

Scholengroep Carmel Hengelo

Notitie

voor geïnteresseerde medewerkers, schoolleiders en beleidsondersteuners t.b.v. doorontwikkeling organisatie Scholengroep Carmel Hengelo

Teams aan de basis

Juni 2018

Inhoud

1. Waarom een notitie?
2. Visie op organisatieontwikkeling
3. Waarom teams aan de basis?
4. Resultaatverantwoordelijkheid
5. Communicatie binnen een team en tussen teams
6. De structuur van SCH
7. De medezeggenschap van SCH
8. De rol van vaksecties
9. Verticale communicatie en besluitvorming
10. Beleidsontwikkeling
11. Informatie en kwaliteitszorg
12. Lerende cultuur en stijl van leiding geven
13. Hoe verder?

1. Waarom een notitie?

Binnen de Stichting Carmelcollege en ook binnen Scholengroep Carmel Hengelo zijn in het verleden principe-uitspraken gedaan over het inrichten van teams binnen de scholen en schoollocaties. Deze principe-uitspraken staan in verschillende notities en andere beleidsdocumenten (bijv. Structuur SCH: Teams aan de basis, 22-11-2012). Ook in het Meerjarenbeleidsplan 2016-2020 staan elementen van 'Teams aan de basis' vermeld. Toch blijkt in de dagelijkse praktijk dat niet voor een ieder helder is wat onder 'Teams aan de basis' moet worden verstaan. Bovendien bestaan er verschillen in ontwikkeling tussen teams van verschillende locaties en teams binnen dezelfde locatie.

In deze notitie geven we aan wat het werken vanuit 'Teams aan de basis' betekent voor Scholengroep Carmel Hengelo. Wat vraagt het van ons allen (docenten, onderwijsondersteuners en schoolleiders) om te werken vanuit 'Teams aan de basis'?

Het doel is onze Scholengroep en de diverse schoollocaties zo te organiseren, dat dit leidt tot heldere rollen, effectieve, transparante, duidelijke en gelegitimeerde besluitvorming en tot een hogere arbeidstevredenheid voor iedereen. Deze notitie beoogt de dialoog hierover te ondersteunen.

2. Visie op organisatieontwikkeling

Organisatieontwikkeling is een middel om met grotere voldoening te werken en (daarmee) een hogere kwaliteit in het onderwijs te bereiken. Uiteindelijk ligt daar de bestaansreden van een school: het beste onderwijs voor de leerlingen. Organisatieontwikkeling moet bijdragen aan onderwijskwaliteit binnen de scholen.

Om *motiverend* onderwijs te bieden aan leerlingen moet volgens de zelfdeterminatietheorie (van Ryan en Deci, ook door Marzano en in Nederland door Luc Stevens veelvuldig aangehaald) voldaan zijn aan drie elementen:

- competentie: het maakt leerlingen trots als ze iets onder de knie krijgen wat ze eerder niet konden;
- autonomie: geef leerlingen de ruimte voor een eigen aanpak, en geef verantwoordelijkheid;
- relatie: blijf met leerlingen in verbinding en help ze de stappen in het leerproces zelf te zetten.

Voor 'echt' leren is een balans tussen deze drie elementen van belang:



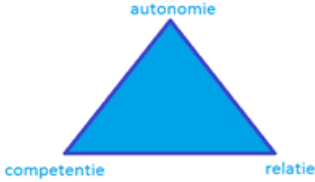
Doordenkend op die invalshoeken van motivatie, zien we al snel dat onderwijs naast kwalificerende doelen (kennis en vaardigheden) ook socialiserende doelen en groei naar een zelfstandige persoonlijkheid nastreeft. Deze hedendaagse manier van kijken naar onderwijs biedt een belangrijke aanvulling op het cognitief en examengerichte curriculum uit het verleden. Terwijl vaksecties voldoende waren om een kennisgericht onderwijsprogramma en curriculum adequaat te verzorgen, hebben we nu teams nodig om het bredere curriculum en onderwijsprogramma goed uit te bouwen.

Het betekent tevens dat een docent meer is dan een goed vakdocent. De docent ondersteunt als coach leerlingen controle te krijgen over zijn eigen leerproces (metacognitieve vaardigheden aanleren), gericht keuzes te maken in dat leerproces en via reflectie bewust te werken aan de eigen persoonlijkheid.

