

Strategisch beleidsplan OSVS 2014-2018

Geen normen maar waarden

Elke dag een beetje beter

Samenvatting

De OSVS heeft als missie¹ om onze leerlingen te helpen hun passie en talenten te ontdekken en deze tot bloei te laten komen. De kwaliteit van ons onderwijs kenmerkt zich door de mate waarin wij slagen in onze missie. Dit is een proces van doorlopende verbetering en gaat over alle niveaus en alle vormen van onderwijs die wij bieden. Dit proces kan niet altijd ‘smart’ worden geformuleerd (we kunnen immers niet precies omschrijven wat het resultaat is over bijvoorbeeld 5 jaar)², de complexe wereld om ons heen laat zich niet vangen in bullits en oneliners. Noodzakelijk is de professionaliteit van alle mensen die er toe doen, de mensen voor en om de klas. Verbetering van ons onderwijs doen we samen en de dialoog daarover vindt doorlopend plaats. Leidinggeven is het mogelijk maken van die dialoog en inspireren van de mensen die zich in dialoog verbinden.

Vragen die we ons steeds moeten stellen zijn dan ook:

1. Gaat het om verbeteren van het onderwijs in de klas?
2. Is er dialoog geweest?
3. Hebben de mensen die een bijdrage kunnen leveren, dat ook gedaan?

Bovenstaande denkwijze is geïnspireerd door diverse samenhangende bronnen, zoals Het Rijnlands Onderwijsmodel³, Mathieu Weggeman (“Leidinggeven aan professionals? Niet doen!”), Jaap Peters (“De intensieve menshouderij” en “Bij welke reorganisatie werk jij”) en diverse boeken/artikelen over ‘Nieuw Organiseren’ en Jef Staes (“Schapenmanagement”)⁵.

Inleiding

De leerling voorbereiden op zijn⁶ toekomst. Dat is de opdracht die de OSVS zichzelf stelt voor alle leerlingen op de openbare scholen voor voortgezet onderwijs in Schiedam en Vlaardingen. Elke leerling heeft een passie en talenten. Het stimuleren van die passie en ontwikkeling van die talenten vindt plaats in een wereld die snel verandert. Onze leerlingen gaan een toekomst tegemoet waarin nieuwe vaardigheden nodig zijn zoals samenwerken, zelfstandigheid, mediawijsheid, creativiteit en mensen met een ondernemende, innovatieve houding.

De leraar is degene die het beste kan zorgen dat de leerling op zijn toekomst wordt voorbereid. Dit gebeurt door begeleiding en kennisoverdracht. Dit beleidsplan richt zich vooral op het beschrijven van de manier waarop de leraar zijn werk zo goed mogelijk kan doen en hoe de organisatie zorgt dat de leerlingen het beste onderwijs krijgen. Dat kan uitsluitend in een veilige omgeving, het beste in kleinschalig georganiseerd onderwijs. Onze leraren zijn betrokken, bekwaam en betrouwbaar. Ons werk doet er toe; we zijn trots op wat we doen en we doen het werk samen. De toekomst van onze leerlingen ligt voor een belangrijk deel in onze handen.

¹ Zie bijlage 1

² Zie bijlage 2

³ Rijnlands schoolleiderschap, Meso Focus 87, bijlage 3 geeft belangrijke frases weer

⁴ www.rijnlandsmodel.nl (klikken op het filmpje van Weggeman)

⁵ <http://www.jefstaes.be/keynote-jef-staes/>

⁶ In dit plan dient voor ‘hij’, ‘hem’ en ‘zijn’ gelezen te worden ‘hij/haar’, ‘hem/haar’ en ‘zijn/haar’.

Overigens geldt ook voor de leraren en het ondersteunend personeel dat we aandacht willen geven aan hun passie en het ontwikkelen van hun talenten.

