

Dollard College

=Toekomstplan 2016 t/m 2020=



Het Dollard College is een netwerkorganisatie, dat in het belang van onze leerlingen intern de onderwijskracht legt bij de docenten en teams van elke vestiging en extern opereert als een netwerkorganisatie en in relatie met haar stakeholders flexibel inspeelt op de kansen in de regio.

Toekomstplan 2016-2020
Dollard College
Update oktober 2017

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Het Dollard College.....	4
2.1 Huidige situatie	4
2.2 Missie, visie en kernwaarden	5
2.2.1 Missie, identiteit.....	5
2.2.2 Visie en kernwaarden	5
2.3 SWOT-analyse.....	6
2.4 Verandernoodzaak.....	6
2.4.1 Huidige situatie en noodzaak tot veranderen	7
2.4.2 Het veranderverhaal	7
3. Strategische beleidsdoelen	8
3.1 Strategische beleidsdoelen Dollard College	8
3.1.1 De docent is de sleutel.....	8
3.1.2 Professionele leergemeenschap	9
3.1.3 Ambitieuze onderwijs	9
3.1.4 Zijn wie je bent	10
4. De strategiematrix.....	11
4.1 De strategiematrix.....	11
4.2 Leefwereld versus Systeemwereld.....	11
4.3 De speerpunten.....	12
4.3.1 Aantrekkelijk werkgever	12
4.3.2 Professionele medewerkers	12
4.3.3 Professionele cultuur	13
4.3.4 Hoge kwaliteit aan onderwijs.....	13
4.3.5 Adequate onderwijsorganisatie.....	14
4.3.6 De leerling als eigenaar van het leerproces.....	15
4.3.7 Beleidsrijke meerjarenbegroting	15
4.3.8 Persoonlijke ontwikkeling.....	15
4.4 Acties en initiatieven vanuit de vier perspectieven van de Balanced Scorecard	16
4.4.1 Acties vanuit het innovatief perspectief	16
4.4.2 Acties vanuit het intern perspectief.....	18
4.4.3 Acties vanuit het leerling perspectief.....	20
4.4.4 Acties vanuit het financieel perspectief.....	21
5. Toekomstige basisstructuur	22
5.1 Besturingsfilosofie	22
5.2 Hoofdstructuur.....	22
5.3 Onderwijsteams en Expertteams.....	23
5.3.1 Onderwijsteam	23
5.3.2 Expertteam.....	24
5.4 Basisontwerp organisatiestructuur.....	24
5.4.1 Organiseerprincipes teamgeoriënteerde organisatiestructuur	25
5.4.2 Nieuwe organogram Dollard College.....	25
5.5 Overlegstructuur en besluitvormingsprocessen.....	28
Bijlage 1 Gedefinieerde onderwijsteams en expertteams Dollard College	30
Bijlage 2 Gebruikte literatuur	31

1. Inleiding

Gedurende de afgelopen maanden is hard gewerkt aan de realisatie van het Toekomstplan 2016 t/m 2020 van het Dollard College. Dit Toekomstplan is een beleidsdocument waarin geredeneerd vanuit de missie, identiteit, visie en kernwaarden de strategische doelstellingen van het Dollard College zijn gedefinieerd. De realisatie van deze strategische doelstellingen is afhankelijk van een aantal speerpunten (kritische succesfactoren), die bepalend zijn voor de komende beleidsperiode en worden gerealiseerd door tal van activiteiten en initiatieven. De resultaten hiervan zijn in dit plan concreet (SMART) geformuleerd. Een belangrijke voorwaarde om te komen tot de realisatie van dit plan gedurende de beoogde beleidsperiode, is om uit te gaan van de vorming en ontwikkeling van een teamgeoriënteerde organisatiestructuur. De te formeren teams betreffen zowel onderwijsteams als expertteams, die sterk gericht zijn op horizontale processturing. De eerste aanzet voor de blauwdruk van de beoogde organisatiestructuur is in dit Toekomstplan opgenomen en verdient per vestiging nadere verfijning en invulling.

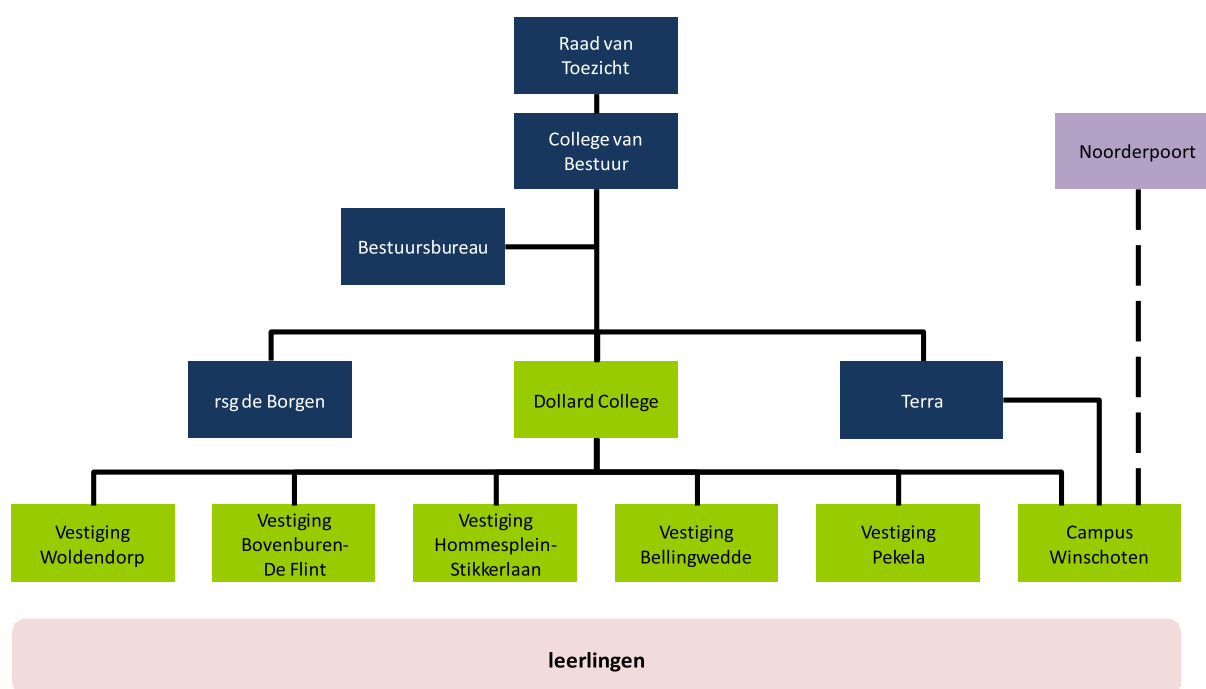
Het Toekomstplan is tot stand gekomen in een zestal sessies, waarbij de stappen "Belichten", "Richten" en "Inrichten" achtereenvolgend zijn doorlopen. De volgende stap betreft het "Verrichten", die de implementatie, realisatie, evaluatie en bijsturing betreft gedurende de beoogde beleidsperiode. Gedurende de sessies is door ons, onder begeleiding van een externe adviseur, intensief gewerkt aan de concretisering van het plan. Bij een tweetal sessies zijn medewerkers van P&C en P&O vanuit het Bestuursbureau betrokken geweest. Het plan is uitgegaan van het Identiteitsbewijs en het Strategisch Beleidsplan (SBP) van het Dollard College. Daarnaast zijn tijdens de sessies het Managementstatuut OGN en de veranderopdracht richtinggevend geweest. Tijdens de sessies is als inspirerende literatuur benut: *Verdraaide Organisaties* (Wouter Hart; 2015), *Blauwdruk voor de emergente school* (Ben van der Hilst; 2015) en *Wat is goed onderwijs? Focus op het werk van onderwijspedagoog Gert Biesta* (2015). Het Toekomstplan is op een iteratieve wijze, parallel aan de vorming van het Schoolplan, tot stand gekomen. Diverse ideeën en aspecten uit het Schoolplan zijn opgenomen in het Toekomstplan.

Ina Lagro en Lourens Veenstra

2. Het Dollard College

2.1 Huidige situatie

Het Dollard College maakt als stichting onderdeel uit van Onderwijsgroep Noord, die samen met de stichtingen Terra en rsg de Borgen een bestuurlijke samenwerking inhoudt. Het Terra biedt opleidingen op het gebied van groen, voeding, dier, natuur & milieu en het Dollard College en rsg de Borgen zijn brede scholengemeenschappen. De Onderwijsgroep Noord heeft in totaal circa 11.600 leerlingen (2014) en 1.400 medewerkers. Het Dollard College faciliteert circa 2.800 leerlingen in hun ontwikkeling met ruim 300 medewerkers in Oost-Groningen, met in totaal zes vestigingen in de plaatsen Bellingwedde, Pekela, Winschoten en Woldendorp. Met het Noorderpoort nemen het Dollard College en Terra samen deel in Campus Winschoten. Het aantal leerlingen loopt per vestiging sterk uiteen en ligt tussen de circa 6% en 52% van het totaal aantal leerlingen (zie figuur 1).



Figuur 1: Het Dollard College als onderdeel van Onderwijsgroep Noord

In de afgelopen jaren is gebleken, dat het bestaande besturingsmodel van de Onderwijsgroep Noord met 23 vestigingen onvoldoende slagvaardig en daadkrachtig kan inspelen op in- en externe ontwikkelingen. Dit was de aanleiding om de sterk centraal gestuurde organisatie om te vormen naar een organisatie met meer participatie, met als oogmerk de verantwoordelijkheden en verruimde regelcapaciteit laag in de organisatie bij de uitvoerende professional te leggen.

In 2014 is het Dollard College in lijn met het in 2013 vastgestelde identiteitsbewijs en besturingsfilosofie aan de slag gegaan met het aanpassen van de organisatie- en managementstructuur. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in concrete voorstellen voor een managementstructuur, die bestaat uit twee regiodirecteuren bij het Dollard College. Deze regiodirecteuren hebben gedurende het schooljaar 2015-2016 de rol van kwartiermaker. De opdracht aan de kwartiermakers betreft het met draagvlak opstellen van het voorliggende Toekomstplan en een plan van aanpak tot realisatie van de besturings-structuur van het Dollard College. Er wordt naar gestreefd de 2e managementlaag geplaatst te hebben voor mei 2016 en de medewerkers in de te formeren teams dienen voor de zomervakantie 2016 geplaatst te zijn. Per uiterlijk 1 januari 2017 krijgen beide kwartiermakers formeel de rol van regiodirecteur met een nog onderling vast te stellen portefeuilleverdeling.

2.2 Missie, visie en kernwaarden

2.2.1 Missie, identiteit

De missie van het Dollard College definieert het bestaansrecht en de identiteit van de organisatie. Door middel van een missie geeft de organisatie aan wie het is, wat het doet en wat het wil bereiken. De missie is tijdloos, maar wel toe te passen op het hier en nu. Het Dollard College geeft in haar missie aan jongeren en volwassenen te willen helpen om een waardevol leven te leiden en om hen succesvol te laten zijn in de samenleving, in het vervolgonderwijs en in het beroep van hun keuze. Leerlingen, die afkomstig zijn van het Dollard College zijn gevormd tot bekwaame (vak)mensen, die bovendien weten welke bijzondere waarde ze voor anderen kunnen en willen hebben. De merkbeproeft (mission statement) van het Dollard College is:

Bij het Dollard College worden mensen bewust, bekwaam en betekenisvol

In november 2013 is de identiteit vastgelegd in een identiteitsbewijs en geeft een nadere uitleg van en onderbouwing aan de missie. In de kern wordt in het identiteitsbewijs aangegeven, dat het Dollard College mensen (leerlingen en medewerkers) wil laten ontdekken wat belangrijk en waardevol is. Daarnaast wil de organisatie gemeenschappelijk versterkend zijn, waarbij gericht gewerkt wordt aan de oplossingen van gemeenschappelijke (regionale) vraagstukken. Hierbij wordt bewust vanuit de persoonlijke behoefte gewerkt, waarbij het van belang is elkaar te kennen en te erkennen en te weten wat je voor elkaar kunt betekenen. Het credo, dat de identiteit dekt is: "zijn wie je bent, dat is geluk" (Erasmus)

2.2.2 Visie en kernwaarden

Het Dollard College wil haar missie en identiteit waarmaken met een inspirerende visie en wil daarmee een visionair en ambitieus beeld geven van wat de organisatie wenst te zijn. Iedereen moet weten wat ze van de onderwijsinstelling mogen verwachten en wat niet. Het Dollard College wil onderwijs zien, dat de regie neemt en haar rol in de regio duidelijk maakt. Onderwijs, dat anderen aanspreekt op hun deel van de verantwoordelijkheid in het bereiken van gemeenschappelijke doelen. De organisatie wil anticiperen op maatschappelijke vraagstukken en onderwijs gerelateerde ontwikkelingen en wil betekenisvol onderwijs geven. Onderwijs dat geen andere grenzen accepteert dan de grenzen van de ambities en talenten van mensen die aan haar worden toevertrouwd.