Scholengroep
Carmel
Hengelo

Teams aan de basis

Teams aan de basis



Balans tussen:

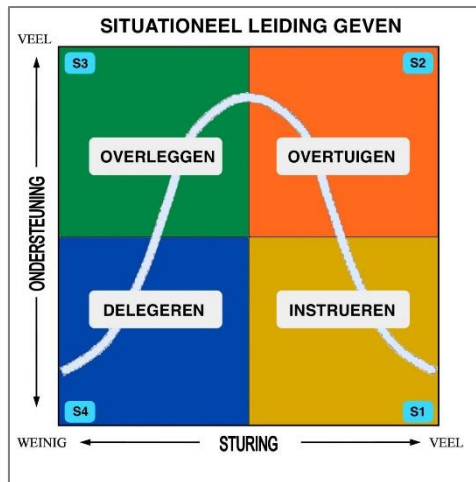
- **Kwaliteit / competentie:** prestaties, resultaten, uitdaging, werkprocessen, leerling-begeleiding, didactiek etc.
- **Verbinding:** hoe geef je samenwerking vorm, horizontaal en verticaal, in & tussen teams, pedagogisch klimaat, etc.
- **Professionele ruimte:** zelfstandig werken, keuzes in uitvoering, verantwoordelijkheid nemen, etc.

Binnen de schoolorganisatie van Scholengroep Carmel Hengelo zien we de genoemde elementen competentie, relatie en autonomie in de organisatie terug:

- *kwaliteit/competentie*: laat elke medewerker zijn eigen expertise (door)ontwikkelen en maak daarvan gebruik;
- *professionele ruimte/autonomie*: gun medewerkers professionele ruimte in de uitvoering en geef verantwoordelijkheid;
- *verbinding/relatie*: blijf altijd in verbinding, collega's onderling, evenals leidinggevende en medewerker.

Wat geldt voor individuele medewerkers, geldt even sterk voor teams. In een teamorganisatie werken teams voortdurend aan hun eigen expertise om daarmee optimale resultaten te bereiken. Daarbij krijgen teams verantwoordelijkheid en professionele ruimte. Tegelijkertijd blijven ze steeds in gesprek: binnen het team, met andere teams, met leidinggevenden, met ondersteunende medewerkers. Die verbinding werkt het best als iedereen er beter van wordt. Dat betekent helpen en hulp vragen (en accepteren). In een lerende cultuur mag je het (nog) niet weten of kunnen. Helpen komt altijd eerder dan oordelen. Van belang is om voortdurende aandacht te hebben voor alle drie de aspecten: het leveren van kwaliteit, oog voor samenwerking & verbinding en professionele ruimte.

Op de drie niveaus die we hier tegelijkertijd beschouwen – leerling, docent en team – gaat ontwikkeling niet vanzelf. De praktijk is dat ontwikkelingsfasen verschillen en dat mensen een verschillende mate van ondersteuning nodig hebben. In het model van situationeel leiding geven (Hersey & Blanchard) wordt dit op twee dimensies beschouwd: kunnen en willen. Op beide assen kan iemand (nog) erg afhankelijk zijn, of al heel erg onafhankelijk. Dat vraagt om een passende stijl van leidinggeven.



De ene leerling heeft meer ondersteuning en sturing nodig dan de andere en datzelfde geldt voor medewerkere en teams. Onderwijs op maat betekent dat je als docenten rekening houdt met de taak- en relatievouwassenheid van leerlingen. Leidinggeven op maat houdt in dat docenten en teams de ondersteuning krijgen van hun leidinggevendenden die ze nodig hebben, afgestemd op de betreffende medewerkers en teams.

3. Waarom teams aan de basis?

In de laatste decennia van de 20^e eeuw heeft het onderwijs van de kant van vernieuwers veel kritiek gekregen. Het onderwijs zou te tayloristisch zijn. Het vakgerichte aanbod was teveel een optelsom van losse ‘bewerkingen’ die bij elkaar opgeteld niet meer het gewenste leerresultaat hadden. Het sociotechnische antwoord op gesplitste processen was om meer vanuit *integraal kwaliteitsperspectief* te kijken naar het productieproces, in ons geval de leerprocessen binnen school. Voor het onderwijs betekende dat meer aandacht voor het integrale leerproces van leerlingen: naast goed vakonderwijs ook aandacht voor de persoonsontwikkeling (menswording), de metacognitieve vaardigheden en het persoonlijke doel van het leerproces (‘Wat wil ik bereiken?’) Individuele docenten en vaksecties kijken naar een onderdeel van het leerproces. Teams van docenten die verantwoordelijk zijn voor een groep leerlingen, hebben vooral oog voor het leerproces in zijn geheel, breed cognitief en sociaal-emotioneel. Met ‘Teams aan de basis’ is een school beter in staat de collectieve verantwoordelijkheid van docenten voor leerlingen te onderstrepen. Met de term *resultaatverantwoordelijk team* wordt die collectieve verantwoordelijkheid benadrukt.

