

Bijlage 2020 10 30.4

Bestuurlijk handelen

Dit stuk beschrijft het bestuurlijk handelen van het College van Bestuur (hierna te noemen CvB) binnen ATO-scholenkring en de onderliggende visie op besturen.

Het stuk start met de vier uitgangspunten die onder de visie op besturen liggen. Vandaaruit wordt dit uitgewerkt in het bestuurlijk handelen dat uit deze uitgangspunten voortkomt. Als laatste wordt het bestuurlijk handelen in crisistijd beschreven. Tot slot zijn de bestuurlijke taken uit de besturingsfilosofie als bijlage toegevoegd.

Visie op bestuur en besturen

De visie op besturen en bestuurlijk handelen komt voort uit verschillende uitgangspunten die binnen ATO-scholenkring worden gehanteerd.

- Rijnlands werken
- Verantwoordelijkheden laag in de organisatie beleggen
- Situationeel leiderschap
- Onderscheid tussen control en ontwikkeling

Hierna werken we bovenstaande uitgangspunten nader uit.

Rijnlands werken

Besturen lopen tegen de grens van het maakbare aan als het gaat om strategie. De vraag wordt gesteld of het bestuur voor alle vakmensen in de scholen doelen moet uitrollen die voor iedereen en elke school gelden. Veel besturen komen daarvan terug, omdat dit in de praktijk niet werkt. Het onderwijs laat zich niet vormen of sturen als een productieproces.

Bestuurders kiezen dan voor het uitzetten van een koers die jaarlijks aangevuld wordt met een kaderbrief, schoolplannen en jaarplannen met daarin doelen die vanuit de scholen komen met een heldere link naar de missie van de hele organisatie.

Ook ATO-Scholenkring kiest voor het werken met een koersplan en stelt de ontwikkeling van de vakmensen daarmee centraal.

Rijnlands koersen kent een viertal principes voor de uitvoering van het koersplan (gelden ook voor het werken in het algemeen). Die principes zijn Verbinding, Vertrouwen, Vakmanschap en Inspiratie. De eerste twee gaan over het persoonlijke contact tussen mensen en de laatste twee over de inhoud van het onderwijs en vooral de wijze waarop men met onderwijs omgaat en zich laat inspireren.

In het maakproces met bestuur en directies sturen we op verbinding en vertrouwen. Verbinding tussen mensen en verbinding met de inhoud en je daaraan willen committeren, samen willen leren en ontwikkelen met als stuurmechanisme dat alles in dienst moet staan van de gezamenlijke ambitie

van de stichting, de missie. Ook sturen we nadrukkelijk op het hogere belang, het belang dat uitstijgt boven het belang van een school of een directeur.

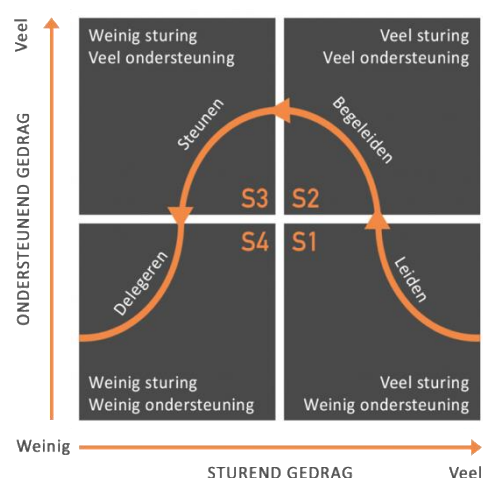
Verantwoordelijkheden laag in de organisatie

Belangrijk uitgangspunt in de besturingsfilosofie, dat overeenkomt met de uitgangspunten uit het Rijnlants werken, is dat we de verantwoordelijkheden laag in de organisatie beleggen. Hiermee heeft het CvB meer een agenderende, faciliterende, stimulerende, monitorende, kaderende en sturende rol.

Situationeel leiderschap

Situationeel leiderschap gaat uit van de kenmerken van de persoon of groep waar leiding aan wordt gegeven en past de wijze van aansturing daarop aan. Hierbij zijn vier hoofdstijlen van aansturing geïdentificeerd.

- S1 Leiden
- S2 Begeleiden
- S3 Steunen
- S4 Delegeren



Onderscheid tussen control en ontwikkeling

In kwaliteitszorg kun je onderscheid maken tussen de controlkant van kwaliteitszorg en de ontwikkelkant van kwaliteitszorg en welke leidende principes bij beide werkzaam zijn. Onderstaand model gaat ervan uit dat er zowel aandacht en sturing moet zijn op het borgen en meten van de basis als aandacht en sturing op de ontwikkeling van de organisatie. Hierbij geldt echter dat de sturingsmechanismen voor de controlkant niet effectief zijn voor de ontwikkelkant en visa versa. Dit betekent dat we in ons bestuurlijk handelen op beide elementen inspelen.