De kernwaarden van het Dollard College zijn:

- *gemeenschappelijk versterkend*: in alles wat de organisatie realiseert is het van belang elkaar en anderen op te zoeken, vanuit de overtuiging dat de organisatie als geheel sterker staat om de samenleving, waarvan het Dollard College deel uitmaakt, te versterken.
- *bewust persoonlijk*: het is van belang wat de ander en jezelf beweegt, elkaar te kennen en te erkennen en gericht te zijn op het belang van de ander, met als oogmerk te weten wat je voor elkaar kunt en wilt betekenen.

Naast de twee kernwaarden zijn voor elke onderwijsinstelling tevens de volgende waarden van belang:

- kwaliteit van onderwijs
- betrokkenheid
- ontwikkelingsgerichtheid
- veiligheid
- resultaatgerichtheid
- efficiëntie.

2.3 SWOT-analyse

De hierna weergegeven SWOT-analyse is een analyse op geaggregeerd Dollard College-niveau en dit houdt in, dat op detailniveau de uitslag tussen de vestigingen onderling kan verschillen. De analyse geeft echter de belangrijkste sterke en zwakke kenmerken van het Dollard College en de kwaliteiten van het onderwijs weer. De kansen en uitdagingen betreffen ontwikkelingen, gebeurtenissen en invloeden in de regio of vanuit de landelijke overheid, waar de organisatie of het onderwijs mee te maken hebben.

		voor de behoeften en doelen van leerlingen, medewerkers en het Dollard College	
		ondersteunend	schadelijk
voor de organisatie	intern	sterktes 1. Zorggerelateerde ondersteuningsstructuur	zwaktes 1. Het DC is geen eenheid maar een archipel.
	extern	kansen 1. Samenwerken met externe partijen en in de regionale en euregionale omgeving participeren 2. Digitalisering, afstandsonderwijs en gepersonaliseerd leren 3. PR gericht op successen DC 4. Instroommogelijkheden vluchtelingen 5. Vergroten aantrekkelijkheid als werkgever 6. Leegstaande lokalen verhuren aan derden 7. Participatie in de omgeving	uitdagingen 1. Krimp tot 2020 gemiddeld minus 16% 2. Met minder geld, meer doen 3. Samenwerking met regionale partijen i.p.v. Concurrentie 4. Opvang van leerlingen met een problematiek in de leefwereld

Figuur 2: SWOT-analyse van het Dollard College

Op basis van het managementstatuut OGN, het strategisch beleidsplan 2015-2019, het identiteitsbewijs, de missie, visie, kernwaarden en bovenstaande SWOT-analyse zijn de strategische beleidsdoelen van het Dollard College vastgesteld (hoofdstuk 4). Op welke wijze de in de SWOT-analyse geïdentificeerde huidige sterktes en zwaktes kunnen worden uitgenut om maximaal in te spelen op de externe kansen en uitdagingen (bedreigingen), komt tot uiting in de strategiematrix (hoofdstuk 5).

2.4 Verandernoodzaak

Ten gevolge van de externe ontwikkelingen (kansen en uitdagingen) dient het Dollard College hier adequaat op in te spelen vanuit haar sterke competenties en zal ze haar zwakkere competenties dienen aan te pakken. Duidelijk is dat bij ongewijzigd beleid het Dollard College op de langere termijn in de gevarenzone komt.

2.4.1 Huidige situatie en noodzaak tot veranderen

Ten gevolge van de demografische ontwikkelingen in de regio Oost-Groningen krijgt het Dollard College t/m 2020 te maken met een gemiddelde krimp van het totaal aantal leerlingen van ruim 15%. Deze krimp aan leerlingen leidt tot een inkomstenvermindering ter grootte van circa € 1.000.000. Daarnaast zullen de leerling gebonden kosten opgeteld bij de stijging van de loonkosten t/m 2020 oplopen tot circa € 1.400.000. De inkomstenderving ten gevolge van de krimp aan leerlingen en stijging van kosten zijn deels te reduceren door de verwachte uitstroom van 65-plussers. Daar staat echter tegenover dat tijdig gewerkt moet worden aan de instroom van gekwalificeerde docenten om een "braindrain" aan intellectueel kapitaal te voorkomen. Indien het Dollard College daarin niet slaagt, komt de onderwijskwaliteit onder druk te staan en zal dit leiden tot onvrede bij ouders, leerlingen, bedrijfsleven en samenwerkingspartners. Het gevolg hiervan is, dat een steeds groter aantal ouders en leerlingen in plaats van het Dollard College zal kiezen voor alternatieven. Hierdoor zal de instroom aan nieuwe leerlingen steeds sterker dalen en komt de organisatie in een neerwaartse spiraal en het bestaansrecht in gevaar.

Bij een regio als Oost-Groningen waar de bevolking krimpt, heeft dit eveneens effecten op de instroom aan leerlingen voor het MBO. Deze leerlingenkrimp heeft negatieve gevolgen voor de mogelijkheden om als Dollard College in samenwerking met Terra en Noorderpoort het Campus College in Winschoten met haar MBO-opleidingen open te houden. Indien de MBO-opleidingsmogelijkheden in de regio afnemen zullen meer leerlingen uitwijken naar een MBO-opleiding in de stad Groningen en de regio verlaten. Na het afstuderen zullen deze leerlingen waarschijnlijk buiten de regio werk vinden en zich daar gaan vestigen. Naar de toekomst toe wordt ten gevolge van een verdunning aan opleidingsmogelijkheden de regio voor bedrijven minder aantrekkelijk om zich te vestigen en komt de arbeidsparticipatie in een negatieve spiraal.

2.4.2 Het veranderverhaal

Het Dollard College wil een **aantrekkelijke werkgever** zijn, waar de medewerker / docent wordt gefaciliteerd om zich voortdurend te ontwikkelen tot de gewenste professional. De organisatie gelooft er in, dat ieder individu iets van zijn leven wil maken, zich wil ontwikkelen en wil leren. Iedereen wil van betekenis zijn voor de ander en krijgt dan ook binnen de organisatie de mogelijkheid dit te zijn, ieder op zijn of haar eigen manier en vanuit persoonlijk verantwoordelijkheidsgevoel. Het Dollard College is een kennisintensieve organisatie, waarbij circa 80% van de begroting bestaat uit personele lasten en daarbij vormt de **professionele docent de sleutel** waarin bewust wordt geïnvesteerd.

De wijze waarop de vestigingen van het Dollard College samenwerken en de wijze waarop collegiaal van elkaar wordt geleerd en waar fouten gemaakt mogen worden, als er maar van wordt geleerd is bepalend voor het klimaat van een lerende organisatie. Het Dollard College als ontmoetingsplaats waarin leren en ontwikkelen worden verbonden met de wens om een betekenisvol leven te leiden, bepaalt de kern van de **professionele cultuur**. De **hoge kwaliteit van onderwijs** komt tot uiting in de wijze waarop het Dollard College haar ambities als **professionele leergemeenschap** waarmaakt.

Door de integrale aanpak, waarbij **de leerling als eigenaar van het leerproces** centraal wordt gesteld (personaliseren), de medewerkers / docenten de sleutel vormen voor beter onderwijs (professionaliseren) en met ouders en omgeving samen wordt gewerkt (participeren), is het Dollard College in staat **ambitieuw onderwijs** te leveren. Op deze wijze wordt onderwijs geleverd, dat past bij de individuele talenten en mogelijkheden van de leerling in een doorlopende leerlijn. Aan de demografische krimp kan op zich weinig invloed worden uitgeoefend. Door kwalitatief hoogstaand onderwijs te leveren en in samenwerking met stakeholders de regio leefbaar te houden door zoveel mogelijk onderwijs in stand te houden, kiezen ouders en leerlingen eerder voor het Dollard College. Door te werken aan een **beleidsrijke meerjarenbegroting** wordt duidelijk hoe de school er t/m 2020 voor staat, waarom welke strategische keuzes worden gemaakt en hoe de inzet van financiële middelen past bij de meerjarenstrategie (zie strategiematrix hoofdstuk 4).

In het geleverde onderwijs wordt de leerling gefaciliteerd met maatwerk. De leerling wordt op elk niveau maximaal uitgedaagd en optimaal en persoonlijk begeleid. Alleen door onderwijs van topniveau te leveren kunnen leerlingen het beste uit zichzelf halen. Excellent onderwijs daagt leerlingen uit om slim, vaardig en creatief te worden, verkleint achterstanden en zorgt ervoor dat iedereen zijn of haar talenten maximaal kan ontwikkelen in zijn of haar eigen tempo. Voor leerlingen is onderwijs op hun eigen topniveau van wezenlijk belang voor de **persoonlijke ontwikkeling**, om te kunnen **zijn wie je bent** en om actief mee te doen in de toekomstige samenleving.

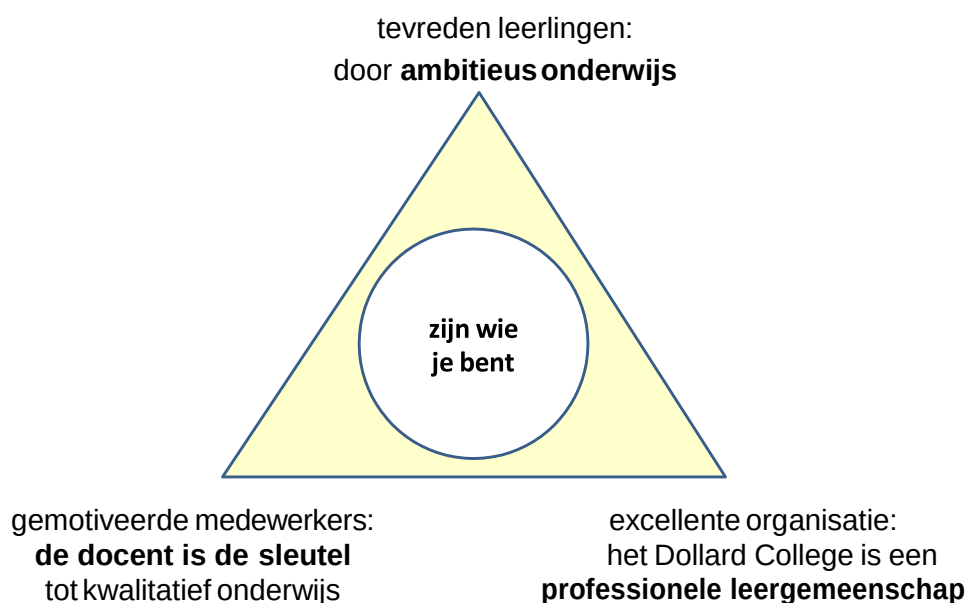
3. Strategische beleidsdoelen

De strategische beleidsdoelen van het Dollard College zijn de tastbare resultaten, die worden nagestreefd om de missie, visie en ambities van de organisatie waar te maken. Het is van belang, dat geformuleerde beleidsdoelen ook meetbaar zijn, zodat kan worden vastgesteld of de gestelde doelen wel of niet gerealiseerd zijn, of dat bijsturing noodzakelijk is. Het succes van het Dollard College wordt bepaald door de mate waarin de organisatie er in slaagt om haar doelstellingen te realiseren.

3.1 Strategische beleidsdoelen Dollard College

De strategische beleidsdoelen van het Dollard College zijn:

1. De docent is de sleutel
2. Professionele leergemeenschap
3. Ambitieuw onderwijs
4. Zijn wie je bent



Figuur 3: De strategische doelen van het Dollard College

De **docent** is de cruciale factor en vormt **de sleutel**, die de kwaliteit van het onderwijs bepaalt en de leerling ondersteunt om eigenaar te zijn van zijn eigen leerproces en hem daarbij coacht en faciliteert. De docent is de belangrijkste voorwaarde om te komen tot een **professionele leergemeenschap**. Vanuit het principe "een leven lang leren" professionaliseert de docent zijn vak en draagt hij bij aan de realisatie van een excellent opererende onderwijsorganisatie. Op basis van voorgaande kan het Dollard College in sterke samenwerking met haar stakeholders **ambitieuw onderwijs** leveren, dat zich in relatie tot haar leerlingen richt op de drieslag: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming. De kern waar het Dollard College een belangrijke bijdrage aan wil leveren is het resultaat van de drie hiervoor genoemde strategische beleidsdoelen, nl. dat zowel iedere leerling als medewerker kan **zijn wie je bent** om van daaruit een waardevol leven te kunnen leiden.

3.1.1 De docent is de sleutel

Onze docenten zijn professioneel en geïnspireerd. Ze verstaan de eisen en tekenen van de tijd en handelen daarnaar. Ze willen leren, onderzoeken, ontwikkelen, kennis delen, om beter te worden. Een docent is een professional. Dat betekent dat hij een belofte doet: de leerling volgens een hoge standaard faciliteren bij de kwalificatie- en socialisatie-ontwikkeling en bij de persoonsvorming. Wij willen ruimte bieden voor die belofte. Ruimte, erkenning en aandacht zijn wezenlijk voor het werkplezier van de professional. Zo kan eigenaarschap en verantwoordelijkheidsgevoel ontstaan. Wat is de standaard, maken we die waar, hoe weten we dat, wat willen we leren om beter te worden. De professionele ruimte schept mogelijkheden én brengt verplichtingen met zich mee. Het werk van docenten is een stuk complexer geworden. Het werk kent in deze tijd vele dilemma's die met protocollen en regels alleen niet oplosbaar zijn. Keuzes tussen zorg en kwaliteit, individuele aandacht

en groepsprestaties bijvoorbeeld vragen voortdurend gesprek en steeds opnieuw afwegen. Het Dollard College wil investeren in het ontwikkelen van deze moderne, normatieve professionaliteit door middel van een variëteit van gespreksvormen.