Onderwijsteams stellen de leerling centraal. Als we het onderwijs sterker willen personaliseren en ruimte willen creëren voor eigen leerdoelen van leerlingen binnen een deel van het onderwijsprogramma en curriculum, dan moet een concept van leren worden ontwikkeld dat kan worden aangepast aan de specifieke kenmerken van leerlingen. Het team vertaalt de schoolvisie naar het concrete onderwijsprogramma en curriculum, dat naast een verplicht deel ook ruimte biedt voor persoonlijke ontwikkeling en eigen ambities van leerlingen.

Een team kan naast docenten ook medewerkers van het onderwijs ondersteunend personeel bevatten. Onderwijsassistenten zitten dicht op het onderwijs en kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het onderwijsprogramma, curriculum en de begeleiding. Medewerkers van het onderwijs ondersteunend personeel die niet direct bij het onderwijs betrokken zijn, kunnen ook in teams samenwerken. Ook daar is aan de orde dat goede samenwerking erop gebaseerd is dat niet elk

individueel zich slechts verantwoordelijk waant voor de eigen taken maar dat verantwoordelijkheid gezamenlijk gedragen wordt.

Een organisatie met 'Teams aan de basis' veronderstelt dat medewerkers in staat zijn in een team te functioneren. Een onderwijsteam heeft leden die een eigen expertise inbrengen, maar oog en belangstelling houden voor de complementariteit van de verschillende experts. In een team zoeken medewerkers de dialoog om tot betere onderwijskundige en didactische aanpakken te komen. Dat dit gebeurt is geen automatisme. Teamwork in plaats van solisme moet worden 'ingetraind'. Een teamorganisatie die alleen op papier als zodanig bestaat, zal de voordelen van werken in teams nooit ervaren.

4. Resultaatverantwoordelijkheid

Werken met teams aan de basis impliceert werken vanuit resultaatverantwoordelijkheid: de teams werken aan onderwijsdoelen die aansluiten op de onderwijsdoelen van de scholengroep, spreken deze met elkaar en met hun leidinggevende af, en richten zich in hun werkwijze op het realiseren ervan. De doelen kunnen liggen op het niveau van output (examenresultaat, doorstroompercentage, beperken van afstroom), throughput (percentage zittenblijvers) of input (aanmeldingen, toelating, zij-instroom). Daarnaast kunnen doelen geformuleerd worden op het gebied van socialisering en subjectivering van leerlingen. Zoals eerder benadrukt, werken leerlingen binnen het onderwijsprogramma en curriculum ook hier gestructureerd aan. Benoemde resultaten op financieel gebied (binnen het afgesproken budget blijven) en duurzame inzetbaarheid (professionalisering, opleiding, mobiliteit, verzuim, lesuitval, etc.) kunnen eveneens afgesproken worden. Teamdoelen en geplande werkwijze worden vastgelegd in een *teamplan*.

Het opstellen van doelen is uiteraard geen garantie dat deze doelen ook gerealiseerd worden. Worden ze gerealiseerd, dan is dat reden tot tevredenheid en trots. Worden doelen niet gerealiseerd, dan onderzoekt en analyseert het team wat er gebeurd is. Heeft het team zelf steken laten vallen? Zijn er externe factoren die onverwacht optraden? Deugt er iets niet in de veronderstellingen van oorzaak en gevolg? Een scherpe analyse kan het team veel leren en is de basis voor bijsturen. Het werken in teams stelt hoge eisen aan medewerkers en schoolleiders: samen verantwoordelijkheid dragen voor het geleverde werk en de onderwijsopbrengsten, intensief samenwerken, afstemmen met elkaar, zorgvuldig en veel communiceren. Daarnaast wordt er een groot beroep gedaan op zelfregie, zoals zelfstandig kunnen werken, zelf keuzes maken, verantwoordelijkheid nemen en afleggen. Een resultaatverantwoordelijk team blijft steeds communiceren, intern én met de leerlingen en hun ouders, én met andere teams én met de leidinggevende.