Drie kernvragen

Iedereen die aan de scholen van de OSVS verbonden is, is professional. Professionals hebben als intrinsieke motivatie om elke dag hun werk goed te doen en doorlopend te verbeteren. Gesprekken met collega's gaan over 'hoe doen we het morgen weer een stukje beter dan vandaag'. Deze dialoog tussen professionals is essentieel in de wijze waarop we op onze scholen willen werken. Toetssteen bij maatregelen, wijzigingen en voorstellen tot verbetering zijn daarom:

- gaat het om verbeteren van het onderwijs (en niet over randverschijnselen)?
- hebben we het in professionele dialoog gedaan?
- hebben we iedereen betrokken die een bijdrage kan leveren?

Daarmee is élk onderwerp ook een gezamenlijk onderwerp. De zin 'hier ben ik niet van' is op geen enkel onderwerp van toepassing. Anekdotisch is het verhaal dat een medewerker op de gang loopt en brand ziet in de bezemkast. Hij loopt door 'omdat hij hier niet over gaat'; het staat niet in zijn functiebeschrijving. De Anglo-Amerikaanse⁷ oplossing is dan om bij iedereen in de functiebeschrijving op te nemen dat iedereen verplicht is omstandigheden te melden die gevaar opleveren voor een ander. Vervolgens blijkt dat niet is dichtgetimmerd dat het ook geldt buiten werktijd en ook voor bijvoorbeeld een stagiair. Rijnlands is dat weliswaar sommige mensen aangewezen zijn om op veiligheid te letten, maar het niemand ontslaat om 'er van te zijn'.⁸

De rol van de schoolleider is om het organiseren en faciliteren van de doorlopende gesprekken tussen alle medewerkers over verbetering van het onderwijs aan onze leerlingen. Tevens heeft de schoolleider natuurlijk de taak om de verbeteringen te toetsen aan de bijdrage die deze verbeteringen leveren aan de missie/visie van de school en de OSVS.

Invoering van deze werkwijze gaat werkenderwijs. We beginnen vandaag en het houdt nooit op.

Resultaat

Het doel is een verbetering van de kwaliteit van ons onderwijs. Hoge kwaliteit van onderwijs kenmerkt zich door de mate waarin het bijdraagt aan de doelstellingen van onze missie: passie en talenten tot bloei laten komen, toekomstgericht. Elke leerling doet er toe, boven het maaiveld uitsteken wordt aangemoedigd.

We onderscheiden ons als openbaar onderwijs door dát we dit doen en de manier waaróp we dat doen, namelijk in gezamenlijke dialoog zoals beschreven. Als we dit met elkaar doen en de komende jaren gebruiken om met deze methode te leren werken dan krijgen we:

- Sterk openbaar onderwijs in de regio Schiedam en Vlaardingen
 - o een volledig palet van niveaus onderwijs (praktijkonderwijs t/m gymnasium);

⁷ Anglo-Amerikaans (Angelsaksisch) denken is hier tegenover Rijnlands denken gezet. Hoewel de voorkeur in het stuk duidelijk in de richting van Rijnlands denken gaat, lijkt een evenwicht tussen deze modellen vooralsnog het beste. Werkenderwijs kunnen we zien in waar de balans tussen deze modellen voor ons werkbaar is.

⁸ Hier moet nadrukkelijk wel een onderscheid gemaakt worden tussen 'er iets van mogen zeggen' en 'er niet verantwoordelijk voor zijn'. In deze anekdote geldt wel signaleringsplicht, maar uiteindelijk is de schoolleiding verantwoordelijk voor de maatregelen die genomen moeten worden. 'Hier ben je niet van' is dan op het laatste van toepassing, niet op de vrijheid om je hoofd weg te draaien.

- kleinschalige scholen waar mensen werken die hart hebben voor onderwijs en leerlingen (en voor elkaar);
 - waarbij iedereen welkom is;
 - er een prettige sfeer is die zichtbaar is door de manier waarop we met elkaar omgaan;
 - we rekening houden met verschillen;
- scholen met kwalitatief goed onderwijs met eigen speerpunten;
- relevant onderwijs voor de toekomst van onze leerlingen;
- solidariteit tussen scholen onderling binnen de OSVS;
- een sterke maatschappelijke positie in de regio;
- een sterke concurrentiepositie in de regio.