Passend onderwijs komt elke leerling toe. Het Dollard College wil daarom investeren in de ontwikkeling van een breder pedagogisch en didactisch repertoire. Ook wil het Dollard College investeren in onderwijs als teamwerk. Docenten zijn afhankelijk van elkaar. Zij kunnen en moeten hun verscheidenheid aan talenten exploreren en benutten. De docent van de scholen van het Dollard College kan en wil samenwerken, wil zich ontwikkelen, neemt deel aan intervisie, lesbezoek, casus-besprekingen en andere vormen van collegiale toetsing en ontwikkeling. Hij staat open voor nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs, in zijn vak, en staat open voor de eisen die leerlingen, ouders en andere partners stellen. Het Dollard College wil haar docenten ondersteunen in deze groei in professionaliteit.

3.1.2 Professionele leergemeenschap

Elke medewerker kan zijn eigen stempel zetten op zijn werk. Elke medewerker draagt de koers van de school. Elke medewerker is ambassadeur van zijn school. Ons onderwijs wordt gemaakt in de klas of in het team of in de afdeling. De vragen, uitdagingen en problemen in de klas zijn tegenwoordig ingewikkeld en veeleisend. Ze vragen om maatwerk, en dus om reële handelingsruimte (verantwoordelijkheden met bevoegdheden) voor de docenten en het team. Meer dan ooit vragen ze ook om samenwerking, van docenten met elkaar, en met hun leidinggevende(n). Een ruim mandaat en een helder speelveld zijn daarom onontbeerlijk. De samenwerking binnen de scholen kent verschillende gedaanten. De doorlopende leerlijn, de aansluiting onderbouw - bovenbouw, de determinatie, de vakontwikkeling, de afstemming met zorg en mentoraat. Ze vragen allemaal om samenwerking. De vragen die aan de orde zijn, kunnen en moeten niet exclusief door leidinggevers beantwoord worden. Wij verwachten van professionele docenten dat zij zelf met hun team daarin de grootste rol vervullen. Dat kan door leiding te (mogen / kunnen) geven op basis van inhoudelijke autoriteit. Onze scholen zullen om dit mogelijk te maken in hun structuur platter worden. Ze zullen zich tot netwerkorganisatie ontwikkelen. Het moderne onderwijs vraagt om krachtig leiderschap.

Een goede leidinggevende overziet wat er moet gebeuren. Hij interpreteert en selecteert wat van belang is voor zijn team. Hij schermt het team daarmee af en creëert zo de noodzakelijke professionele ruimte. Een goede leidinggevende appelleert aan de ambitie om die professionele ruimte te vullen. Hij is de gangmaker van de professionele dialoog, ondersteunt, enthousiasmeert en stimuleert. Hij heeft aandacht voor de dagelijkse praktijk, ziet en kent "zijn" mensen. Hij maakt duidelijk wat on-onderhandelbaar is, bijvoorbeeld de eisen van de Inspectie. Hij complimenteert, spreekt aan en grijpt zo nodig in, bijvoorbeeld als de onderwijskwaliteit niet aan de maat is, of als de professionaliteit onvoldoende is. Hij is glashelder over wat kan en niet kan, wat hoort en niet hoort en kan dat uitleggen. Hij is altijd en per definitie voorbeeld en rolmodel.

3.1.3 Ambitieuw onderwijs

Wij willen ons onderwijs personaliseren. Passend onderwijs komt elke leerling toe. Wij willen het accent verleggen van gestandaardiseerd onderwijs naar onderwijs dat begint bij de leerling: wat ambieert hij in zijn leven, wat ambieert zij op school? Hier begint het, hier eindigt het niet. De docent en het team laten hun vakinhoudelijke en pedagogisch-didactische autoriteit voluit gelden en geven aan welke route en welke inhoud past bij die ambitie. Het accent verschuift naar persoonlijke aandacht en (leer- en loopbaan) begeleiding. Het onderwijs wordt gevarieerder, mede om zo tijd te winnen voor meer persoonlijk onderwijs. De mogelijkheid bestaat, dat er hoorcolleges komen en sommige instructies kunnen via ICT tijd- en plaatsafhankelijk plaatsvinden. Daarnaast kunnen leerlingen van elkaar leren. Dit zal niet van de ene op de andere dag gebeuren. De ingezette ontwikkeling betreft ook geen revolutie. Bovendien: leerlingen zelf geven in evaluaties aan deze kant op te willen. Als wij ze echt serieus nemen, zullen ze gemotiveerd zijn hun ambities te formuleren en na te streven. Een groter en breder pedagogisch-didactisch repertoire helpt ook om de zogenaamde 21-eeuwse "skills" op een organische manier een plaats te geven in het curriculum. Personaliseren van het onderwijs zal betekenen dat de organisatie van het onderwijs – het jaarklassensysteem, de periodisering, de inrichting van het taakbeleid – zal veranderen. Door middel van kleinschalige experimenten willen we daar ervaring mee opdoen. Wij willen investeren in onze pedagogische opdracht.

Docenten voelen de ruimte om gezag uit te oefenen. Dat begint met het gezag dat voortvloeit uit de beheersing van hun vak. Maar het gaat verder. Zij zijn ook voorbeeld en rolmodel, per definitie. Dat is in deze tijd niet gemakkelijk. Daarom zal dit onderwerp bij uitstek onderwerp van gesprek zijn in de onderlinge professionele dialoog. Alleen als we elkaar ondersteunen, kan dit brede gezag op een geloofwaardige manier tot gelding gemaakt worden. Dit is van wezenlijk belang, omdat we zo laten zien en voelen dat er in het moderne onderwijs echt iets op het spel staat: de toekomst van jonge mensen, in een open en onzekere wereld. Dat kunnen we maar één keer goed doen. De scholen van het Dollard College dragen bij aan een brede persoonsvorming voor onze leerlingen. Docenten dragen daar al aan bij door ambitieus te zijn in, en enthousiast te zijn over hun vak. Ze dragen daar ook aan bij door echte aandacht voor hun leerlingen, door zelf te willen leren en door het vak dat ze geven in een breder maatschappelijk, politiek en wetenschappelijk kader te plaatsen. Deze breed opgevatte professionaliteit is van wezenlijk belang voor de vorming van onze leerlingen.

3.1.4 Zijn wie je bent

Het Dollard College wil zowel haar leerlingen als medewerkers in staat stellen om te zijn wie je bent. Zijn wie je bent, dat is geluk stelde Erasmus al in zijn tijd. Door te kunnen zijn wie je bent sta je als mens stevig in het leven en ben je in staat je unieke talenten tot bloei te brengen en anderen te helpen hetzelfde te doen. Dit is uiteindelijk het ultieme doel van het Dollard College om jongeren en volwassenen door goed onderwijs te helpen een waardevol leven te laten leiden, zowel in hun eigen ogen als in de ogen van anderen.

Goed onderwijs wordt door het Dollard College onderscheiden door de drieslag op de kernopgaven: "kwalificatie" (verwerven van kennis, vaardigheden, houding en competenties), "socialisatie" (leren deel uit te maken van een groter geheel en het ingewijd worden in de waarden en normen van dat grotere geheel) en "persoonsvorming" (ontwikkeling van de eigen identiteit en uniciteit: wie ben ik, wat kan ik en wie wil ik zijn). Deze drie kernopgaven benadrukken de specialistische complexiteit van het werk van de docent, omdat het een voortdurend driedimensionaal denken en handelen vereist. Hierbij gaat het om de bevordering van de juiste ontwikkeling en de juiste talenten, waarbij het uiteraard een complexe vraag is wat de juiste ontwikkeling en de juiste talenten zijn. We willen bij het Dollard College deze drie kernopgaven in balans brengen en houden. Door niet teveel het accent te leggen op een smal opgevatte vorm van kwalificatie, maar vooral ook de accenten te leggen op socialisatie om de leerlingen te ondersteunen in de ontwikkeling tot maatschappijbewuste leden van de samenleving, gekoppeld aan de persoonlijke ontwikkeling.

4. De strategiematrix

Elk van de in hoofdstuk 3 gedefinieerde strategische beleidsdoelen wordt gerealiseerd dankzij een aantal cruciale speerpunten. Speerpunten zijn de succesfactoren die het Dollard College nodig heeft om te kunnen slagen en vormen cruciale elementen bij de realisatie van de strategie. Door middel van één of meerdere gericht te ondernemen activiteiten worden de beoogde speerpunten in de komende planperiode gerealiseerd. Elk gerealiseerd speerpunt draagt uiteindelijk bij aan de realisatie van de strategische beleidsdoelen.

4.1 De strategiematrix

Mede op basis van de in hoofdstuk 2.3 opgenomen SWOT-analyse is in dit hoofdstuk de strategiematrix van het Dollard College voor 2016 t/m 2020 uitgewerkt, met daarin weergegeven de vier strategische beleidsdoelen, incl. de acht daarvan afgeleide speerpunten. De speerpunten spelen een belangrijke rol op de kruispunten tussen enerzijds de vier verticaal weergegeven resultaatgebieden van de Balanced Scorecard en anderzijds de vier horizontaal weergegeven strategische beleidsdoelen van het Dollard College.

strategische beleidsdoelen Dollard College				
	De docent is de sleutel	Professionele leergemeenschap	Ambitieuze onderwijs	Zijn wie je bent
Financieel perspectief (systeemwereld)			7 Beleidsrijke meerjarenbegroting	
Leerling perspectief (leefwereld)		4 Hoge kwaliteit van onderwijs	6 De leerling als eigenaar van het leerproces	8 Persoonlijke ontwikkeling
Intern perspectief (systeemwereld)			5 Adequate onderwijsorganisatie	
Innovatief perspectief (leefwereld)	2 Professionele medewerker 1 Aantrekkelijke werkgever	3 Professionele cultuur		

Figuur 4: de strategiematrix van het Dollard College met de vier strategische doelen en acht speerpunten

4.2 Leefwereld versus Systeemwereld

Het Dollard College wil een organisatie zijn, die uitgaat van de **behoeften en bedoelingen** van haar leerlingen, ouders, medewerkers, samenwerkingspartners en overige stakeholders in de regio. Om hier goed op in te spelen is het van belang uit te gaan van de belevingswereld van zowel onze leerlingen als onze docenten. Zij vormen de kern van het onderwijsproces en stellen samen de leerling in staat om succesvol af te studeren. Het Dollard College maakt de leerling eigenaar van zijn eigen leerproces, waarbij de omslag wordt gemaakt van docent gestuurd onderwijs naar leerling gestuurd onderwijs. Hierbij heeft de docent een andere rol in het onderwijs en wordt de functie van docent rijker en meer van echt toegevoegde waarde, die aansluit bij de behoefte van de leerling. Door uit te gaan van de **leefwereld** van zowel leerling als docent investeert de organisatie in de ontwikkeling van

inspirerend, faciliterend en coachend leiderschap enerzijds en onderwijskundig leiderschap anderzijds.

Naast de leefwereld is er sprake van **de systeemwereld**, die bestaat uit o.a. de organisatiestructuur, processen, ICT-systemen, protocollen, procedures, regels, richtlijnen, etc. De systeemwereld dient ondersteunend te zijn aan de leefwereld in plaats van dat de systeemwereld bepalend is voor de leefwereld. Door de kracht en regelcapaciteit binnen heldere kaders bij de professional en resultaat-verantwoordelijke teams te leggen, wordt optimaal ingespeeld op de behoeften vanuit de leefwereld van leerling en docent.

4.3 De speerpunten

De acht gedefinieerde speerpunten (zie figuur 4) vormen zoals eerder aangegeven de strategische succesfactoren om de vier strategische beleidsdoelen waar te maken en zijn:

1. Aantrekkelijke werkgever (leefwereld)
2. Professionele medewerker (leefwereld)
3. Professionele cultuur (leefwereld)
4. Hoge kwaliteit van onderwijs (systeem- en leefwereld)
5. Adequate onderwijsorganisatie (systeemwereld)
6. De leerling als eigenaar van het leerproces (leefwereld)
7. Beleidsrijke meerjarenbegroting (systeemwereld)
8. Persoonlijke ontwikkeling (leefwereld)

Van de acht gedefinieerde speerpunten zijn vijf speerpunten gelieerd aan de leefwereld en drie speerpunten gelieerd aan de systeemwereld, waarbij speerpunt nummer 4 zowel gelieerd is aan de systeem- als aan de leefwereld.

4.3.1 Aantrekkelijk werkgever

Het Dollard College wil bekend staan als een aantrekkelijke werkgever waar talentvolle werknemers hun ambities kunnen waarmaken en hun talenten ten volle kunnen inzetten en ontplooien. Hierdoor is de organisatie in staat het tekort aan bepaalde vakdocenten aan te pakken. Door het positieve imago van het Dollard zijn tijdig professionele medewerkers met de gewenste competenties aan te trekken om een "brain drain" ten gevolge van de uitstroom van 65-plussers te voorkomen.