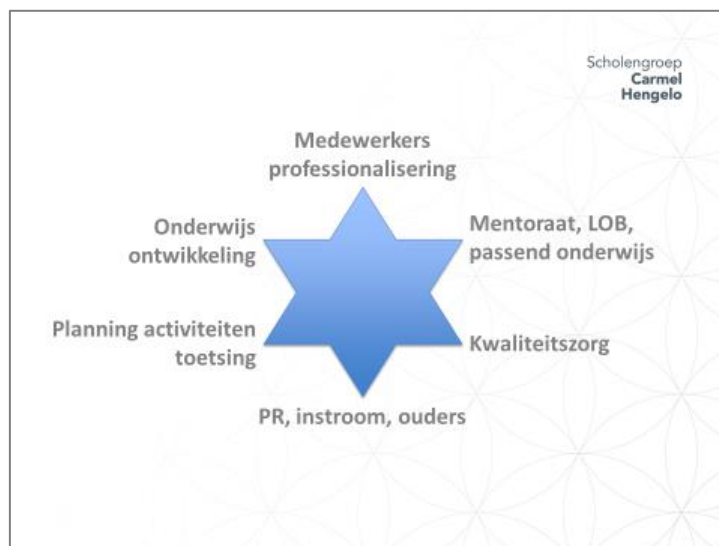
5. Communicatie binnen een team en tussen teams

Zoals hierboven aangegeven kent een onderwijsteam verschillende *resultaatgebieden*: onderwijs, leerlingebegeleiding en ondersteuning, keuze- en loopbaanbegeleiding, personeel, duurzame inzetbaarheid, professionalisering, etcetera. De resultaten die op deze terreinen behaald worden, kunnen deels in kengetallen (cijfers) worden weergegeven terwijl voor een ander deel de kwaliteit vooral gemeten kan worden vanuit de tevredenheid van degenen die worden bediend. De taakvolwassenheid van een team wordt in belangrijke mate bepaald door de vaardigheid in het formuleren van concrete (jaar)doelen en het maken van een doortimmerd plan om die doelen te

bereiken. Het maken van heldere plannen van aanpak, met veel oog voor het (implementatie) proces, en stappenplannen zijn voorwaarde om concreet resultaat te realiseren

Communiceren binnen het team vanuit de beoogde doelen heeft als voordeel dat het team zichzelf steeds opnieuw afvraagt: Zijn we op de goede manier bezig? Brengt dit ons doel dichterbij? Hoe kunnen we eventueel bijsturen? Het maakt een team sterker als deze analyserende vragen niet steeds door één persoon gesteld worden (bijv. de teamleider). Een team dat gezamenlijk verantwoordelijkheid neemt, zal ook samen het proces van evalueren en bijstellen willen regisseren. Daarom kan het team afspraken maken, bijvoorbeeld door regietaken te verdelen. In de literatuur wordt deze wijze van werken ook wel aangeduid als het *stermodel*: binnen het team worden aandachtsvelden aangemerkt waar verschillende teamleden regisseur op zijn. Wat dit model sterk benadrukt is dat het een voordeel is als niet alle regietaken bij de teamleider liggen. Teams werken beter als verschillende teamleden een stuk van de regie op zich nemen. Daarmee wordt meer expertise binnengehaald en benut.

Regisseurs hebben een taak binnen een team (inbrengen initiatieven, voortgang bewaken) en ook naar buiten (afstemmen met andere teams, waar nodig buiten de school).



Bovenstaande invulling dient in deze notitie gezien te worden als idee-gevend, niet als norm. Het aantal regietaken zal in het algemeen aansluiten bij de resultaatgebieden. Diverse onderwijs en begeleidingstaken vragen om regie en monitoring door een teamlid. Zo kunnen de taken binnen het team verdeeld worden. De teamleider voert regie op teambudget en P&O-taken.

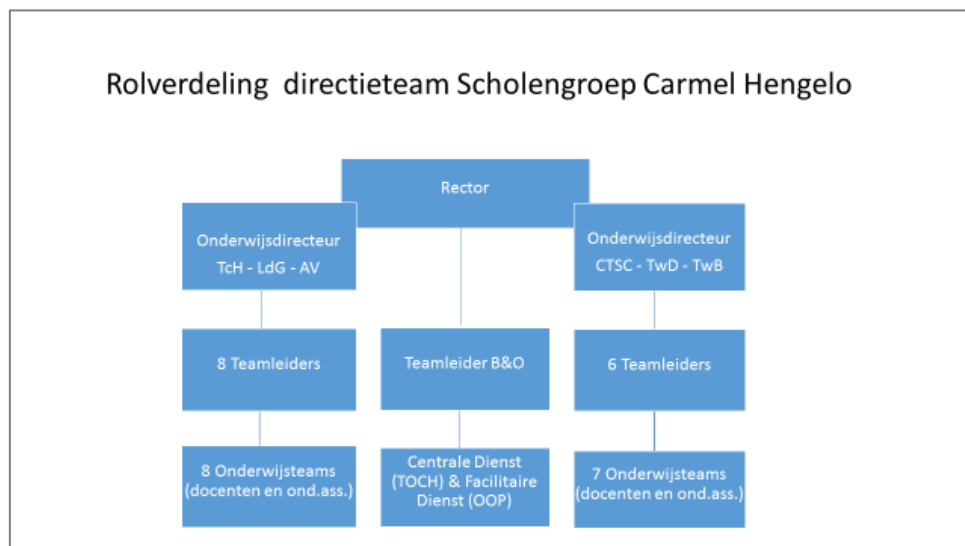
Een regisseur op een resultaatgebied heeft dus binnen het team de rol van collega die informatie inbrengt, vanuit zijn expertise en belangstelling nieuwe ideeën oppert, projecten en initiatieven initieert, eventueel projectvoorstellen maakt en die het gesprek erover binnen het team faciliteert. Komt het team tot stappen in een bepaalde richting, dan is het team verantwoordelijk voor de uitvoering, niet de regisseur. De regisseur zal op zijn expertiseterrein ook contacten hebben buiten het team: met andere teams, met ondersteunende medewerkers en met de schoolleiding.