Weten is weten

Uit de dialoog tussen medewerkers volgen mogelijke verbeteringen van het onderwijs. Vervolgens is het de vraag hoe de verbetering wordt aangebracht en hoe we weten dat het onderwijs ook verbeterd is.

Voor het eerste krijgen/nemen mensen verantwoordelijkheid, krijgen/nemen een taak en leggen daar verantwoording over af.

Voor het tweede aspect kan het zinvol zijn verbeteringen te meten 'meten is weten', maar vaak ook staat de inspanning voor de noodzakelijke metingen niet in verhouding tot de inspanningen die geleverd worden voor de verbetering zelf. Vaak voldoet 'weten is weten' ook. Dat is geen vanzelfsprekend weten, maar kan bijvoorbeeld volgen uit een aantal gesprekken met leerlingen, ouders of collega's. Nulmetingen, tevredenheidsonderzoeken e.d. zijn dan wellicht overbodig. Ook kan de combinatie adequaat zijn: gesprekken als vervolg op initiële metingen.

Verantwoording wordt op alle niveaus afgelegd, medewerkers/docenten aan hun leidinggevendenden, afdelingsleiders aan hun directie, de directie aan het bestuur en het bestuur aan de raad van toezicht. Natuurlijk leggen we externe verantwoording af, ook met getallen uit metingen. In dat kader doen we actief mee aan Vensters voor Verantwoording.

Onderwijskwaliteit

Hét doel van dit beleidsplan is de verhoging van de onderwijskwaliteit, afgezet tegen het nastreven van de missie/visie van de OSVS. Vanzelfsprekend worden alle afdelingen van onze scholen door de inspectie positief beoordeeld, maar het doel van de onderlinge gesprekken is een continue verhoging van de onderwijskwaliteit, streven naar beter. Dit gaat overigens veel verder dan alleen de aandachtspunten van de onderwijsinspectie en het ministerie van onderwijs. Wij gaan niet mee met de waan van de dag, bepalen zélf wat onze leerlingen nodig hebben (liefst samen met onze leerlingen), rekening houdend met de minimeisen van de overheid.

Mochten scholen signalen krijgen van mogelijke achteruitgang van de onderwijskwaliteit, dan zal een plan van aanpak worden opgesteld en worden pro-actief maatregelen genomen om de achteruitgang om te buigen. We wachten niet op de onderwijsinspectie om ons op mogelijke tekorten te wijzen.

Voor het monitoren van onze eigen onderwijskwaliteit zal in de periode 2014-2018 het INK-model als kwaliteitsinstrument worden ingevoerd (www.ink.nl/model/ink-managementmodel). Het gebruik hiervan zal de eerder genoemde dialogen (en de uitkomsten daarvan) moeten ondersteunen en mag geen doel op zich worden. Het INK-model heeft een plan-do-check-act cyclus in zich. Met het INK-

model kan onder andere worden gekeken of de maatschappelijke omgeving tevreden is over de wijze waarop wij ons onderwijs vorm geven. Het model kan overigens tot ongewenste bureaucratie leiden. Het gebruik van het INK-model als checklist ('hebben we overal aan gedacht') is vaak afdoende.

Externe verantwoording

De scholen van de OSVS hebben een publieke verantwoordelijkheid. Het is dan ook vanzelfsprekend dat wij ons extern verantwoorden over ons handelen en onze resultaten. We doen dit door middel van 'Vensters voor Verantwoording' en het formele jaarverslag. In de periode 2014-2018 zullen we ook een publieksvriendelijk jaarverslag maken, gebaseerd op schooljaren.

Onderwijsvernieuwing

Een ontwikkeling die we toejuichen, is een verbetering in de richting van meer 'onderwijs op maat'⁹ met als doel elke leerling zoveel mogelijk kansen te bieden. In dit beleidsplan worden docenten en leidinggevenden nadrukkelijk uitgenodigd om hier invulling aan te geven. Als scholing voor onderwijsvernieuwing nodig is, zal naar mogelijkheden worden gezocht, conform het personeelsbeleid (IPB). Voor onderwijs op maat is ict nodig en gewenst.