4.3.2 Professionele medewerkers

Om het beste uit de leerling te halen is een bekwame **docent** cruciaal en **vormt de sleutel** tot kwalitatief hoogstaand onderwijs. De docent is het hart van onze organisatie. Het Dollard College faciliteert haar medewerkers bij de verdere ontwikkeling en professionalisering om naar de toekomst toe het beoogde kwalitatieve onderwijs te kunnen blijven bieden. Het is van belang dat onze docenten kunnen beschikken over een breed repertoire aan pedagogisch-didactische vaardigheden. Daarbij hanteert het Dollard College toekomstbestendig personeelsbeleid, waarbij de volgende punten voortdurend aandacht vragen:

- omslag van docent gestuurd onderwijs naar leerling gestuurd onderwijs, waarbij docenten o.a. met hun leerlingen de kwaliteit van het gegeven onderwijs evalueren en betrekken bij het verbeteren van het onderwijs;
- samenwerken in teamverband, waarin de professionele dialoog in een open en lerende houding wordt gevoerd en docenten kunnen worden gecoacht door een collega;
- werven van goed opgeleid personeel en inzetten op de professionalisering van de docent om te kunnen differentiëren in tempo en niveau en kunnen variëren in didactische werkvormen tijdens de lessen en door actief rekening te houden met de meest relevante leerstijlen in de groep;
- inzetten op een **professionele leergemeenschap** waarin leren van en met elkaar normaal wordt, zoals door:
 - het organiseren van gezamenlijke studiedagen;
 - het uitwisselen van ervaringen d.m.v. intervisie;
 - het actief werken met het bekwaamheidsdossier en stimulering van inschrijving in het lerarenregister en dit te koppelen aan het POP¹-gesprek
 - het benutten van de verkregen ruimte om te experimenteren, waarbij zowel de individuele docent als het team verantwoordelijk is voor de eigen professionalisering.

¹ POP: persoonlijk ontwikkelingsplan

- investeren in de ontwikkeling richting inspirerend, faciliterend en coachend (onderwijskundig) leiderschap;
- de docent als ambassadeur, die trots is op zijn school.

4.3.3 Professionele cultuur

Het Dollard College streeft een professionele cultuur en leefgemeenschap na, waarbij het collectief verantwoordelijk is voor het onderwijs en de individuele docent daarin zijn rol neemt en waarbij de visie terug te vinden is in de dagelijkse praktijk. Dialoog, collegiaal leren en een lerende organisatie ontstaan vanzelf als de "organisatiecultuur" goed is. Een hoofdtaak van leidinggevend in het onderwijs is dan ook het verbeteren van de professionele cultuur in de organisatie. In een professionele organisatie wordt iedereen als mens gelijkwaardig en respectvol behandeld, maar als professional is niet iedereen gelijk. Hiermee wordt onderkend dat de kwaliteiten van een ieder op een verschillend vlak kunnen liggen en dat niet iedereen hetzelfde kan en hoeft te doen. Als dat uitgangspunt duidelijk en geaccepteerd is, kun je mensen aanspreken op hun gedrag en hun opvattingen en kun je openlijk met elkaar bespreken welke ontwikkelpunten er zijn. Op deze manier komt er meer "smeerolie" in de organisatie, waardoor de onderlinge verhoudingen verbeteren en waardoor er meer en sneller collegiaal geleerd wordt. Een professionele cultuur wordt gemaakt door mensen, die zich al dan niet professioneel gedragen. De kern van deze professionele cultuur zit hem in de wijze waarop mensen in de organisatie met elkaar omgaan.

In essentie komt het neer op twee spelregels:

1. Samenwerken: meeweten, meepraten en meebeslissen. Met elkaar spreek je af:
 - wie, wat wanneer moet weten;
 - welke mensen het meest deskundig zijn en dus meepraten;
 - wie wanneer de knopen doorhakt.
2. Communicatie: uitspreken, afspreken en aanspreken. Met elkaar spreek je af:
 - dat iedereen zich uitspreekt;
 - dat iedereen zich houdt aan wat je afspreekt;
 - dat iedereen elkaar aanspreekt op de twee vorige punten.

In een school met een professionele cultuur werkt iedereen optimaal samen aan het realiseren van ambitieus onderwijs, het verbeteren van de kwaliteit en het doorvoeren van vernieuwingen. Iedereen neemt verantwoordelijkheid voor zijn of haar eigen functioneren, maar ook voor de school als geheel. Een dergelijk professionele cultuur komt sneller binnen handbereik als:

- De focus helder is. De "richting" komt van boven. De schoolleiding zorgt – in samenspraak met de teamleden – voor uitdagende doelstellingen. Zij schetst wat er verwacht wordt, waar verbeteringen zich op moeten richten en wat het gewenste resultaat is;
- De basis voor veiligheid en vertrouwen er is. Er een gezonde balans is tussen sturen op resultaat (wat) en ruimte voor het vakmanschap van de professional (hoe);
- Er met toewijding en aandacht gewerkt wordt. Toewijding gaat over de passie voor het vak, aandacht gaat over de gemeenschappelijke belangstelling voor elkaar als professional en als mens;
- We denken in mogelijkheden en niet in beperkingen. De nadruk ligt op wat er al is, we geven veel complimenten en gaan na wat de volgende stap is om verder te komen. We leren en werken stap voor stap aan verbetering, de nadruk ligt op DOEN.

4.3.4 Hoge kwaliteit aan onderwijs

Het Dollard College biedt **ambitieuw onderwijs** waar de leerling zich thuis voelt en in een veilige omgeving wordt gefaciliteerd in zijn persoonlijke ontwikkeling. Hierdoor is de leerling in staat te **zijn wie je bent**. De organisatie houdt de kwaliteit van onderwijs op een hoog niveau door continue aandacht te geven aan de leeropbrengsten, rendementen en op het in stand houden van excellente onderwijsprocessen. Door deze insteek wordt maximaal ingespeeld op het teruglopend aantal leerlingen ten gevolge van de demografische krimp in de regio. Door een breed en kwalitatief hoogstaand aanbod aan onderwijs met oog voor maatwerk, zorgt de organisatie dat ouders en leerlingen kiezen voor het Dollard College. Ten aanzien van de volgende punten wordt voortdurend aandacht besteed aan:

- maatwerk bieden, waarin de individuele leerling centraal staat en waarbij de docenten de verantwoordelijkheid nemen voor het maatwerk van de leerling door onderling overleg;
- de leerling bieden van keuzemogelijkheden in instructie, manier, volgorde en tempo van verwerking van de lesstof;
- het inspelen van het onderwijskundig model door enerzijds recht te doen aan de verschillen tussen leerlingen en anderzijds door een slimme inrichting;

- het optimaal benutten van ICT-devices (als middel!) ten behoeve van ambitieus en kwalitatief onderwijs;
- het actief samenwerken met het toeleverend en vervolgonderwijs met als focus, dat leerlingen in principe geen vertraging in hun onderwijsloopbaan oplopen;
- het bieden van 21e eeuwse vaardigheden: creativiteit, kritisch denken, probleemoplossende vaardigheden, communiceren, samenwerken, digitale vaardigheden, sociale en culturele vaardigheden en zelfregulering;
- Het onderwijs biedt ruimte voor ontplooiing vanuit de drieslag: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming, waarbij naast vakgerichte talenten gewerkt wordt aan talenten gerelateerd aan expressievakken, cultuur, stages, sport en maakt hierbij gebruik van de expertise en ervaring van ouders.

4.3.5 Adequate onderwijsorganisatie

Het Dollard College wil de omslag maken van een taakgerichte naar een procesgerichte organisatie (zie kader), met als focus de klant (leerlingen, ouders en partners in de samenleving). Deze omslag van structuurdenken naar procesdenken gaat er vanuit, dat de mens de bepalende factor is. Niet de organisatiestructuur (systeemwereld), maar het interactieproces ofwel het uitwisselingsproces zoals dat tussen docent en leerling plaatsvindt (leefwereld) is het object van procesmanagement. Deze omslag van hiërarchische dominantie naar meer sturing op de onderwijsprocessen, waar de resultaatverantwoordelijke teams een belangrijke rol in vervullen, wordt de kanteling van de organisatie genoemd.

Bij een procesgerichte organisatie wordt op een andere manier naar de organisatie gekeken. Niet meer de organisatiestructuur ("de hark") en de hiërarchie zijn het vertrekpunt maar de samenhang tussen de uit te voeren onderwijskundige werkzaamheden (taken) staat centraal. Bij een procesgerichte organisatie wordt uitgegaan van de samenhang van de werkzaamheden die moeten leiden tot het beoogde resultaat. Dat resultaat is gekoppeld aan de strategische beleidsdoelen van het Dollard College. Bij een procesgerichte organisatie zijn medewerkers beter in staat over de grenzen van hun eigen werk heen te kijken en het onderwijsproces zo in te richten, dat optimaal ingespeeld kan worden op de verwachtingen van onze

Door een op resultaatverantwoordelijke teams gerichte organisatiestructuur legt de organisatie de verantwoordelijkheden daar waar de beïnvloeding plaatsvindt. Er is een toegenomen behoefte en noodzaak aan samenwerking in de uitvoering van het onderwijsproces. Een belangrijk motief voor teamwerk in het onderwijs ligt in het eigen leerproces van de docenten. De toegenomen eisen vragen niet alleen meer van de organisatie als systeem, ze vragen ook meer en andere dingen van de docent. De docent zal zich in steeds sterkere mate ook zelf moeten ontwikkelen en zijn manier van onderwijs geven en het begeleiden van het leerproces aan moeten passen. De traditionele onderwijsorganisatie, waar iedere docent individueel verantwoordelijk is voor zijn les biedt in dat opzicht slechte condities om te leren. Sterker nog er rust eigenlijk een taboe op om echt bij elkaar in de keuken te kijken en je met elkaars lesmethode te bemoeien. Toch is dat precies wat helpt om van elkaar te leren en het is de essentie van het hebben van gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Het Dollard College wenst als onderwijsorganisatie stevig verankerd te zijn in de regio, die samen met (onderwijs)partners vanuit een participerende insteek een zo goed en breed mogelijk onderwijsaanbod in stand houdt. De volgende punten zijn daarbij van cruciaal belang:

- afstemmen opleidingsaanbod met de behoefte in de maatschappij en regio;
- in contact staan met werkgevers en andere instanties in de regio;
- leerlingen zoveel als mogelijk laten leren in een contextrijke omgeving door voorzieningen in de regio te benutten;
- leerlingen en omgeving met elkaar in contact brengen door maatschappelijke projecten;
- ouders en derden naar binnen halen voor het geven van gastcolleges;
- de leerling verbindt de theorie en de praktijk en leert binnen en buiten de school;
- met de leerling actief werken aan burgerschap.

4.3.6 De leerling als eigenaar van het leerproces

De mate waarin leerlingen zich zelf verantwoordelijk voelen voor hun eigen leerproces en in toenemende mate hun talenten kunnen ontwikkelen is van grote invloed voor een effectieve leersituatie. De leerlingen ontdekken in een doorgaande leerlijn wat ze willen, kunnen en welke keuzes ze het beste kunnen maken ten aanzien van hun (leer)loopbaan, zowel op school als de verdere loopbaan. Het leerproces van leerlingen wordt gestimuleerd als zij de leersituatie functioneel en betekenisvol vinden en zich eigenaar voelen van hun leerproces. Om het eigenaarschap groter te maken, valt te denken aan de volgende aspecten:

- de leerling is eigenaar van zijn eigen leren en (leer)loopbaan, maakt zijn eigen leerdoelen en succescriteria (wanneer ben ik als leerling tevreden) helder en voelt zich verantwoordelijk voor zijn eigen leer- en werkplanning;
- de leerling de ruimte bieden om keuzes te maken, door feedback van de docent en medeleerlingen wordt inzicht verkregen in de manier van leren;
- de leerling maakt zijn loopbaanontwikkeling zichtbaar in een eigen digitaal portfolio, doet ervaringen op, houdt zijn ontwikkeling van competenties bij en reflecteert daarop met behulp van zijn mentor, docenten, medeleerlingen en zijn ouders;
- het onderwijs sluit aan bij de interesses, normen en waarden en talenten van leerlingen en daarbij wordt de leerling uitgedaagd deze verder te ontwikkelen.

4.3.7 Beleidsrijke meerjarenbegroting

De beleidsrijke meerjarenbegroting is een belangrijk document in het kader van de jaarlijkse planning & controlcyclus (P&C-cyclus). Met dit P&C-document wil het Dollard College duidelijk maken hoe de onderwijsorganisatie er t/m 2020 voor staat, hoe de inzet van financiële middelen past bij de realisatie van de strategische beleidsdoelen en meerjarenstrategie. De begroting en de begeleidende tekst maken duidelijk welke toekomstige ontwikkelingen financiële sporen nalaten en hoe de organisatie gaat reageren op die ontwikkelingen. Een goed opgezette meerjarenbegroting leidt tot nadenken over de toekomst, maakt de financiële gevolgen van verwachte gebeurtenissen inzichtelijk, maakt sturen en besturen gemakkelijker en is een middel om het beleid te onderbouwen. De meerjarenbegroting is een afgeleide van het uitgestippelde onderwijsbeleid voor de komende jaren. De bijbehorende strategische keuzes voor de betreffende periode dienen daarin tot uitdrukking te komen. Met andere woorden: een goede meerjarenbegroting is beleidsrijk. Door jaarlijks de meerjaren (exploitatie)begroting aan te passen aan de daadwerkelijke ontwikkelingen en de wijzigingen in het uitgestippelde onderwijsbeleid, ontstaat een systeem waarbij gestuurd wordt op de middellange termijn.