Heeft een locatie bijvoorbeeld vier teams dan kunnen de vier regisseurs op het gebied van onderwijsontwikkeling gezamenlijk een denktank vormen voor onderwijsontwikkeling. In die hoedanigheid kunnen ze binnen de school een adviesrol krijgen (bv. in de vorm van een onderwijswerkgroep). Het is in zekere zin voor de hand liggend dat de regietaken binnen een team gekoppeld zijn aan LC- of LD-functies. Dit kan in het personeelsbeleid worden uitgewerkt.

6. De structuur van Scholengroep Carmel Hengelo

Teams functioneren binnen de Scholengroep Carmel Hengelo (SCH) op schoollocaties. Soms heeft een locatie één team, soms meerdere (maximaal 3). Omdat Scholengroep Carmel Hengelo één brinnummer heeft (d.w.z. voor het ministerie geldend als bekostigingseenheid), is het één school in de zin der wet. Door ouders en leerlingen zullen de diverse schoollocaties echter vaak als ‘de school van hun kind’ gezien worden. Dat is logisch en dat wordt versterkt door eigen kenmerken en keuzes van elke schoollocatie. Die verschillen zijn groter naarmate de kenmerken van de instromende leerlingen verschillen. Avila College, Twickel College Hengelo, Twickel College Delden, Twickel College Borne en Lyceum de Grundel zijn schoollocaties van Scholengroep Carmel Hengelo. Het C.T. Stork College (vmbo) is een samenwerkingsverband van Scholengroep Carmel Hengelo met het openbaar onderwijs.

Scholengroep Carmel Hengelo valt onder het College van Bestuur van de Stichting Carmelcollege. Net als andere scholen binnen Carmel wordt Scholengroep Carmel Hengelo geleid door een rector. De directie bestaat verder uit twee onderwijsdirecteuren die beide leiding geven aan meerdere schoollocaties. De directie wordt ondersteund door een teamleider beheer en organisatie. Op de schoollocaties zijn het teamleiders die leiding geven aan de onderwijsteams. In een *organogram* ziet dat er als volgt uit:



Het aantal teams per schoollocatie verschilt naar gelang de grootte. Een onderwijsteam is verantwoordelijk voor onderwijs en begeleiding van onze leerlingen. Van teamleiders verwachten we onderwijskundig leiderschap en veel aandacht voor medewerkers. Zij dienen met name de samenwerking aan te moedigen en te faciliteren.

De teamleider Bedrijfsvoering en Ondersteuning is verantwoordelijk voor de Centrale en facilitaire dienst. Dit team zorgt voor de bedrijfsvoering binnen Scholengroep Carmel Hengelo.

7. De medezeggenschap binnen Scholengroep Carmel Hengelo

Zoals eerder aangegeven is Scholengroep Carmel Hengelo één school in de zin der wet. Volgens de Wet Medezeggenschap op Scholen (WMS) hoort daar een medezeggenschapsraad bij. Behalve door de wet worden samenstelling, bevoegdheden en werkwijze van deze raad geregeld door het Medezeggenschapsreglement. In de medezeggenschapsraad zijn medewerkers (onderwijzen personeel en onderwijsondersteunend personeel), ouders en leerlingen vertegenwoordigd. Buiten de centrale medezeggenschapsraad (CMR) heeft Scholengroep Carmel Hengelo per schoollocatie een deelraad (DMR) ingesteld. Ook het functioneren van de deelraden is geregeld in de wet en het medezeggenschapsreglement.