Pedagogisch klimaat

De scholen van de OSVS zijn kleinschalig georganiseerd. Leerlingen worden gekend en medewerkers zijn betrokken bij de ontwikkeling van onze leerlingen. Hierdoor ontstaat een veilig klimaat waarin leerlingen optimaal kunnen leren en zich kunnen ontwikkelen. Leerlingbegeleiding wordt op maat aangeboden. We vinden het belangrijk als leerlingen zeggen dat ze op een leuke school zitten. Ouderbetrokkenheid is in het kader van de pedagogische driehoek (docent, leerling, ouders) van groot belang. Communicatie in twee richtingen is nodig om de ouderbetrokkenheid vorm te geven.

ICT

Uit vele onderzoeken, onder andere van Kennisnet, is de meerwaarde van het gebruik van ict vast komen te staan. Hierdoor kan als uitgangspunt worden gesteld: 'pas toe of leg uit' met als gevolg dat er wel een goede, onderbouwde reden moet zijn om geen ict te gebruiken in het onderwijs, zowel in de administratieve ondersteuning als in de didactische werkvormen. Als scholing voor adequaat gebruik van ict nodig is, zal naar mogelijkheden worden gezocht, conform het personeelsbeleid (IPB). Ontwikkelingen op het gebied van ict zijn te vatten in trefwoorden als cloudcomputing, bring-your-own-device en draadloos netwerk. Het is van belang bij vervangingen en investeringen rekening te houden met toekomstige ontwikkelingen.

Ondersteuning van docenten op het gebied van onderwijskundig gebruik van ict wordt belangrijker.

Organisatieontwikkeling

Rectoren/directeuren en teamleiders/afdelingsleiders hebben primair als taak om de dialoog te organiseren en te faciliteren en daarnaast te inspireren. Daarbij kunnen natuurlijk nieuwe ideeën van buitenaf worden ingebracht. De schoolleiding bepaalt de kaders waarbinnen de dialoog plaatsvindt. *Sturen op het 'wat', vertrouwen in het 'hoe'*. Ná elke dialoog moeten vaak besluiten worden genomen. Het is natuurlijk de taak van de schoolleiding om de besluiten in onderlinge samenhang te nemen.

⁹ Andere termen die nagenoeg hetzelfde betekenen: adaptief onderwijs, gepersonaliseerd leren

Scholen houden in de periode 2014-2018 hun organisatie kritisch tegen het licht waarbij bekeken wordt of de gekozen inrichting dienstbaar is aan het verbeteren van het onderwijs en het stimuleren van de interne dialoog.

De interne organisatie bestaat uit een bestuur waarop toezicht plaatsvindt door een Raad van Toezicht. Deze raad vertegenwoordigt in brede zin de maatschappij en bevraagt het bestuur op de wijze waarop de scholen omgaan met maatschappelijke vraagstukken.

Het bestuur bepaalt het beleid in nauwe samenwerking met de rectoren/directeuren van (de scholen van) de OSVS. Het beleid van het bestuur wordt ter advisering of instemming voorgelegd aan de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR). Bestuursbesluiten worden conform de statuten ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht. Belangrijk is dat een voorgenomen beleidsrichting al in een vroegtijdig stadium met de GMR wordt besproken zodat de GMR niet pas in een finaal stadium ja of nee kan zeggen tegen een voorgenomen besluit. Voor de scholen geldt een zelfde uitgangspunt ook voor hun relatie met de Medezeggenschapsraad van de school (MR).

Het bestuur geeft de directies de ruimte en de verantwoordelijkheden om te handelen naar eigen inzicht binnen aangegeven kaders. Ook in de relatie tussen bestuur en directies vindt de dialoog plaats waarbij de directies verantwoording afleggen over gemaakte keuzes en de wijze waarop zij intern de dialoog voeren, de meetbare en weetbare kwaliteit borgen en invulling geven aan het beleidsplan.