4.3.8 Persoonlijke ontwikkeling

Als visie op de mens en de manieren om de samenleving te verbeteren gaat het Dollard College er vanuit, dat ieder individu iets van zijn leven wil maken, zich wil ontwikkelen en wil leren. Mensen leven niet uitsluitend voor zichzelf. Ze willen van betekenis zijn voor anderen en ze kunnen dat ook zijn, ieder op zijn of haar manier en vanuit persoonlijk verantwoordelijkheidsgevoel. Het onderwijs vormt hierbij een belangrijke schakel en onderwijsinstellingen vormen de ontmoetingsplaats waarin leren en ontwikkelen worden verbonden met de wens om een betekenisvol leven te leiden. Het Dollard College wil deze rol uitsluitend vervullen als onderdeel van de totale samenleving waarvan zij deel uitmaakt. Elke schakel in dit geheel is van wezenlijk en onmisbaar belang: van onze jonge medeburgers zelf tot hun ouders tot overheid tot bedrijfsleven. Wij vinden dat de verbinding van alle partijen in de samenleving de ontwikkeling van ieder individu versterkt.

4.4 Acties en initiatieven vanuit de vier perspectieven van de Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard is een geïntegreerd onderdeel binnen de planning- en controlcyclus van het Dollard College. De in de strategiematrix (hoofdstuk 4) gedefinieerde speerpunten, ingedeeld naar de vier perspectieven van de Balanced Scorecard, worden gerealiseerd op basis van één of meerdere gerichte acties die leiden tot heldere SMART² resultaten. In de maand- of kwartaal rapportages kunnen de gerealiseerde resultaten in relatie tot de beoogde doelen per perspectief van de Balanced Scorecard zichtbaar worden gemaakt door middel van een dashboard.

Van ieder van de vier perspectieven van de Balanced Scorecard zijn hierna per speerpunt de te ondernemen activiteiten voor het gehele Dollard College vermeld. Per activiteit is weergegeven wie de eigenaar is van deze actie en wanneer een meetbaar resultaat is gerealiseerd. In de school- en teamplannen kunnen deze activiteiten leiden tot meerdere gerichte en gedifferentieerde activiteiten.

4.4.1 Acties vanuit het innovatief perspectief

Speerpunt 1: Aantrekkelijke werkgever				
Acties		Meetbare resultate	Wie	Wanneer
1.1	Het Dollard College wil haar medewerkers boeien en binden, door in te spelen op de talenten en ambities van haar medewerkers en de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling.			
	Komen tot een optimale kwalitatieve en kwantitatieve meerjaren formatie, die inspeelt op de gewenste persoonlijke ontwikkeling. De meerjaren formatie wordt gebaseerd op het meerjaren leerlingenplan en houdt kwantitatief rekening met: de 65-plus uitstroom, de flexibele schil, mobiliteit tussen de scholen, inzet bij de diverse vakken en houdt kwantitatief rekening met: de verschillen tussen 1e en 2e graad bevoegdheden.	kwantitatief en kwalitatief meerjaren formatieplan	regio dir.	start: jan 2017 gereed: oktober 2017
1.2	Alle lessen worden door bevoegde docenten gegeven	> 90% 100%	regio dir.	2016-2017 2019-2020
1.3	Het Dollard College is in staat alle vacatures te vervullen met de juiste kwalitatieve vakdocenten, die schaars zijn in de arbeidsmarkt (scheikunde, wiskunde, natuurkunde, Engels). Mede door het bieden van stageplaatsen voor leraren in opleiding (LIO) wordt kwalitatieve instroom gestimuleerd.	100%	regio dir.	vanaf 2016
1.4	Iedere medewerker volgt ieder jaar een pedagogisch- of vakgeoriënteerde opleiding / cursus	100% van alle mw's	adj. dir.	vanaf 2017
1.5	Twee jaarlijks realiseren van een medewerkertevredenheidsonderzoek	score > 7,0	regio dir.	2017 2019
1.6	Mogelijkheden onderzoeken tot het oprichten van een opleidingsschool met een aantal aanpalende scholen • plannen opstellen en indienen • invoering en realisatie plan • procentuele vervulling vacatures	plan opl.school 100%	regio dir.	2016-2017 2017-2018 2018-2019

² specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden

Speerpunt 2: Professionele medewerker				
Acties		Meetbare resultate	Wie	Wanneer
2.1	Realisatie HRM-gesprekscyclus door het houden van een vlootshow om de discrepantie tussen gewenste en beschikbare competenties in beeld te brengen en in aansluiting daarop krijgt iedere medewerker een POP³ en een op maat gesneden loopbaanontwikkeling, daarnaast krijgt ieder team een TOP⁴ en deskundigheidsbevordering op maat:			
	2.1.1 Twee maal per jaar vinden ontwikkelingsgesprekken plaats met iedere medewerker (afd.dir. met de medewerkers en regiodirecteur met de afd.dir.), waarbij o.a. de discrepantie tussen gewenste en aanwezige competenties worden besproken en op grond daarvan worden nadere afspraken gemaakt m.b.t. de op maat gesneden loopbaanontwikkeling. De gemaakte afspraken worden door de medewerker vastgelegd in een POP: • 1e gespreksronde gerealiseerd • iedere medewerker heeft zijn POP opgesteld • 2e gespreksronde gerealiseerd	100% van de mw's heeft een POP	reg.dir. en adj.dir.	Vanaf 2017
	2.1.2 De regiodirecteuren hebben drie maal per jaar een voortgangsgesprek met de afdelingsdirecteuren, op basis van een aantal vooraf geformuleerde gesprekspunten en mede op basis van de voortgang van de team-plannen. De gemaakte afspraken worden door de afdelingsdirecteuren vastgelegd in een voortgangsrapportage.	borgen ingezette beleid	regio dir.	drie keer per jaar
	2.1.3 Iedere medewerker houdt zijn ontwikkelingen bij in het lerarenregister (bekwaamheidsdossier)	100%	alle mw's	start 2017
	2.1.4 Ieder onderwijsteam en expertteam wordt eigenaar van het eigen ontwikkeltraject om te komen tot een gewenst resultaatverantwoordelijk niveau. Twee maal per jaar wordt in beeld gebracht welke gewenste competenties het team in huis heeft en welke nader ontwikkeld dienen te worden of te worden aangevuld. Ieder onderwijsteam maakt zijn eigen TOP, waarbij de drieslag van de onderwijselementen: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming een onderdeel vormt. Ieder expertteam maakt zijn eigen plan van aanpak. • nulmeting (1e gespreksronde) per team gerealiseerd • ieder onderwijsteam heeft zijn TOP opgesteld • ieder expertteam heeft zijn plan van aanpak opgesteld • 2e gespreksronde	ieder onderwijsteam heeft een TOP en ieder expertteam heeft een plan van aanpak	team-coördinator	Start schooljaar 2017-2018
	2.1.5 De acties 2.11 t/m 2.14 dienen voor iedere medewerker te leiden tot een op maat gesneden loopbaanontwikkeling, dat in samenwerking met P&O tot stand komt, met als doel te komen tot een professionele leergemeenschap • opstellen plan van aanpak • invoering en realisatie plan van aanpak	plan van aanpak	adj. dir.	Start schooljaar 2017-2018

³ persoonlijk ontwikkelingsplan

⁴ team ontwikkelingsplan

Speerpunt 3: Professionele cultuur				
Acties		Meetbare resultate	Wie	Wanneer
3.1	Realisatie cultuurinterventie d.m.v. de vorming van onderwijs- en expertteams			
	3.1.1 Vorming onderwijs- en expertteams: • plaatsing docenten in de onderwijs- en expertteams • voorbereiden onderwijs- en expertteams op de nieuwe rollen in de gekantelde organisatie • werken als onderwijs- en expertteams conform ontwikkelingsfase 1: vaktechnische volwassenheid • teams werken conform ontwikkelingsfase 2: organisatorische volwassenheid • teams werken conform ontwikkelingsfase 3: sociale volwassenheid • teams werken conform fase 4: zelfstandig verbeteren	100% invoering onderwijs- en expertteams	afd.dir.	april 2016 mei t/m aug. 2016 2016-2017 2017-2018 2018-2019 2019-2020
	3.1.2 Ieder onderwijs- en expertteam maakt afspraken en stelt spelregels op over de manier van samenwerken en communiceren. De afspraken en spelregels maken bij het onderwijsteam een onderdeel uit van het Afdelingsplan en bij het expertteam een onderdeel uit van het plan van aanpak (zie activiteit 2.1.4).	100% van de teams	team-coördinator	mei t/m aug. 2016

4.4.2 Acties vanuit het intern perspectief

Speerpunt 4: Hoge kwaliteit van onderwijs				
Acties		Meetbare resultate	Wie	Wanneer
4.1	Realisatie nulmeting kwaliteit onderwijs			
	Realisatie van een nulmeting van de kwaliteit van het onderwijs o.b.v. criteria door de onderwijsinspectie gesteld. De resultaten van deze meting vormen de input voor het TOP (zie activiteit: 2.2). • realisatie nulmeting en presentatie van de resultaten aan alle medewerkers • Ieder team stelt o.b.v. de resultaten van de nulmeting een plan van aanpak op om de onderwijskwaliteit op het gestelde niveau te brengen • Uitvoering van het plan van aanpak	realisatie 100%	regio dir. afd. dir. team-coördinator	2017 voor 1 oktober 2017 2017-2018
4.2	Realisatie interne audit			
	De hoogte van de kwaliteit van het onderwijs wordt gefaseerd over twee jaar gemeten d.m.v. een interne audit. De resultaten van de audit worden vastgelegd in een verslag en dienen als input voor de TOP -paragraaf: hoge kwaliteit van onderwijs- (zie activiteit 2.2).	100% realisatie interne audit	CvB	2015-2016 2016-2017
4.3	Uitrol van het kwaliteitszorgsysteem CumLaude			
	Gefaseerde uitrol kwaliteitszorgsysteem: • realisatie uitrol richting sectie-/vakgroepshoofden en uiteindelijk tot team- en docentniveau • beschikbaarheid en toegang via een licentie tot het kwaliteitszorgsysteem voor alle AD's en		regio dir. afd. dir.	2017 2017-2018

4.4	Participatie en relatiebeheer			
	4.4.1 Het Dollard College onderhoudt aantoonbaar externe contacten en uit deze contacten komen acties voort, zoals voorlichting geven aan het PO. - jaarverslag met bevindingen en acties omtrent externe contacten verstrekken aan alle stakeholders - realisatie van beleid omtrent relatiebeheer	jaarverslag relatiebeleid	regio dir.	vanaf 2017 2018-2019
	4.4.2 Het begrip participatie zal als thema nader uitgewerkt worden in een plan van aanpak	plan van aanpak	regio dir.	1e helft 2018
4.5	Realisatie Kwaliteitscyclus onderwijs			
	Op basis van een aantal onderzoeken (enquêtes) zal de mate van tevredenheid m.b.t. het onderwijs in relatie tot de P&C-cyclus worden onderzocht bij: - leerlingen door docentbeoordelingen - leerlingen, ouders en leraren - BPV (mbo) en Stage (vmbo) - medewerkertevredenheid	tevredenheidsscore: boven gemiddeld	regio dir.	jaarlijks 1 x 2 jaar 1 x 2 jaar 1 x 2 jaar
4.6	Docenten en mentoren hebben leerlingen goed in beeld zodat ze onvertraagd door kunnenstromen naar het examen op hun eigen niveau en worden uitgedaagd.			
	Door de gepersonaliseerd leren en een pro-active houding naar opbrengsten wordt er gestreefd naar het 100% doorstromen van de leerlingen (incl. op- en afstromen)	100% van de leerlingen stroomt door (incl. op- en afstromen)	afd. dir.	vanaf 2018-2019
4.7	21e eeuwse vaardigheden			
	Inzetten op 21e eeuwse vaardigheden, zoals samenwerken, creativiteit, ICT-geletterdheid en communiceren. Deze vaardigheden krijgen een plek in het curriculum en in het Afdelingsplan wordt aangegeven hoe deze vaardigheden door het onderwijsteam worden gerealiseerd. De wijze waarop deze vaardigheden worden aangeleerd is geïnspireerd door het betreffende expertteam(s)	vertaling naar curriculum en Afdelingsplan	onderwijsteam	vanaf 2016-2017
4.8	Het Dollard College als beste school			
	Ten aanzien van de kwaliteit van onderwijs (met name t.a.v. de drieslag: kwalificeren, socialiseren en persoonsvorming) behoort het Dollard College in 2020 tot 25% van de beste scholen van Nederland	top 25 van Nederland	regio dir.	medio 2020