Leidende principes Control	Leidende principes Ontwikkelen
Weet wat werkt	Weet wat kán werken
Focus op negatieve afwijking	Focus op het positieve
Kaders sturen	Dialogoog stuurt
Zet in op systemen	Zet in op mensen
Heldere informatievoorziening	Geen klant maar partner
Elke dag een beetje beter	Durf te doen

Onderzoek als waarheidsvinding	Onderzoek als interventie
Metten = weten	Willen weten = meten

Binnen ATO-scholenkring sturen we de scholen op beide aspecten aan. Aan de controlkant maken we gebruik van gestructureerde dashboards, kwartaalrapportages en stellen we meetbare doelen. Aan de ontwikkelkant zetten we in op energie, onderzoeken en het gesprek. Hier leiden we de voortgang meer af van wat we zien, voelen en horen tijdens onze schoolbezoeken en aan de energie die er in de ontwikkeling wordt gestoken.

Uitwerking in bestuurlijk handelen en monitoring van de resultaten

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we vanuit bovenstaande uitgangspunten ons bestuurlijk handelen afstemmen op wat op dat moment en in die situatie werkzaam is.

Bestuurlijk handelen vanuit Rijnlands werken

ATO-Scholenkring wil werken volgens de principes van verbinding, vertrouwen, vakmanschap, inspiratie en eigenheid. Hierbij staat het primaire proces centraal: het gaat om het kind en de leerkracht. Onze besturingsfilosofie is belangrijk wanneer het gaat over sturing versus autonomie en de wijze waarop we Rijnlands samen willen werken. Dit vraagt het komende jaar om de begeleiding in de samenwerking binnen het directiebestuur.

Bestuurlijk handelen vanuit verantwoordelijkheden laag in de organisatie

We hebben een horizontale organisatiestructuur (samen sturen) in plaats van een verticale organisatiestructuur (aansturen). Verantwoording en verantwoordelijkheid leggen we zo laag mogelijk in de organisatie met sturingskracht voor directeuren. Om deze reden bouwen we met elkaar het komende jaar aan het managementstatuut. We zorgen ervoor dat het eigenaarschap wordt versterkt en dat er gewerkt wordt vanuit gespreid leiderschap.

Het uitgangspunt van verantwoordelijkheden laag in de organisatie werkt op verschillende wijzen door in ons bestuurlijk handelen. Om directeuren en medewerkers te stimuleren en ondersteunen bij het oppakken van de verantwoordelijkheid, maar om ook te borgen dat de doelen worden behaald, hanteert het bestuur verschillende stijlen. Hieronder beschrijven we de belangrijkste stijlen en op welke wijze ze bijdragen aan enerzijds de doelstelling van het laag in de organisatie beleggen van de verantwoordelijkheden en anderzijds het realiseren van de operationele doelstellingen uit het koersplan en de kaderbrief.

Agenderend

Door het agenderen van de relevante thema's (uit de kaderbrief, op basis van ontwikkelingen of vanuit rapportages) borgen we als bestuur dat de scholen met de juiste thema's aan de slag gaan. Daarnaast borgen we hiermee ook de gezamenlijkheid van de ontwikkelingen binnen de ATO-scholen.

Faciliterend

Vanuit de gedachte dat iedere school haar eigen weg mag en moet volgen naar de doelen, faciliteren we de scholen op een wijze die voor hen passend is. Dit kan een extra schoolbezoek betekenen, een interventie met externe partners, extra ondersteuning vanuit het bestuurskantoor of het samenbrengen van verschillende medewerkers of scholen.

Stimulerend

We stimuleren de scholen en onze medewerkers om, op hun manier, te werken aan goed onderwijs en onze ontwikkelthema's. Waar we merken dat er onvoldoende motivatie op bepaalde doelstellingen zit, onderzoeken we in een gesprek hoe dit komt en hoe we hier mee om kunnen gaan.

Monitorend

We monitoren de kwaliteit van het onderwijs en de voortgang op de doelstellingen middels diverse instrumenten (zie verderop bij monitoring). Waar blijkt dat er geen of onvoldoende voortgang is (of lijkt te zijn) maken we dit bespreekbaar en onderzoeken we welke interventie gewenst is.

Kaderend

We stellen kaders aan de ontwikkelingen en keuzes die worden gemaakt. Vanuit de wens het eigenaarschap laag te beleggen doen we dit beperkt aan de voorkant van trajecten. Middels monitoring en gesprekken houden we zicht op de voortgang en de gemaakte keuzes. Waar deze keuzes te veel afwijken van de ATO-koers sturen we bij.