Elke school heeft een schoolleiding waarbij de rector/directeur integraal eindverantwoordelijk is voor de school. Met integraal eindverantwoordelijk wordt bedoeld eindverantwoordelijk voor personeel, financiën, organisatie, onderwijs en leerlingzaken. Naast eventuele andere leden van de schoolleiding (conrector, adjunct-directeur, locatiedirecteur) kent elke school ook een managementteam. Daarin zitten naast de leden van de schoolleiding ook middenmanagers zoals afdelingsleiders of teamleiders. Deze zijn leidinggevend voor een afdeling of team en hebben daarbij ook verantwoordelijkheid voor de onderwijsontwikkeling en uitvoering van personeelsbeleid (bijvoorbeeld de gesprekkencyclus). Als een school niet kiest voor een tweede lid van de schoolleiding, kan ook portefeuilleverantwoordelijkheid worden gedelegeerd aan MT-leden.

In scholen spelen teams een belangrijke rol. In de ontwikkeling van teams is het elkaar aanspreken op onderwijskwaliteit, onderwijsontwikkeling en gedrag van belang. In de periode van dit plan zal elke school aandacht geven aan de manier waarop teamontwikkeling plaatsvindt.

Schoolontwikkelingen

Op de scholen van de OSVS wordt op diverse gebieden ingespeeld op maatschappelijke ontwikkelingen. Gepersonaliseerd leren, aandacht voor hoogbegaafdheid, aansluiting onderwijs-bedrijfsleven op het gebied van techniek en sociale stijging geven invulling aan missie/visie van de OSVS. Ook in de jaren 2014-2018 zal ingespeeld worden op veranderingen in de maatschappij. Als uitvloeisel van ons goede onderwijs streven we naar een hoger percentage leerlingen dat een passende vervolgopleiding kiest. Daarvoor moeten we nauwkeuriger weten hoe het met onze leerlingen gaat nadat ze onze scholen hebben verlaten.

Personeelsbeleid

OSVS stelt Integraal PersoneelsBeleid (IPB) vast conform de afgesproken procedure. In de periode 2014-2018 wordt regelmatig geëvalueerd of onderdelen werken (= dienstbaar zijn aan de kwaliteit van het onderwijs aan onze leerlingen).

In het IPB is vastgesteld dat voor alle personeelsleden een vaste gesprekkencyclus wordt gebruikt van 4 gesprekken per twee jaar. Na invoering hiervan op alle scholen kan besloten worden (maatwerk) voor welke personeelsleden welke gesprekken (en in welke frequentie) bijdragen aan verbetering van het onderwijs.

Het IPB besteedt aan veel onderwerpen aandacht, waaronder scholingsbeleid en arbo-beleid. Ook is er een klokkenluidersregeling opgenomen.

Op de personeelsleden van de OSVS zijn de arbeidsvoorwaarden zoals vastgelegd in de CAO-VO van toepassing.

Financiën

Voor goed onderwijs is een stabiele financiële situatie noodzakelijk. Vanaf 2014 heeft de OSVS een sluitende exploitatierekening. Het eigen vermogen wordt geleidelijk weer opgebouwd vanaf 2015. Daarbij zal door alle scholen en het bestuur een risico-inventarisatie worden gemaakt die bepalend is voor de gewenste grootte van het eigen vermogen.

Scholen zijn zelf verantwoordelijk voor een stabiele financiële positie. Als een school daar tijdelijk niet toe in staat is, bestaat tussen de scholen een onderlinge solidariteit op financieel en personeelsgebied. We doen het namelijk ook als scholen samen en in dialoog. Om te weten hoe de scholen er voor staan ten opzichte van elkaar wordt jaarlijks het 'eigen vermogen per school' berekend.

Het bestuur is vanzelfsprekend verantwoordelijk voor gezonde financiën op stichtingsniveau.