Speerpunt 5: Adequate onderwijsorganisatie				
Acties		Meetbare resultate	Wie	Wanneer
5.1	Realisatie organisatiestructuur Dollard College			
	Inrichten van een teamgeoriënteerde organisatiestructuur: - plaatsing tweede managementlaag - invoering resultaatverantwoordelijke onderwijsteams, incl. plaatsing teamleden - invoering resultaatverantwoordelijke expertteams, incl. plaatsing teamleden	realisatie org. structuur incl. plaatsingen	regio dir. afd.dir. afd.dir.	mei 2016 2017 2017
5.2	Realisatie effectief omgaan met taakbeleid			
	In het kader van efficiëntie wordt het taakbeleid nader geanalyseerd en aangepast. Hierbij zal per team niet alleen gelet worden op kwantitatieve elementen, maar zeker ook op kwalitatieve elementen, zoals: competenties en affiniteiten. Het functiebouwwerk dient hierbij ondersteunend te werken. - nieuwe voorstel waar 2/3 v/d docenten het mee eens is - start van het nieuw vastgestelde taakbeleid	aangepast taakbeleid	regio dir.	sept. 2017 - aug. 2018
5.3	Realisatie bekwaamheidsdossier per leerling			
	Iedere leerling is eigenaar van het eigen leerproces en houdt dit bij in een digitaal portfolio: het digitaal portfolio is voor het LOB t.a.v. socialiseren en persoonsvorming volledig in gebruik	100%	regio dir.	vanaf 2017-2018
5.4	Invulling geven aan passend onderwijs			
	Vanuit de ondersteuningsstructuur invulling geven aan goed passend onderwijs, leren op school versus de leefsituatie thuis (gemeente: CJG). Realisatie van een plan / advies t.a.v. inrichting ondersteuningsstructuur.	plan / advies	regio dir.	gereed juli 2017
5.5	Realisatie verantwoordingsinstrumentarium			
	Realisatie van een verantwoordingsinstrumentarium (dashboard) in samenwerking met OGN, scholen en bestuursbureau: - startmodel dashboard gerealiseerd - ontwikkeling tot een volwaardig dashboard conform het watervalprincipe: regio.dir.<=> adj.dir.<=> teams	dashboard	regio dir.	2016-2017 2017 en verder

4.4.3 Acties vanuit het leerling perspectief

Speerpunt 6: De leerling als eigenaar van het leerproces				
Acties		Meetbare resultate	Wie	Wanneer
6.1	Iedere leerling houdt zijn eigen portfolio bij			
	Iedere leerling houdt t.a.v. het LOB-traject zijn eigen digitale portfolio bij en wordt daarmee eigenaar van het kwalificatiedeel	100% van de leerlingen	afd. dir.	2016-2020
6.2	Gesprekkencyclus leerling			
	Meerdere keren per jaar vindt een gesprek plaats tussen leerling, leerkracht en ouder. De leerling neemt de regie t.a.v. de inhoud en bereidt de gesprekken voor, die gehouden worden met de docent / studieloopbaanbegeleider. In de gesprekken komt het toekomstperspectief van de leerling aan de orde. - ideeën uitwerken en opstellen invoeringsplan - implementatie invoeringsplan	100% van de leerlingen	afd. dir	2016-2017 2017-2018

Speerpunt 8: Persoonlijke ontwikkeling				
Acties		Meetbare resultate	Wie	Wanneer
8.1	Maatwerk voor iedere leerling t.a.v. de drieslag: kwalificeren, socialiseren en persoonsvorming			
	8.1.1 Elk team ontwikkelt en faciliteert haar leerlingen met een maatwerkprogramma t.a.v. het aspect kwalificatie. Hierbij wordt zorg gedragen dat iedere leerling zich optimaal kan ontwikkelen, waarbij gebruik wordt gemaakt van de ervaringen met de huidige pilots.	100% van de leerlingen	afd. dir.	2017-2018
	8.1.2 Elk team ontwikkelt en faciliteert haar leerlingen met een maatwerkprogramma t.a.v. de aspecten socialiseren en persoonsvorming en dit betreft zaken waar de leerling goed in is en trots op is.	100% van de leerlingen	afd. dir.	2017-2018
	8.1.3 Ondersteuningsstructuur blijvend actualiseren, waarbij de leerlingen de ontwikkelingsroute geboden wordt richting de leefwereld. Het betreffende expertteam draagt zorg voor de uitwerking in een plan van deze ondersteuningsstructuur. - plan gereed (mede o.b.v. de betreffende wetgeving) - continue actualisatie conform P&C-cyclus	plan borging	afd.dir.	2017 2017-2018

4.4.4 Acties vanuit het financieel perspectief

Speerpunt 7: Beleidsrijke meerjarenbegroting				
Acties		Meetbare resultate	Wie	Wanneer
7.1	Realiseren kwantitatieve en kwalitatieve risico-analyses			
	7.1.1 Met ondersteuning vanuit bestuursbureau realiseren van een risico analyse t.a.v.: krimp instroom leerlingen, uitstroom 65plus, flexschil, de juiste competente medewerkers, etc. • Realisatie kwantitatieve risico-analyse • Realisatie kwalitatieve risico-analyse • Beleid formuleren o.b.v. de resultaten risico-analyse	kwan ris.anal kwal ris anal. beleid	regio dir.	2017
	7.1.2 In samenwerking met het Bureau Ondersteunende Diensten realiseren van een analyse omtrent de huidige en gewenste huisvesting: • resultaten analyse vastleggen in een nota • o.b.v. de analyse het huisvestingsbeleid vaststellen voor het komend schooljaar	nota huisv.beleid	regio dir.	eind 2016 2017-2018
	7.1.3 Realiseren risico-analyse niet plaatsbare medewerkers en vaststellen potentiële kosten: • vaststellen potentiële kosten • opname potentiële kosten in de begroting 2017	Inzicht begroting '17	regio dir.	2017
7.2	Opstellen meerjaren P&C-documenten			
	Met ondersteuning vanuit bestuursbureau realiseren van een beleidsrijke meerjaren begroting. • eerste aanzet beleidsrijke meerjaren begroting • vervolmaking beleidsrijke meerjaren begroting	beleidsrijke meerjaren- begroting	regio dir.	jan.-jul. '16 2016-2017 en verder
7.3	Inzicht in de exploitatielasten en -opbrengsten			
	Met ondersteuning vanuit het Bureau Ondersteunende Diensten realiseren van onderzoek om inzicht te krijgen in de exploitatielasten en exploitatie opbrengsten van iedere afdeling.	exploitatie- inzicht	regio dir.	medio 2017

5. Toekomstige basisstructuur

De basisstructuur van het Dollard College ondergaat een ontwikkeling, waarvoor in dit hoofdstuk de beoogde organisatiestructuur (blauwdruk) wordt weergegeven. In 2016 en begin 2017 is zowel de 2e managementlaag als de teamstructuur geformeerd en bemenst. Het Dollard College beoogt een teamgeoriënteerde organisatiestructuur, waarin de professional centraal staat en van betekenis kan zijn voor zijn leerlingen vanuit de drieslag: kwalificeren, socialiseren en persoonsvorming. Een organisatiestructuur geënt op resultaatverantwoordelijke teams, waarbij de verantwoordelijkheden en bevoegdheden dicht bij het primaire proces (de professional en de teams) komen te liggen. In deze structuur krijgen medewerkers de professionele ruimte om bewust, bekwaam en betekenisvol te handelen. Een structuur, die uitgaat van horizontaal sturen op het onderwijsproces, waarbij de leerling de kern vormt en het algemeen didactisch en pedagogisch handelen de focus, en een structuur waarbij de sectie of het vak de kern vormt en het vakdidactisch handelen de focus. Deze kruisbestuiving tussen beide focussen is van essentieel belang en vormt de belangrijkste ontwikkeling voor de komende jaren binnen het Dollard College.

Binnen de beoogde teamgeoriënteerde organisatiestructuur wordt samenwerken gestimuleerd door inspirerend en coachend leiderschap, waarbij het management condities creëert met de nodige bevoegdheden, waaronder medewerkers hun verantwoordelijkheden kunnen waarmaken. Het Dollard College is een organisatie waar medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen talentontwikkeling en professionalisering en zij worden daarbij maximaal gefaciliteerd door de organisatie. De vorming van de beoogde teamstructuur heeft in 2016 plaatsgevonden en de verdere ontwikkeling om te komen tot volwaardige resultaatverantwoordelijke teams vindt gefaseerd in de komende jaren plaats.

5.1 Besturingsfilosofie

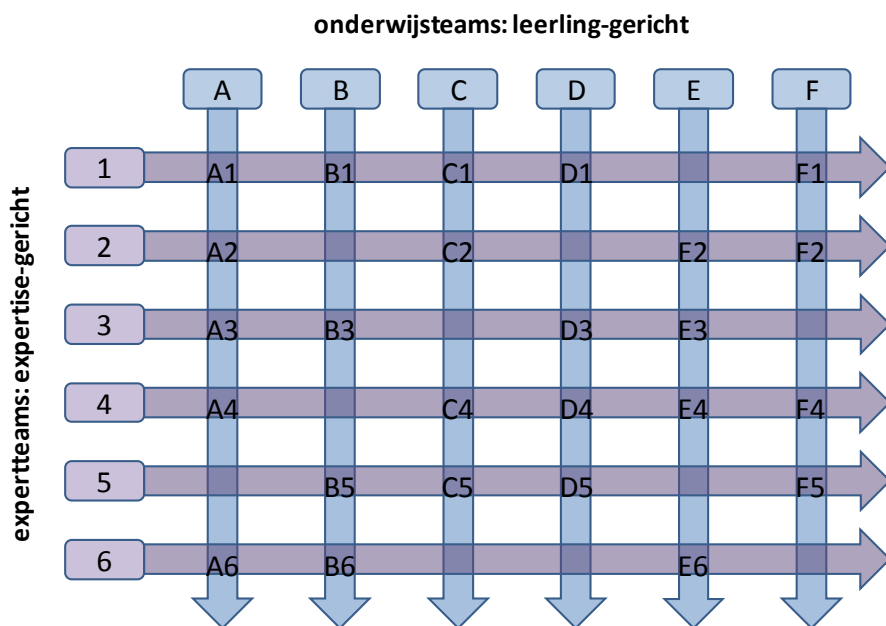
Ten behoeve van de nader vorm te geven organisatiestructuur gelden er een aantal uitgangspunten, die aansluiten bij de besturingsfilosofie van het Dollard College:

1. de kracht en regelcapaciteit leggen bij de resultaatverantwoordelijke teams, door de verantwoordelijkheden en daaraan verbonden bevoegdheden dicht bij het primaire proces te leggen;
2. iedere medewerker / docent krijgt de professionele ruimte om bewust, bekwaam en betekenisvol te handelen;
3. het management creëert condities waardoor medewerkers / teams hun verantwoordelijkheden kunnen waarmaken;
4. samen ontwikkelen en samenwerken van professionals binnen en tussen teams en de verschillende vestigingen, waardoor we samen sterker worden;
5. professionalisering en talentontwikkeling zijn een verantwoordelijkheid van iedere medewerker;
6. professionals leren van elkaar en leggen in eerste instantie verantwoording af aan hun collega's in het team;
7. de professionals in het team innoveren, verbeteren en geven vorm aan het onderwijs;
8. het team stuurt het handelen van de professional (horizontale sturing).

Ten gevolge van bovenstaande uitgangspunten levert de professional een stukje individuele autonomie in om zijn team een leidende functie te laten vervullen, maar wint tegelijkertijd aanzienlijk aan autonomie, omdat hij in het team medebestuurder wordt van een veel breder proces. Deze autonomie-uitruil vormt de essentie van de horizontale sturing.

5.2 Hoofdstructuur

Het Dollard College gaat gezien de besturingsfilosofie uit van een op teams gebaseerde organisatiestructuur, waarbij de teams over voldoende bevoegdheden beschikken om resultaatverantwoordelijk te zijn. Vanuit deze teamgeoriënteerde organisatiestructuur verrichten de docenten hun werk vanuit onderwijsteams en expertteams. Het aandachtsgebied van beide soorten teams is verschillend, maar de interactie tussen de belangenbehartiging van enerzijds de leerlingen (focus van het onderwijsteam) en anderzijds de expertise van de sectie of het vak (focus van het expertteam) is van cruciaal belang. De organisatiestructuur van het Dollard College is dan ook gebaseerd op deze interactie van beide aandachtsgebieden en zal plaatsvinden in de vorm van een matrixstructuur. In figuur 5 is het beoogde principe van de matrixstructuur weergegeven.



Figuur 5: Matrixstructuur met elkaar kruisende onderwijsteams en expertteams

In het voorbeeld van de beoogde matrixstructuur in figuur 5 levert het expertteam 3, bijvoorbeeld vakdidactische expertise aan de onderwijsteams: A, B, D en E. Deze onderwijsteams en expertteams zijn niet zomaar een verzameling docenten, waarin men vrijblijvend met elkaar kan verkeren. Het betreft een groep docenten, die een gemeenschappelijke doelstelling heeft en wederzijds afhankelijk is om dat doel te bereiken. Een dergelijk team *neemt besluiten* (dus niet: *maakt afspraken*), die voor alle leden van het team en eventuele gastdocenten bindend zijn (horizontale sturing). Het team is een belangrijke actor in het organogram. Het Dollard College wil een lerende organisatie zijn, waarbij de lerende teams een cruciale schakel vormen tussen het individueel leren van medewerkers en het leren van de totale organisatie. Een lerende organisatie bestaat uit teams, waardoor individueel leren, teamleren en organisatieleren gekoppeld worden.