Sturend

Om het eigenaarschap laag in de organisatie te houden is het wenselijk om het actief sturen te beperken. Actieve sturing (door middel van opdrachten) gaat immers ten koste van het eigenaarschap. Wanneer uit de monitoring echter blijkt dat er op punten onvoldoende resultaat of voortgang wordt gerealiseerd, schakelen we wel over op actieve sturing. Afhankelijk van het thema geven we de medewerker of school dan concrete opdrachten gericht op zowel doel, als de werkwijze om daar te komen.

Bestuurlijk handelen vanuit situationeel leiderschap

Het merendeel van de scholen van ATO-Scholenkring bevindt zich in het vierde kwadrant. Deze voldoen aan basiskwaliteit, wet en regelgeving en ATO-normen. (S4) Deze scholen vragen een stimulerende en delegerende houding van het CvB. Wat leerresultaten betreft zijn er twee scholen die zich bevinden in het tweede kwadrant. Dat wil zeggen veel sturing en veel ondersteuning. (S2) De scholen die niet voldoen aan onze financiële en/of formatieve uitgangspunten vragen van het bestuur een leiderschapsstijl gericht op veel ondersteuning. (S3) Dit betreft 3 scholen.

Bestuurlijk handelen gericht op control of ontwikkeling

Aan de controlkant:

Monitoring van resultaten. Bij dreigende afwijkingen signaleren en aanspreken. Vervolgens treedt er een escalatieladder in werking. Afhankelijk van de aard van de afwijking worden steeds sterkere maatregelen getroffen.

Situatie	Bestuurlijk handelen
Indicatie van een negatieve afwijking (onvoldoende score)	Besprekbaar maken, vragen om een analyse.
Sterke indicatie van negatieve afwijking	Bespreken, verbeteropdracht meegeven in de vorm van een verbeterplan met concrete doelen en resultaten. Monitoren via tussentijdse rapportages. Gebruik maken van interne ondersteuning. Coaching
Onvoldoende resultaten	Bespreken, eisen formuleren, opdracht voor verbeterplan geven, actief monitoren. Gebruikmaken van externe ondersteuning.
Blijvend onvoldoende resultaten	Actief ingrijpen - Begeleiden - Concrete opdrachten geven - Ondersteunen - Vervangen

Aan de ontwikkelkant:

Prioriteren en richten

Vanuit het uitgangspunt dat de ontwikkelingen vanuit de scholen moeten komen stelt het CvB zich hier voornamelijk prioriterend en delegerend op.

Binnen de kaders van de kaderbrief wordt de invulling om de doelstellingen te realiseren aan de scholen overgelaten. Hiermee wordt de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling aan de scholen gedelegeerd. Per school wordt de ambitie bepaald en vastgelegd in schoolplannen en jaarplannen

Ondersteunen

Daarnaast treedt het CvB ondersteunend op. Per school wordt gekeken welke ondersteuning de school hierbij het beste kan gebruiken.

Vanuit haar helicopterview heeft het CvB overzicht op de verschillende ontwikkelingen binnen de ATO-scholen. Waar het CvB meerwaarde in de verbinding tussen de ontwikkelingen van scholen ziet brengt ze deze scholen bij elkaar of verbindt met externe partijen, onderzoek of andere organisaties.

Monitoring gericht op control of ontwikkeling

In onderstaande tabel zijn de instrumenten die we voor de monitoring aan de control en ontwikkelkant inzetten weergegeven, waar van toepassing zijn deze uitgesplitst naar de specifieke domeinen.

	Control	Ontwikkeling
Algemeen	• Koersplan (4 jaar) & Schoolplannen • Kaderbrief, uitwerking voor 1 jaar) • Jaarplanning (run en change) • Dashboard (Synaxion)	• Schoolbezoeken • Projecten voor veranderonderwerpen • Voortgangsgesprekken met betrokkenen
Onderwijs	• Dashboard cito scores eindtoetsen, tussentoetsen • Sociale veiligheidsmonitor • KC- monitor • Stadsfoto KC ontwikkeling	• Schoolbezoeken CvB • Gesprekken met leerlingen, medewerkers en directie. • Lesbezoeken • Directieoverleggen • Bezoeken leernetwerken • Gesprekken met leerkracht Onderzoek en ontwikkeling
Financieel	• Dashboard, financiële resultaten, • Jaarrekening, • Kwartaalrapportage • Maandgesprekken met financiën • Instroom en uitstroom leerlingen	• Voortgangsgesprekken met staf en directeuren, ICT en huisvesting • Gesprekken Accountant (ontwikkeladviezen) • Regionale netwerken (VosAbb, PO-Raad)
Personeel	• Dashboard; ziekteverzuim, aantal FTE, in- uitstroom personeel • Maandgesprekken P&O • RI&E • KC Monitor (onderdelen ARBO en Leiderschap)	• Schoolbezoeken, exitgesprekken, voortgangsgesprekken • OMC 073 • POS en Academische opleidingsscholen. • Gesprekken staf en directeuren
Huisvesting & ICT, bedrijfsvoering	• MJOB • Rapportages huisvesting • Overzichten exploitatie, energieverbruik, tevredenheid gebruikers, duurzaamheid • Rapportages ICT • Rapportages AVG	• Voortgangsrapportages • Gemeente en externe partners • Gesprekken

Bestuurlijk handelen in Crisis

Hieronder wordt beschreven op welke wijze het bestuurlijk handelen bij Crisis wijzigt dan wel overeenkomt met het reguliere bestuurlijk handelen.