Huisvesting

De meeste gebouwen van de scholen van de OSVS zijn op orde. In 2013 is een meerjarenonderhoudsplan opgesteld voor 2013-2023-2033 zodat inzicht is in de te verwachten uitgaven. Het College VOS heeft een oud gebouw (52 jaar) en is dringend aan nieuwbouw toe. In gesprekken met de gemeente Vlaardingen zullen we hierop aandringen. Met de verwachte groei van de Mavo Schravenlant XL ontstaat ruimtegebrek. Met de gemeente Schiedam zullen we in gesprek gaan om oplossingen te verkennen.

Leerlingwerving

Voor een stabiele financiële situatie is een stabiel of licht stijgend leerlingenaantal nodig. De basis voor leerlingen en ouders om in te schrijven op een school van de OSVS zit in de onderwijskwaliteit, de wijze waarop wij dat doorlopend proberen te verbeteren, de goede sfeer en de positieve uitstraling. Contacten met het basisonderwijs zijn van essentieel belang omdat daar de eerste reclame voor onze scholen gemaakt kan worden.

Hiernaast zijn we actief om ons onderwijs voor het voetlicht te brengen, bijvoorbeeld in de lokale pers.

Externe contacten

Het bestuur van de OSVS én de directies van de scholen willen hun maatschappelijke rol niet alleen vervullen door vóór de maatschappij haar werkzaamheden te verrichten, maar ook midden in de regio of stad te staan door mét maatschappelijke partners en organisaties samen te werken. We willen ook bijdragen aan oplossingen voor maatschappelijke en regionale problemen. Dat kan op bestuursniveau

het beste door een versterking van de samenwerking met de stichtingen voor primair onderwijs, collega-besturen voor voortgezet onderwijs in Schiedam en Vlaardingen, collega-besturen in het samenwerkingsverband Om Het Groene Hart en diverse vervolgoopleidingen.

Zowel op bestuursniveau als op schoolniveau zoeken we nadrukkelijk de verbinding met de gemeenten, culturele en sportorganisaties, etc. Daarbij zijn we betrouwbaar, werken aan een duurzame relatie en doen dat transparant.

En nu?

Dit strategisch beleidsplan geeft de richting aan voor de komende jaren. Het is een algemeen verhaal dat op de werkvloer, in de scholen, concreet moet worden gemaakt. Mede door de keuze om de professionals de ruimte te geven hun vakmanschap in te zetten voor doorlopende verbetering, is de hoop en verwachting dat dit beleidsplan een 'levend document' zal worden.

In de voorbereiding op dit document is de vraag gesteld of dit wel een 'strategisch beleidsplan' moet heten. Het geeft immers meer de besturingsfilosofie weer die de OSVS voorstaat. De scholen stellen hun eigen strategische beleidsplannen op als afgeleide van dit document. In deze plannen staan ook concrete doelen voor de betreffende school.

Jaarlijks zal het bestuur een evaluatierapport opstellen waarin gemonitord wordt wat de voortgang van dit strategisch beleidsplan is.

Bijlage 1. Missie/visie OSVS

Missie

Wij hebben de overtuiging dat alle mensen een passie hebben en daarbij talenten. Onze missie is om onze leerlingen te helpen de passie en talenten te ontdekken en deze tot bloei te laten komen.

Wij doen dat voor de individuele leerlingen, maar ook voor de samenleving als geheel. Wij doen dat ook in samenwerking met de samenleving: ouders, buurt, bedrijven, etc.

Wij doen dit voor alle leerlingen, daarom zijn we openbaar onderwijs.

Visie

Leerlingen die hun talenten inzetten om hun passie te kunnen nastreven, doen dat in een wereld die snel verandert. Dat vraagt van ons dat we onze leerlingen voorbereiden op hún toekomst, voor banen die nu nog niet altijd bestaan en waarbij ze technieken nodig hebben, die we nu nog niet kennen.

Ons onderwijs speelt hierop in, is zodanig georganiseerd dat we leerlingen in staat stellen het maximale uit zichzelf te halen in de wereld van straks. Het succesvol afronden van de schoolloopbaan is hierbij een vanzelfsprekendheid.

Kennis en vaardigheden zijn toekomstgericht. Het leren en stimuleren van samenwerken, zelfstandigheid, mediawijsheid en creativiteit zijn hier voorbeelden van.