5.3 Onderwijsteams en Expertteams

Het Dollard College stelt haar leerlingen centraal en gaat bij de teamindeling uit van een aantal geïdentificeerde groepen leerlingen, die zo veel als mogelijk door een vast team van docenten worden begeleid. Een dergelijke afbakening van een groep leerlingen is gebaseerd op onderwijskundige, pedagogische en didactische gronden. Als criterium is uitgegaan van de opvatting, dat een doorgaande leerlijn beter geborgd wordt door een vast onderwijsteam. De leerlingen zijn gebaat bij een vast team begeleiders gedurende enkele jaren, in plaats van het doorgeven van dossiers.

Naast het begeleiden van leerlingen door een onderwijsteam, zijn teams van docenten noodzakelijk die gericht zijn op de ontwikkeling van het specialisme van de docent, waarbij het vakdidactisch handelen t.a.v. een thema of vak de focus is.

5.3.1 Onderwijsteam

Het onderwijsteam is een multidisciplinair team, bestaande uit docenten die collectief verantwoordelijk zijn voor het onderwijs aan en de begeleiding van een groep leerlingen. Een onderwijsteam is multidisciplinair samengesteld, aangezien er diverse expertises nodig zijn voor het onderwijs in een bepaalde opleiding. Onderwijsteams zijn zodanig samengesteld dat iedere docent, mede door zijn specialisme, een meerwaarde heeft voor het onderwijs aan de betreffende groep leerlingen. In een onderwijsteam is de leerlinggroep gemeenschappelijk en is het algemeen didactisch en het pedagogisch handelen de focus. In een professioneel onderwijsteam is het een vanzelfsprekendheid om feedback van collega's te vragen en te krijgen. Bij de grote verantwoordelijkheden behoort een duidelijk bevoegdheidskader, zie voorbeeld hieronder.

Bevoegdheidskader voor Onderwijsteams:

Bij het nemen van een besluit gaat het team eerst na of dit besluit:

- 1. past binnen de visie van het Dollard College;*
- 2. past binnen het eigen budget;*
- 3. past binnen de wettelijke kaders;*
- 4. de werkzaamheden van een ander team niet in de wielen rijdt;*
- 5. past binnen de ketenverantwoordelijkheid van het team*

Met dit laatste punt wordt bedoeld dat het team zijn besluit kan verantwoorden met het oog op waar de leerlingen vandaan komen en waar de leerlingen naar toe gaan.

Het werken als team vergt vele vaardigheden, zoals methodisch kunnen leren, goede besluiten kunnen nemen, casuïstiek lerend kunnen bespreken en zorgen dat de horizontale sturing niet vrijblijvend is. Het is dan ook van belang dat één iemand uit het onderwijsteam in de rol van teamcoördinator (primus inter pares) verantwoordelijk is voor het goed laten verlopen van het proces. Deze teamcoördinator heeft geen extra verantwoordelijkheid voor de resultaten van het onderwijsteam en is zeker niet de leidinggevende van het team, aangezien de directe hiërarchische leiding bij een afdelingsdirecteur ligt. Het teamcoördinatorschap zou kunnen rouleren onder de teamleden, maar voor de continuïteit is dat niet altijd raadzaam. De teamcoördinator vervult een voorbeeldfunctie in het team bij het vragen en geven van feedback. De rol van teamcoördinator heeft een stevig profiel, waarbij het accent ligt op de procesvaardigheden. De verantwoordelijkheid van de teamcoördinator is er op gericht dat het team zijn verantwoordelijkheid neemt. Bij uitstek zorgt de teamcoördinator er voor dat de horizontale sturing in het team, waar hij zelf een deel van uitmaakt, optimaal werkt. De teamcoördinator is tevens de linking pin met de rest van de organisatie. Samen met de andere teamcoördinatoren en de afdelingsdirecteur vormt hij het vestiging-beraad.

5.3.2 Expertteam

Binnen een onderwijsteam wordt het specialisme van een docent niet of nauwelijks ontwikkeld, daarvoor zijn expertteams noodzakelijk. In een expertteam is het thema of vak gemeenschappelijk en is het vakdidactisch handelen de focus. Deze expertteams bestaan uit docenten met hetzelfde specialisme (secties of vakken) en zijn afkomstig van diverse onderwijsteams. In feite is het denkbaar dat iedere docent uit een onderwijsteam deel uitmaakt van een expertteam. Het is van belang dat vanuit ieder onderwijsteam minimaal één docent lid is van een expertteam. De collectieve verantwoordelijkheid van een expertteam is om het specialisme te blijven ontwikkelen, de professionaliteit van de afzonderlijke leden te verhogen en het specialisme te verbinden met andere expertises, die nodig zijn voor het onderwijs aan de verschillende groepen leerlingen. Het expertteam zorgt voor up-to-date kennis over het vakgebied en draagt verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor de doorgaande leerlijnen in het vakgebied. De expertteams dienen te beschikken over ruime bevoegdheden, waarbij het van belang is te benadrukken dat een expertteam niet in de lijn zit, maar via een matrixstructuur de relevante onderwijsteams vanuit vakdidactisch oogpunt faciliteert. Evenals bij de onderwijsteams vindt horizontale sturing in de expertteams plaats. Het expertteam neemt besluiten die leidend zijn voor de leden van het team het betreffen geen vrijblijvende besluiten, waarbij de docent alsnog zijn afwegingen maakt om zich daaraan wel of niet te houden. Net als in de onderwijsteams zijn besluiten het sluitstuk van collectieve leerprocessen in het team.

Voor het teamcoördinatorschap in expertteams geldt hetzelfde als bij onderwijsteams. De coördinator van een expertteam is procesmatig zeer vaardig om de processen kennisdeling en kenniscreatie in het team te leiden. Docenten met het soort competenties dat hen geschikt maakt voor teamcoördinator in onderwijsteams of expertteams kunnen zich d.m.v. een opleiding en regelmatige scholing bekwamen in deze rol, voor met name het lastige maar belangrijke gebied van processturing.

5.4 Basisontwerp organisatiestructuur

In het nieuwe organogram van het Dollard College vormen de onderwijsteams het hart van de organisatie en deze teams hebben een plek in de lijn. De expertteams zijn vanuit een bepaalde expertise ondersteunend aan onderwijsteams. Naast de onderwijsteams en expertteams is er per vestiging sprake van een OOP-team (onderwijs ondersteunend personeel: conciërge, roostermaker, administratief medewerker), dat ondersteuning aan de onderwijsteams verleent.

Het onderwijsteam geeft leiding aan de docenten die in het team zitten en eventuele gastdocenten die niet in het onderwijsteam zitten, maar wel onderwijs verzorgen aan de groep leerlingen van het betreffende team. Gastdocenten zijn docenten, die wel lesgeven aan de betreffende groep leerlingen maar door bijvoorbeeld een kleine baanomvang geen lid zijn van het onderwijsteam. Evenals het

onderwijsteam is het expertteam een leidinggevende actor en geeft leiding aan de leden van het team. Besluiten van het expertteam zijn leidend voor de docenten, die deel uitmaken van het expertteam. Een docent heeft dan ook te maken met twee "bazen": het onderwijsteam en het expertteam.

Voor de afdelingsdirecteuren is de opdracht er voor te zorgen, dat de horizontale sturing in de teams optimaal verloopt. De afdelingsdirecteur geeft leiding aan het proces in zijn verantwoordelijkheidsdomein om tot een goed gedetailleerd ontwerp van de teamgeoriënteerde organisatiestructuur te komen. Hij is verantwoordelijk voor de gemeenschappelijke visie op het werken als professionals in teams en voor de kennisdeling over alle facetten van de organisatiestructuur. Naast het leiding geven aan de onderwijsteams in zijn verantwoordelijkheidsdomein, geeft de afdelingsdirecteur leiding aan één of meerdere expertteams, die ondersteuning verlenen aan onderwijsteams over alle vestigingen heen. Zodra de teamgeoriënteerde organisatiestructuur eenmaal draait, zullen zich onvermijdelijk veranderende omstandigheden voordoen. De aanpassingen in de structuur en de personele invulling vragen grote alertheid van in ieder geval de afdelingsdirecteur. Kortom de stappen van ontwerp tot implementatie en onderhouden van de teamstructuur vragen de nodige aandacht van de afdelingsdirecteur.

5.4.1 Organiseerprincipes teamgeoriënteerde organisatiestructuur

Bij de vorming van de basisstructuur van het Dollard College is uitgegaan van een teamgeoriënteerde structuur, bestaande uit onderwijsteams en expertteams. Hierbij zijn de volgende organiseerprincipes gehanteerd, die als uitgangspunten zijn gekozen voor de organisatiestructuur:

1. Bij de vorming van onderwijsteams wordt uitgegaan van een onderwijsproces met zo min mogelijk overdrachtsmomenten van leerlingen: leerlingen en onderwijsteam worden zo lang mogelijk met elkaar verbonden;
2. Bij een knip in de doorlopende leerlijn, vindt deze plaats tussen onderbouw en bovenbouw, waarbij de onderbouw de leerjaren 1 en 2 betreft en de bovenbouw start bij leerjaar 3, dat tevens het voorbereidingsjaar voor de bovenbouw behelst;
3. Een onderwijsteam kan afhankelijk van het aantal leerlingen / medewerkers ook bestaan uit twee kernteams;
4. Een onderwijsteam omvat tussen 250-300 leerlingen;
5. Een onderwijsteam bestaat uit een vast aantal (6 tot 8) docenten en incl. een aantal gastdocenten ligt de teamgrootte op 15 tot 20 docenten;
6. Het vaste aantal docenten voldoet aan de 60%-regel (zie kader hierna);
7. Leden van een onderwijsteam maken tevens deel uit van een expertteam;
8. Teams krijgen de ruimte om onderling qua processen en procedures te verschillen.

De 60%-regel bij het ontwerpen van een teamgeoriënteerde structuur:

1. *Betrokkenheid: leden van het team besteden minimaal 60% van een fte aan het werk in het team;*
2. *Sturingskracht: het team geeft ten minste 60% van de lessen aan de leerlingen van het team;*
3. *Organisatie ontwikkeling: ten minste 60% van de docenten is lid van een onderwijsteam;*
4. *Continuïteit: aan het einde van een schooljaar blijft ten minste 60% van het team intact;*
5. *Doorgaande ontwikkeling: ten minste 60% van de leerlingen blijft aan het eind van het jaar bij het team.*

5.4.2 Nieuwe organogram Dollard College

De teamgeoriënteerde organisatiestructuur van het Dollard College staat in figuur 6 (eveneens in Bijlage 1) als een matrixstructuur weergegeven, waarbij per vestiging verticaal de diverse onderwijs- teams staan weergegeven en horizontaal de gedefinieerde expertteams.

O.b.v. de organiseerprincipes zijn de volgende 18 onderwijsteams gedefinieerd (zie figuur 6):

Woldendorp, 2 onderwijsteams:

1. leerjaren 1+2;
2. leerjaren 3+4.

Bellingwedde, 2 onderwijsteams:

3. leerjaren 1+2;
4. leerjaren 3+4.

Pekela, 2 onderwijsteams:

5. leerjaren 1+2;
6. leerjaren 3+4.