Naast het niveau van Scholengroep Carmel Hengelo bestaat er ook een hoger niveau van medezeggenschap (gemeenschappelijke medezeggenschapsraad; GMR), gekoppeld aan de Stichting Carmelcollege. De Scholengroep Carmel Hengelo heeft een vertegenwoordiging op dat niveau conform de medezeggenschapsregeling op stichtingsniveau.

Op scholengroep-niveau voert de CMR overleg met de rector en onderwijsdirecteuren (de directie). Voorgenomen besluiten worden door de directie voorgelegd aan de CMR. Overleg en besluitvorming op het niveau van de schoollocaties geschiedt tussen teamleiders en DMR van de schoollocatie. Dat is het geval bij besluiten die uitsluitend uitvoeringsgevolgen hebben voor de betreffende locatie. Hebben besluiten een gevolg voor meer dan één locatie, dan hebben ze daarmee een schoolbreed karakter en valt de medezeggenschap binnen de competentie van de CMR. Mutatis mutandis geldt hetzelfde voor beleidsbeslissingen die op stichtingsniveau liggen, die daarmee binnen de competentie van de GMR vallen.

De WMS kent een mogelijkheid een aparte raad in te stellen voor de centrale dienst van de organisatie. Binnen Scholengroep Carmel Hengelo maken medewerkers van het OOP en de centrale ondersteuning deel uit van de CMR en de deelraden per locatie. Dat zorgt in onze ogen voor afstemming tussen de perspectieven van leerlingen, ouders, docenten en onderwijsondersteuners.

Ook het samenwerkingsverband waarin Scholengroep Carmel Hengelo met het openbaar onderwijs opereert kan een eigen raad hebben voor medezeggenschap (ondersteuningsplanraad). Dit aspect valt buiten de reikwijdte van deze notitie.

8. De rol van vaksecties

Vaksecties vervullen in onze Scholengroep met 'Teams aan de basis' een belangrijke rol. Binnen vaksecties borgen collega's de verticale leerlijn, stemmen zij methodes en toetsing af, en stimuleren ze elkaar om met een nieuwe didactiek te werken. Vakcollega's inspireren elkaar om binnen het vakgebied te scholen en zullen vak-expertise overdragen. Daarnaast is ook afstemming tussén vakgroepen van belang.

Vaksecties zijn niet autonoom in hun functioneren. Als een vaksectie resultaten boekt die voor de doorstroom of uitstroom problematisch zijn, dan moet het team met deze vaksectie daarover in gesprek. Dat zal in eerste instantie het geval zijn met een vertegenwoordiger van de vaksectie die in het team zit, maar het is ook mogelijk dat er vanuit het team behoefte is met een gehele vaksectie te

spreken. Het is belangrijk zulke gesprekken te voeren vanuit de behoefte om met en van elkaar te leren. Omdat veel leerlingen van de ene locatie van Scholengroep Carmel Hengelo doorstromen naar de andere, is ook contact en afstemming tussen teams van verschillende locaties noodzakelijk.

9. Verticale communicatie en besluitvorming

In de startfase van een teamorganisatie hebben veel medewerkers vragen over bevoegdheden versus verantwoordelijkheden. Zij vragen zich af tot hoever hun competentie strekt, hun bevoegdheid om zelfstandig te handelen. Vanuit de theorie is daar een antwoord op te geven. Een team kan zelfstandig handelen als aan een aantal voorwaarden is voldaan: het moet passen binnen de wettelijke kaders, de beleidsagenda en het beleid van Scholengroep Carmel Hengelo, het eigen budget, het moet andere teams niet dwarsbomen en het moet het werk van specifieke functionarissen niet belemmeren.

In de werkelijkheid van alledag kunnen er gemakkelijk verschillende opinies zijn of aan die voorwaarden al dan niet wordt voldaan. In de praktijk is de noodzaak van tijdig communiceren en afstemmen daarom cruciaal. Communiceren is de norm en dat gaat meestal verder dan eenzijdig informeren. Het vraagt vaak ook nadrukkelijk om afstemming in en tussen vakgroepen, in en tussen teams, in en tussen schoollocaties. Dit vraagt van schoolleiders elkaar goed mee te nemen in ontwikkelingen die spelen.

