op de eigen verantwoordelijkheid als het gaat om kwaliteit. Ons [kwaliteitsmodel](#) beschrijft hoe we het doen.

De Stad & Esch Academie als professionaliseringsmodel

Het uitgangspunt van ons personeelsbeleid is dat mensen steeds verder willen ontwikkelen en groeien onderweg naar de stip op de horizon en daardoor steeds beter worden in hun werk. Niet alleen dragen we zorg voor de ontwikkeling van ons huidige personeel, ook toekomstig personeel kan op onze stimulans rekenen. Dit alles leidt tot een reeks van activiteiten binnen de school. Om die activiteiten in beeld te houden, te coördineren en te verbreden en verdiepen zijn we gestart met de Stad & Esch Academie. Een plek waarin alle scholings- en ontwikkelactiviteiten die op school plaats vinden, zijn gebundeld.

Vanuit de Stad & Esch Academie kijken we welke specialisten op het gebied van ontwikkeling en coaching nodig zijn. Deze specialisten maken onderdeel uit de Stad & Esch. De Stad & Esch Academie is de plaats waar vraag en aanbod op het gebied van professionalisering bij elkaar worden gebracht.

Schoolbrede interventies die onderdeel vormen van de stip op de horizon vormen de vier pijlers binnen de Stad & Esch Academie:

1. Persoonlijk leiderschap.
 - o Gecertificeerde Covey-trainers
 - o Gecertificeerde DISC-trainers
 - o Gecertificeerde competentiecoaches
2. Onderwijs en leren.
 - o Gecertificeerde trainers formatief handelen
 - o Gecertificeerde toets experts
 - o Gecertificeerde impact coaches (leren zichtbaar maken)
 - o Gecertificeerde trainers Magister.me
 - o Gecertificeerde Smart Touch trainers
3. Kwaliteitscultuur.
 - o Jaarlijkse Audits
 - o Leernetwerken
 - o Masters in school
4. Opleiden in de school.
 - o Geaccrediteerde opleidingsschool leraren in opleiding
 - o Opleidingsschool voor onderwijsassistenten