Hommersplein, 4 onderwijsteams:

7. H/V leerjaar 1+2;
8. H leerjaren 3+4+5;
9. V leerjaren 3+4+5+6;
10. BK, leerjaren 1+2.

Campus, 2 onderwijsteams:

11. BK, leerjaren 3+4;

12. Terra+coördinerend OOP+NP

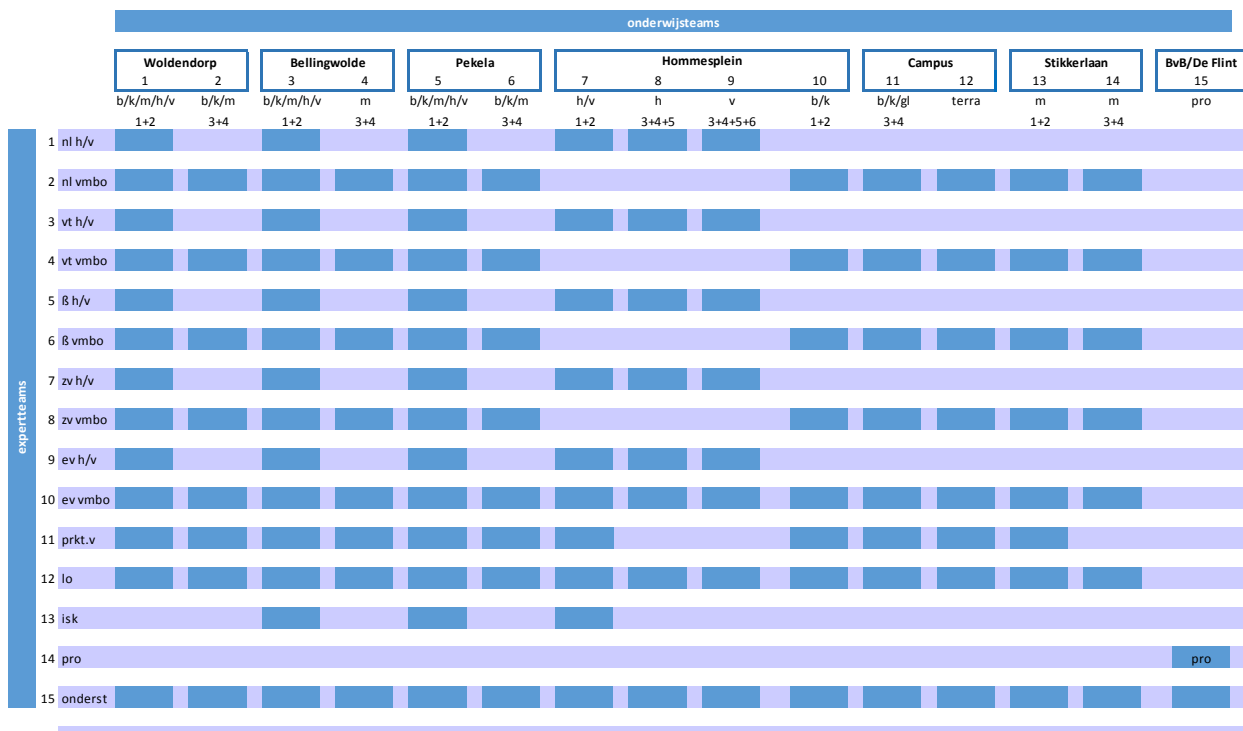
Stikkerlaan, 2 onderwijsteams:

13. M leerjaren 1+2;

14. M leerjaren 3+4.

Bovenburen / De Flint, 1 onderwijsteam:

15. Pro



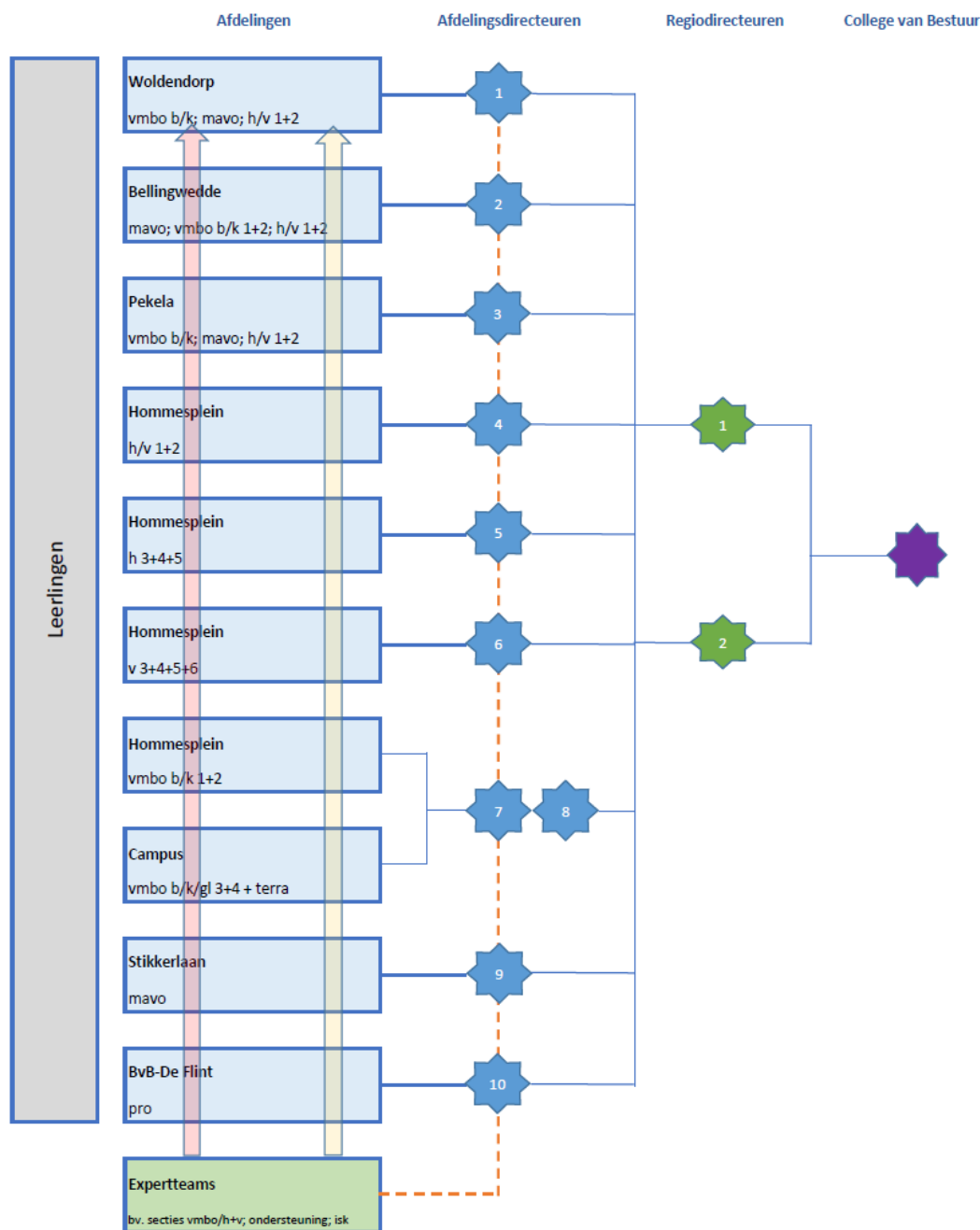
Figuur 6: Matrixstructuur Dollard College

De gedefinieerde expertteams zijn:

1. Nederlands havo/vwo
2. Nederlands vmbo
3. Vreemde talen (incl. klassieke talen) havo/vwo
4. Vreemde talen vmbo
5. G-vakken havo/vwo
6. G-vakken vmbo
7. Zaakvakken havo/vwo
8. Zaakvakken vmbo
9. Expressievakken havo/vwo
10. Expressievakken vmbo
11. Praktijkvakken
12. Lichamelijke opvoeding (LO)
- 13...etc....

We maken onderscheid tussen secties van het vmbo en die van het havo/vwo.

De nieuwe teamgeoriënteerde organisatiestructuur van het Dollard College is in figuur 7 weergegeven, als een gekantelde organisatie, ter benadrukking van de horizontale procesmatige teamaansturing. Het organogram is te beschouwen als een blauwdruk en dient per vestiging door de betrokken afdelingsdirecteuren en teams nader uitgewerkt en gedetailleerd te worden.



Figuur 7: Nieuwe Organogram Dollard College

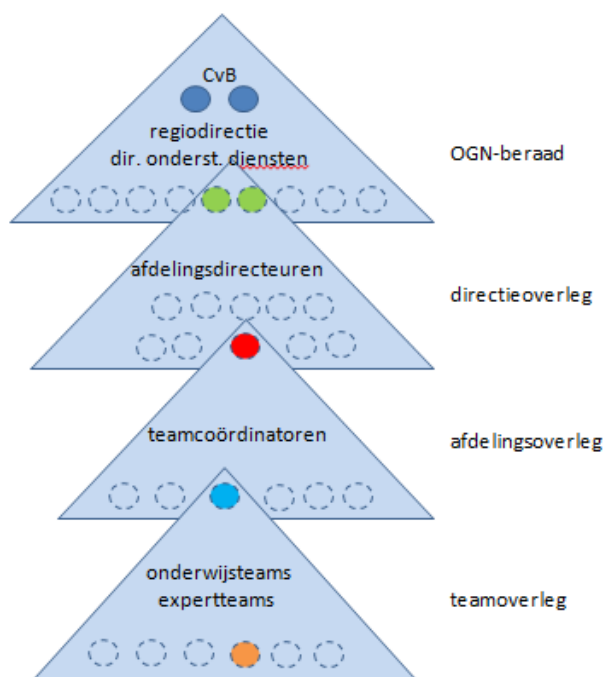
Het nieuwe organogram van het Dollard College wijkt af van de traditionele benadering van een hiërarchische harkstructuur. Zoals hiervoor al aangegeven vindt bij de teamgeoriënteerde organisatiestructuur bij nadruk de sturing horizontaal vanuit de teams plaats. Iedere vestiging heeft een eigen OOP-team en daarnaast staat er t.b.v. het gehele Dollard College een ondersteuningsteam ter beschikking. De teamcoördinatoren van zowel de onderwijsteams als expertteams hebben de rol, zoals hiervoor in paragraaf 5.3.1. en 5.3.2. aangegeven, en hebben nadrukkelijk géén hiërarchische verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Alle afdelingsdirecteuren sturen één of twee onderwijs- of kernteams aan, die sterk vestigingsgericht zijn en daarnaast een expertteam, dat Dollard breed gericht is. De afdelingsdirecteuren hebben een faciliterende, stimulerende en coachende rol richting zowel de onder hen ressorterende teams (onderwijsteam en expertteam) en individuele teammedewerkers. Daarnaast hebben ze een belangrijke rol ten aanzien van de nadere vorming en bemensing van de teams, de

ontwikkeling van de resultaatverantwoordelijkheid van de teams en het qua teamontwikkeling kunnen blijven aansluiten bij de interne en externe ontwikkelingen. Voor het Dollard College wordt collegiaal bestuur gerealiseerd door beide regiodirecteuren, met de volgende portefeuillevverdeling:

1. voortgezet onderwijs (havo/vwo);
2. beroepsgerelateerd onderwijs (vmbo/praktijkonderwijs/ISK).

5.5 Overlegstructuur en besluitvormingsprocessen

De overlegstructuren en besluitvormingsprocessen van het Dollard College staan weergegeven in figuur 8 en hebben een linking pin constructie.



Figuur 8: Overlegstructuur Dollard College

1. Teamoverleg, waar onderwijsteams en expertteams binnen kaders besluiten nemen die resp. het eigen onderwijsproces en leerlingen aangaan en waar expertteams binnen kaders besluiten nemen, die een vak betreffen;
2. De teamcoördinatoren van de onderwijsteams en expertteams maken samen met de afdelingsdirecteur(en) deel uit van het afdelingsoverleg;
3. De afdelingsdirecteuren vormen samen met de beide regiodirecteuren het directieoverleg;
4. De regiodirecteuren van het Dollard College, het Terra, het rsg de Borgen en de directeur Ondersteunende diensten vormen samen met het College van Bestuur het OGN-beraad;
5. Voor uitwisseling of afstemming kunnen incidenteel meerdere expertteams of onderwijsteams in een conferentievorm bijeenkomen.

Een belangrijke voorwaarde om het teamoverleg te kunnen realiseren, waar alle teamleden niet vrijblijvend bij aanwezig dienen te zijn, is om deze teamoverleggen op te nemen in een jaarlijkse cyclus. De facilitering van de roostermaker is hierbij cruciaal en dient uit te gaan van de jaarlijks geplande teamoverleggen.

Zoals in het bestuursreglement staat opgenomen bepaalt het College van Bestuur van OGN met goedkeuring van de Raad van Toezicht het "WAT" en de grenzen van de handelingsvrijheid van de regiodirectie. De regiodirectie geeft op haar beurt binnen de gestelde grenzen invulling aan het "HOE". Dat houdt niet in, dat de regiodirectie alle details zelf moet invullen: ook voor de regiodirectie geldt in relatie tot de afdelingsdirecteuren dat een deel van de handelingsvrijheid en de bijbehorende grenzen kan worden doorgegeven en door hen weer aan de docenten en leerlingen. Doel is om een beroep te doen op de professionaliteit van alle medewerkers in de organisatie. Het is een cascademodel, waarin werkende weg een dynamisch evenwicht ontstaat van ingekaderd ondernemerschap op de verschillende organisatieniveaus.

Toekomstplan 2016-2020

[illegible]

Bijlage 2. Gebruikte literatuur

- Dollard College (2013) *Identiteitsbewijs*
- Dollard College (2015) *Strategisch beleidsplan 2015-2019*
- Onderwijs Groep Noord (2015) *Managementstatuten OGN*
- Onderwijs Groep Noord (2015) *Veranderopdracht*
- Dollard College (2015) *Concept Schoolplan Dollard College 2016-2019*
- Dollard College (2015) *Jaarverslag 2014*
- Onderwijs Groep Noord (2014) *Concept Effecten krimp*
- BMC (2014) *Concept Regionaal Plan Onderwijsvoorzieningen Winschoten e.o. periode 2015-2020*
- Onderwijs Groep Noord (2015) *Kaderbrief 2015-2016*
- Hart, W. (2015). *Verdraaide Organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Hilst, B. van der (2015). *Blauwdruk voor de emergente school*. Het Leren Organiseren
- Biesta, G (2015) *Wat is goed onderwijs? Focus op het werk van onderwijspedagoog Gert Biesta* (De nieuwe Meso, september 2015, jaargang 2 nummer 3)