1. In de kern blijft de besturingsfilosofie (zoveel als mogelijk) ongewijzigd. Er wordt nog steeds gehandeld vanuit het Rijnlands werken en verantwoordelijkheden blijven nog steeds laag in de organisatie belegd. Hiermee blijft de organisatie als geheel vanuit haar kracht werken en is het handelen en gedrag binnen de organisatie coherent en voorspelbaar.
2. De invulling van de rol van bestuurder verschuift wel naar facilitator en ondersteuner van de organisatie rondom de crisis. Dit betekent dat het bestuur haar prioriteiten verlecht en bepaalde zaken uitstelt¹. De belangrijkste rollen naar
 - a. De belangrijkste rollen naar de externe stakeholders zijn:
 - i. Het boegbeeld van de organisatie
 - ii. Het afvangen van verstoringen van buitenaf
 - iii. Het afstemmen met externe stakeholders
 - iv. Het inzetten van het (bestuurlijke) netwerk
 - b. De belangrijkste rollen naar de interne stakeholders zijn:
 - i. Het behouden van het overzicht en de coördinatie
 - ii. Het richtinggeven en het stellen van prioriteiten
 - iii. Afstemming met interne gremia (RvT, GMR, directeurenoverleg en bestuurskantoor)
 - iv. Het steunen van de organisatie en medewerkers met raad en daad (zorgen dat de medewerkers zich gezien, gesteund en gewaardeerd voelen)²
3. Waar van toepassing wordt een crisisteam geformeerd met interne en eventueel externe stakeholders of ingehuurde ondersteuning.
 - a. Waar dit nodig is stapt het bestuur in en neemt het de verantwoordelijkheid en of de ansturing over of stelt het kaders.
4. Met deze aanpak kunnen de verschillende gremia binnen ATO-scholenkring optimaal functioneren en inspelen op de lokale context. Keerzijde hiervan is dat het bestuur minder zelf direct invloed heeft. Om dit te ondervangen is het van belang dat er zo goed mogelijk vooruit wrdt gekeken zodat er tijdig op eventuele ontwikkelingen kan worden ingespeeld. Vanuit haar besturingsfilosofie waarbij de verantwoordelijkheid laag in de organisatie wordt belegd heeft het bestuur hier ook meer ruimte voor.

¹ Aan de hand van de Eisenhower Matrix met de assen urgent- niet urgent en belangrijk- niet belangrijk

² Door fysiek op de locaties aanwezig te zijn, door contact op te nemen, tijdens en na de crisis, door de waardering te uiten, in woord en in daad et.

Bijlage 1: Taken CvB (uit de besturingsfilosofie)

- Het College van Bestuur heeft als kerntaak het verbeteren van de mogelijkheden voor kinderen zodat zij zich optimaal kunnen ontwikkelen. Zij is daarvoor eindverantwoordelijk.
- Het College van Bestuur stuurt de directeuren aan. Zij creëert goede voorwaarden om onderwijs te borgen/optimaliseren (denk aan personeelsbeleid/opleiding, huisvesting en ondersteunende diensten).
- Het College van Bestuur definieert, toetst, monitort de kwaliteiten van het personeel en in bijzonder van de directeuren.
- Het College van Bestuur stelt de kaders vast voor financiën e.d.
- Het College van Bestuur definieert, toetst, initieert en monitort de kwaliteit van het onderwijs/opvang/educatie in de meest brede zin van het woord.
- Het College van Bestuur stuurt op resultaten en is vooral een inspirerende, motiverende, dienende en faciliterende leider. Het College van Bestuur initieert en bewaakt de ontwikkeling van de middellange termijnvisie, ontwikkelt het kwaliteitskader en zorgt voor bestuurlijke samenwerking, heeft een netwerkrol binnen en buiten de stad en vertegenwoordiging, externe PR e.d., is aanspreekpunt, is een interne/externe ambassadeur voor ATO-Scholenkring en is sparringpartner voor de directeuren/scholen.
- Waarmaken van inspraak door bij geselecteerde onderwerpen optimaal gebruik te maken van laagdrempelige digitale mogelijkheden om visie te delen en ontwikkelen.