Wat geldt voor besluitvorming binnen teams versus besluitvorming op locatie of schoolniveau, geldt evenzo voor de besluiten die op school genomen worden in relatie tot de bevoegdheden die op stichtingsniveau liggen. Er is een Carmel-statuut waarin de bevoegdheden en positionering zijn vastgelegd. Een dergelijke regeling heeft niet alleen intern betekenis als het gaat om de vraag of een besluit correct genomen is. Ook naar buiten kunnen er gevolgen zijn. Bij niet-legitieme besluitvorming kunnen derden zich daarop beroepen en kan het gevolg zijn dat een klachtencommissie of de rechter de school terugfluit. Kortom, er moet voortdurend oog zijn voor legitieme en formele besluitvorming.

Teams aan de basis kunnen de daadkracht, de vernieuwing en de kwaliteit ten goede komen. Als de teams uitstekend draaien maar te weinig naar buiten gekeerd zijn, is er voor de school een risico dat de eilandjes binnen de school of scholengroep de verbinding met elkaar kwijt raken. Teveel nadruk op eigen autonomie van het team brengt de relatie met andere teams en schoolleiding in gevaar. Daarom zal voortdurend geïnvesteerd moeten worden in samenwerking en afstemming. Uiteindelijk draagt dat bij aan de kwaliteit van de onderwijsopbrengsten.

10. Beleidsontwikkeling

Teams werken binnen de Scholengroep Carmel Hengelo aan de uitvoering van de beleidsagenda en het scholengroep brede beleid. Zij hebben de ruimte om dit beleid naar hun eigen locatie te vertalen en eventueel aan te vullen met locatie specifiek beleid. Het team stelt zich doelen voor een bepaalde periode (bv. een jaar) en 'contracteert' dit met de schoolleiding. In de wijze waarop die doelen worden gerealiseerd maakt een team eigen keuzes, aansluitend bij het schoolbeleid. Daarvoor zal het team ook gefaciliteerd zijn in formatie (tijd), ruimte en budget. Het teamplan vormt het contract waarop de teamleden elkaar vinden en waarin de afspraken met de schoolleiding zijn vastgelegd. Dat betekent dat er binnen de Scholengroep Carmel Hengelo twee niveaus van beleidsontwikkeling kunnen bestaan die complementair zijn en in elkaar grijpen: de scholengroep als geheel en de

schoollocatie, waar de teams eigen accenten kunnen aanbrengen. Beleidsontwikkeling bestaat altijd uit een planfase, een uitvoeringsfase, een fase van evalueren en een fase van bijstellen of doorontwikkelen.

Het is de kunst om doelgericht en energiek te werken op basis van heldere (stappen)plannen van aanpak met veel aandacht voor transparante tijdlijnen en communicatie. Deze aanpak beoogt kracht en dynamiek. Een beleidscyclus die 'mean & lean' is, waar niet meer dan het noodzakelijke op papier is gezet en het overleg efficiënt is ingericht, geeft energie en resultaat. Het is voor een team een leerproces om de noodzakelijke én gewenste activiteiten te laten passen binnen de beschikbare (formatieve) ruimte.

11. Informatie en kwaliteitszorg

Een organisatie met 'Teams aan de basis' is geen doel op zich. Het is een middel om betere onderwijsresultaten te realiseren. Die kwaliteitsverhoging is het resultaat van een grotere betrokkenheid op het proces van uitproberen en bijstellen maar vooral het gevolg van de samenwerking en het leren van elkaar. Deze hogere kwaliteit wordt meetbaar in de vorm van resultaten van leerlingen: een hogere doorstroom, een hoger slagingspercentage, bijzondere prestaties van leerlingen, aantoonbaar resultaat waar het gaat om sociale en persoonsvormingsdoelen en grotere tevredenheid onder leerlingen over de lessen en de ondersteuning.

Het is belangrijk de gemeten kwaliteit permanent in beeld te brengen zodat die informatie kan helpen bij het monitoren van het proces. De noodzakelijke gegevens worden deels uit de cijferregistratie gehaald. Dit vraagt systematiek, aandacht en stapsgewijs werken vanuit een PDCA-cyclus. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van de enquêtes die de school hanteert om de tevredenheid van leerlingen (en medewerkers) te meten. Een kwaliteitszorgmedewerker faciliteert teams, schoolleiding en directie om hen van adequate periodieke informatie te voorzien. Het is logisch de informatie op team- en vaksectieniveau te koppelen aan de analyse die de Inspectie voor het Onderwijs hanteert om te bepalen of de school voldoet aan de normen voor een basisarrangement. Om te borgen dat het team steeds oog houdt voor de effecten op de kwaliteit, kan het zinvol zijn één van de teamleden de rol te geven om hiervoor aandacht te houden binnen het team. Het team kan dan altijd tijdig reageren als er signalen zijn dat de kwaliteit gevaar loopt.