Onze toekomstige burgers hebben een ondernemende attitude nodig; wij stimuleren dat.

Leren doen we op maat, maar wel samen. Ook dat kenmerkt openbaar onderwijs.

Schoolleiding, docenten en ondersteunend personeel zijn in staat om dit onderwijs vorm te geven, zowel in ontwikkeling als in uitvoering. Dat vergt een attitude, kennis en vaardigheden die hierbij passen en congruent zijn met hetgeen wij met de leerlingen willen bereiken. Zelf passen we ons aan aan de veranderende maatschappij. We zijn ondernemend, ons onderwijs is innovatief.

Leren kan alleen maar in een veilige omgeving. Daarom organiseren wij onze scholen kleinschalig, leerlingen zijn gekend. We zijn betrokken en betrouwbaar. We doen alleen dingen die goed zijn voor onze leerlingen.

Ons werk doet er toe, daarom zijn we trots op wat we doen. Elke dag realiseren we ons dat we bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen. We vragen elkaar naar onze bijdragen en vertellen daarover. We stimuleren elkaar om creatief te durven zijn in onze aanpak.

Bijlage 2. SMART

Smart doelstellingen kan ook leiden tot een gebrek aan ambitie. Het moeten immers realistische plannen zijn. In de oorspronkelijke Engelstalige betekenis van SMART is meer ruimte:

- **Specific**, in de Nederlandse uitleg wordt een kwantitatief gegeven vereist terwijl in de Engelstalige versie het 'slechts' om een zo nauwkeurig mogelijk doel gaat, *target a specific area for improvement*.
- **Measurable**, meer ruimte dan het Nederlandse 'meetbaar', *quantify or at least suggest an indicator of progress* geeft ook de mogelijkheid een minder meetbare indicator te gebruiken. Als voorbeeld: wij vinden het doel geslaagd als drie mensen een positieve beoordeling geven en dat ook kwalitatief kunnen onderbouwen. Dit is eerder 'measurable' dan 'meetbaar'.
- **Assignable** is natuurlijk heel wat anders dan het Nederlandse 'acceptabel'. Hier gaat het om 'wie is er aanspreekbaar'. Door 'acceptabel' te gebruiken, is het risico aanwezig van matigen van ambitie om voldoende consensus te bereiken.
- **Realistic**, gelijk aan het Nederlandse 'realistisch'. Toch zit ook hier het risico in van gematigde ambitie. Relevant geeft meer ruimte.
- **Time-related**, gelijk aan het Nederlandse 'tijdgebonden'.

Bij concrete plannen is het goed om deze SMART te formuleren; dit zorgt er immers voor dat we weten wat we willen bereiken, wanneer we dat willen en hoe we weten of de resultaten gehaald worden.

Een alternatieve vorm om doelen te waarderen is SMILE:

- o Story: zit er een verhaal achter of zijn het losse flodders. Echte verhalen ordenen de chaos!
- o Mission driven: gaat het ergens over of ben je alleen met je eigen subsysteem bezig?
- o Intelligence: is er nagedacht over de vraag achter de vraag of ga je alleen voor de korte termijn winst?
- o Love: zonder liefde voor het vak lukt het niet, alleen een voorliefde voor geld is echt niet genoeg.
- o Empowered: Levert het ons energie op of kost het alleen maar een berg energie?

Bijlage 3. Rijnlands onderwijsmodel

Ideeën en achtergronden van het Rijnlands model zijn goed beschreven in Meso Focus 87 (Kluwer). Met enkele frases uit het voorwoord kan goed worden beschreven waar het over gaat:

- [Als geldt] Wat geleerd wordt kan gemeten worden; het niet-meetbare is niet belangrijk, dan hebben we het niet meer met elkaar over wat we belangrijk vinden dat leerlingen leren. Als we de missies van veel scholen bekijken, is dat niet allemaal in harde getallen uit te drukken. We hebben het dan ook niet meer over hoe er het beste geleerd kan worden, over verschillen tussen leerlingen, over variëteit en maatwerk.
- In een Rijnlands perspectief wordt gekozen voor een benadering waarin verbinding met en vertrouwen in vakmensen centraal staat op alle niveaus in de schoolorganisatie. [...] Vanuit dit perspectief zoeken we naar wegen om te kunnen werken aan onderwijskwaliteit, professionalisering, verantwoording en leren.
- Organiseren op basis van Vakmanschap, Verbinding, Vertrouwen, Inspiratie én Verantwoording (V4I) in plaats van Command, Communications, Control en Intelligence (C3I).
- Menselijk gedrag is niet te managen, wel te beïnvloeden.
- In Rijnlands onderwijs staat maatwerk, rekening houden met verschillen tussen mogelijkheden en leervoorkeuren van leerlingen centraal. Docenten beschikken over repertoire om – voorbij de eigen leervoorkeur - andere leercontexten te creëren. ICT wordt ingezet als middel om variëteit en maatwerk te faciliteren.
- In een Rijnlandse school is het aantal regels tot een minimum beperkt. Natuurlijk zijn er gedragsregels en procedures om de noodzakelijke duidelijkheid voor leerlingen, ouders en personeelsleden te creëren. Maar mensen blijven vóór regels gaan: er is geen angst voor precedënten.
- In een Rijnlandse school ligt de nadruk op samenwerking, waarbij gewerkt wordt aan vraagstukken die vanuit de dagelijkse praktijk opkomen: motivatie van leerlingen, tegenvallende resultaten, didactische aanpak, etc. Dan helpt het als je niet te veel praat over wat er gedaan zou moeten worden, maar met elkaar aan de slag gaat.
- In een Rijnlandse school nemen docenten elkaar ook de maat: Wat gaat goed en wat kan beter. Als het leren van de leerling centraal staat, is het gerechtvaardigd om het met elkaar te hebben over elkaar bijdrage aan dat leren.

Het Rijnlands model (¹⁰) geeft als besturingsmodel goed aan hoe het streven naar het beste onderwijs voor onze leerlingen vorm gegeven kan worden: ‘Het gaat om het onderwijs aan onze leerlingen en het vakmanschap van docenten is hierbij het meest gewaardeerde middel’.

Uitvloeisel van dit model is dat bij elke beleidsmatige keus wordt afgewogen of het onderwijs voor de leerling hierdoor verbetert en voor de leraar bekend ‘elke dag een beetje beter’.

Uitwassen van het Anglo-Amerikaanse denken zijn bijvoorbeeld: prestatiebeloning, Trouw-enquete, 1040 klokuren, incidentenregistratie, prestatiebox, escalatieladder (m.b.t. verschil SE-CE) en nulmeting.

¹⁰ Het Rijnlands model is de tegenhanger van het Anglo-Amerikaans of Angelsaksisch model.

Een waarschuwing is op zijn plaats. Wellicht ontstaat bij het lezen van deze citaten een gevoel van blijheid en opluchting; wellicht ook van angst.

- Blijheid en opluchting omdat het beeld ontstaat van ongekende vrijheid, zeggenschap voor docenten en onafhankelijke autonomie. Gedeeltelijk waar, maar voor deze mensen is het goed te beseffen dat het hebben/krijgen van (meer) verantwoordelijkheid voor het leren van de leerlingen, ook veel verantwoording vereist. Rijnlands onderwijs is niet soft. Je kunt ook niet meer terugvallen op de geldende hiërarchische structuren ('uiteindelijk is mijn teamleider of directeur verantwoordelijk als ik mijn werk niet goed doe'). Je dient zelf verantwoording af te leggen over hetgeen je doet en je dient jezelf doorlopend te verbeteren. Dat is niet vrijblijvend.
- Angst is terecht (maar dan wel blijmoedige angst). Voor Rijnlands onderwijs is het nodig los te komen van geldende zekerheden, van diep gewortelde aannames. Dat vereist moed. Maar gelukkig kunnen we het samen doen en durven we er de tijd voor te nemen. Het is een proces waarbij we doorlopend nadenken over 'is dit wel Rijnlands?'.