12. Lerende cultuur en stijl van leidinggeven

Als Scholengroep Carmel Hengelo kiezen voor een teamorganisatie lijkt een structuuringreep, maar is bovenal een cultuuringreep. Werken in teams is gebaseerd op de overtuiging dat onderwijs meer is dan de optelsom van een aantal vakken waaraan een diploma is gekoppeld. Menig docent is vooral gefocust op het eigen vak en de eigen leerlingen en dat is logisch en effectief als het examen het belangrijkste doel van onderwijs is. Maken we ons perspectief ruimer en stellen we dat leerlingen willen stimuleren gelukkige en succesvolle burgers te worden die de uitdagingen van de komende eeuw aankunnen, dan leggen we niet alleen onze ambitie hoger maar zien de ontwikkeling van jonge mensen veel breder en integraler dan in het examengerichte onderwijsmodel.

Scholen die doelgericht een teamorganisatie implementeren, hebben veelal vier tot vijf jaar nodig om te komen tot vaste patronen en routines. Die tijd is ook nodig om het samenwerken tot een succes te maken. In samenwerken word je sterker als je het 'in-oefent', reflecteert op mislukkingen en bijstelt waar nodig. In die zin is het niet anders dan elk ander leerproces. Belangrijk is daarbij dat

betrokkenen het ook zien als een leerproces. Zonder het ontwikkelen van een lerende cultuur kan een teamorganisatie niet slagen.

In een lerende cultuur is er ruimte voor het maken van fouten. Ze zijn aanleiding om te helpen bij het verbeteren. Een lerende cultuur nodigt uit om nieuwe manieren uit te proberen. Openheid en nieuwsgierigheid zijn sterker dan het oordeel en het vermijden van risico's. Een lerende cultuur kan niet groeien als deze niet herkenbaar aanwezig is in de stijl van leidinggeven.

Het streven om met elkaar een lerende cultuur te ontwikkelen houdt in dat er binnen het team (en de school) aandacht is voor samen professionaliseren. Dat beslaat de inhoud van het eigen vakgebied, de didactiek, het pedagogisch handelen en de vele aspecten van het professioneel samenwerken. Leren is op al deze niveaus een kwestie van doelgericht oefenen.

Leidinggevend binnen Scholengroep Carmel Hengelo hebben niet alleen oog voor het leren van leerlingen, maar ook voor professionalisering en coaching van docenten en OOP. De directieleden ondersteunen en coachen hun teamleiders actief, zodat ze groeien in hun rol.

13. Hoe verder?

Deze notitie is onderdeel van een dialoog. We hebben in beeld gebracht dat 'Teams aan de basis' veel meer is dan autonomie voor teams en schoollocaties. Autonomie is altijd verbonden met samenwerking én met het leveren van onderwijskwaliteit. Deze drie elementen zullen altijd in balans moeten zijn. We hebben aangegeven dat deze drie elementen bij de vormgeving van 'Teams aan de basis' van groot belang zijn: de kwaliteit van ons onderwijs, de samenwerking (verbinding) en de professionele ruimte (autonomie). Heel kort samengevat:

1. Binnen onze scholen moet het gaan over kwaliteit van onderwijs: *motiverend en krachtig onderwijs en leerlingbegeleiding*.
2. Voor het realiseren van motiverend en krachtig onderwijs en leerlingbegeleiding is intensieve *samenwerking* noodzakelijk. *Samenwerking* tussen medewerkers, binnen teams en vakgroepen en binnen schoollocaties en de Scholengroep. *Samenwerking* met leerlingen en ouders (pedagogische driehoek). *Samenwerking* met collega-scholen en allerlei partners in onze omgeving.
3. Realisatie van motiverend en krachtige onderwijs vraagt om een professionele leercultuur in onze scholengroep. Dit betekent onder andere ook dat professionele ruimte voor een ieder binnen onze Scholengroep goed wordt ingevuld: zelfregie tonen, zelfstandig werken, keuzes maken binnen heldere kaders, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen, etc.

De schoolleiding vindt bij deze drie thema's voortdurend serieuze aandacht voor elkaar en zichtbaarheid van directie en schoolleiding op de schoollocaties van belang. *Echte* aandacht voor elkaar, voor medewerkers, teams, vakgroepen, teamleiders en schoollocaties draagt bij aan samenwerking, elkaar serieus nemen en onderwijskwaliteit.

Schoolontwikkeling is een permanent proces waarin versnellen en vertragen elkaar afwisselen. In dat proces zal door regelmatig monitoren en dialoog één en ander verder vorm krijgen. De koers is gezet en de richting is bepaald. We zijn al onderweg ...
