



De Oorsprong

VISIEDOCUMENT INTEGRAAL (SCHOOL)LEIDERSCHAP



Ter:	Gremium:	Datum:
Meningvorming	Directeurenteam	2-11-2020
Meningvorming	Directeurenteam	30-11-2020
Besluitvorming	Directeurenteam	11-1-2021
Kennisneming	Gemeenschappelijke Medezeggenschapraad	14-01-2021
Kennisneming	Toezichthoudend bestuur	19-01-2021
	Evaluatie – stand van zaken	April 2022

Leiderschap is niet weg te denken in onze samenleving. Leiders maken het verschil. Zij versterken mensen in hun eigen mogelijkheden en sturen bij als dat nodig is. Leiderschap zorgt voor koers en zicht op een mooiere toekomst. Leidinggeven zit in iedereen. Met name in een onderwijsorganisatie is leiderschap niet voorbehouden aan functies zoals die van de schoolleider. Leidinggeven gebeurt ook en vooral in de klas. Leraren leiden kinderen op. Nog mooier is het, als kinderen leren zichzelf aan te sturen, zichzelf te verbeteren en te leren van fouten. Dat geldt net zo goed voor leraren, schoolleiders en bestuurders. Een lerende organisatie begint met zelfreflectie, het benutten van talenten en het delen van verantwoordelijkheden.

Binnen SCPO De Oorsprong is een transitie gaande gericht op het versterken van professionaliteit en zelfsturend vermogen van directeuren en teams. Dit uit zich onder andere in de werkwijze van het nieuwe directieteam. Dit team werkt vanuit collectieve ambitie en verbondenheid aan versterking van het leiderschap om daarmee de kwaliteit van het onderwijs, de bedrijfsvoering en de Oorsprong-organisatie effectief te versterken. Langs de lijnen van *good governance* komen ook vraagstukken naar voren die het functioneren van de directeur betreffen. In het governancehandboek staat in het managementstatuut beschreven wat de verantwoordelijkheden zijn van de directeur. Ook in de functiebeschrijving van Directeur D12 is de rol van integraal directeur met een collectieve verantwoordelijkheid voor de stichting vastgelegd.

De integraal leidinggevende is de spil in een dynamisch krachtenveld, een omgeving die een knooppunt vormt van invloeden, spelers en belangen. De integraal leidinggevende verkent die omgeving in alle richtingen.

Dit document is tot stand gekomen op basis van input van de directeuren-tweedaagse in september 2020 en het directeurenoverleg op 2 november 2020.

WAT KENMERKT DE INTEGRAAL DIRECTEUR BINNEN DE OORSPRONG?

AARDIG

Een 'aardige' directeur heeft sociale kenmerken en vaardigheden. Welke zijn nodig voor een goede teamvorming, ouderbetrokkenheid en ontwikkeling van de school (scholen)?

WAARDIG

Een 'waardige' directeur leeft en werkt vanuit waarden en heeft visie op onderwijs en de maatschappij. Welke waarden en welke visie is nodig om de school (scholen) verder te brengen en onderscheidend te laten zijn?

VAARDIG

Een 'vaardige' directeur weet wat hij/zij verstaat onder kwaliteit en kan zich verantwoorden voor de keuzes die worden gemaakt. Hij/zij heeft kennis en kunde om het vak van directeur goed uit te voeren. De basiscompetenties voor schoolleiders zijn hierin leidend, evenals de functieomschrijving D12 die vanaf 1 augustus 2020 voor directeuren binnen De Oorsprong wordt gehanteerd.

5 BASISCOMPETENTIES VAN EEN DIRECTEUR

1: Visie-gestuurd werken

De directeur geeft leiding aan het ontwikkelen en concretiseren van een gezamenlijke visie op onderwijs en draagt deze visie uit teneinde onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren.

2: In relatie staan tot de omgeving

De directeur anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving en beïnvloedt deze doelbewust vanuit ondernemerschap, teneinde onderlinge relaties, onderwijsprocessen en leerresultaten te optimaliseren. Onder omgeving verstaan we bestuur, wet -en regelgeving, ouders, maatschappelijke omgeving en andere relevante organisaties.

3: Vormgeven aan organisatiekenmerken vanuit een onderwijskundige gerichtheid

De directeur geeft in dialoog met medewerkers vorm aan organisatiekenmerken vanuit kennis van hun onderlinge samenhang en met het oog op het optimaliseren van de leerlingenresultaten in een brede context. Onder organisatiekenmerken verstaan we structuur, cultuur, onderwijsorganisatie, personeel en faciliteiten.

4: Hanteren van strategieën t.b.v. samenwerking, leren en onderzoeken op alle niveaus

De directeur hanteert leiderschapsstrategieën die gericht zijn op het bevorderen van samenwerking, leren van leraren en onderzoek op alle niveaus binnen de organisatie teneinde de school- en onderwijsontwikkeling te bevorderen. Vormen van leiderschap die samenwerking, leren en onderzoek bevorderen zijn transformatief, moreel, inspirerend, onderzoeksmatig en gedeeld leiderschap.

5: Hogere orde denken

De directeur analyseert zaken diepgaand op basis van adequate informatieverzameling en vanuit alternatieve denkmodellen, en brengt ze in verband met alle factoren in de bredere organisatie die een rol spelen bij het leren van leerlingen.

De hierboven beschreven competenties dienen daarbij op voldoende tot goed niveau beoordeeld te kunnen worden. Naast de genoemde competenties geeft de directeur binnen De Oorsprong vorm aan de protestant-christelijke visie van de organisatie en organiseert identiteitsgerelateerde activiteiten op de school.

De directeur moet een zelfbewuste persoonlijkheid zijn die zichzelf kent en weet hoe hij anderen versterkt. Daarbij kan de schoolleider omgaan met de dubbele loyaliteit. Die naar de (bestuurlijke) organisatie en het directieteam, en die naar de schoolorganisatie en schoolteam.

De directeur positioneert zich effectief in dit krachtenveld en houdt zicht op de strategische visie en de schoolbelangen. Hij/zij weet bij uitstek die te verbinden en team en ouders daarop te richten.

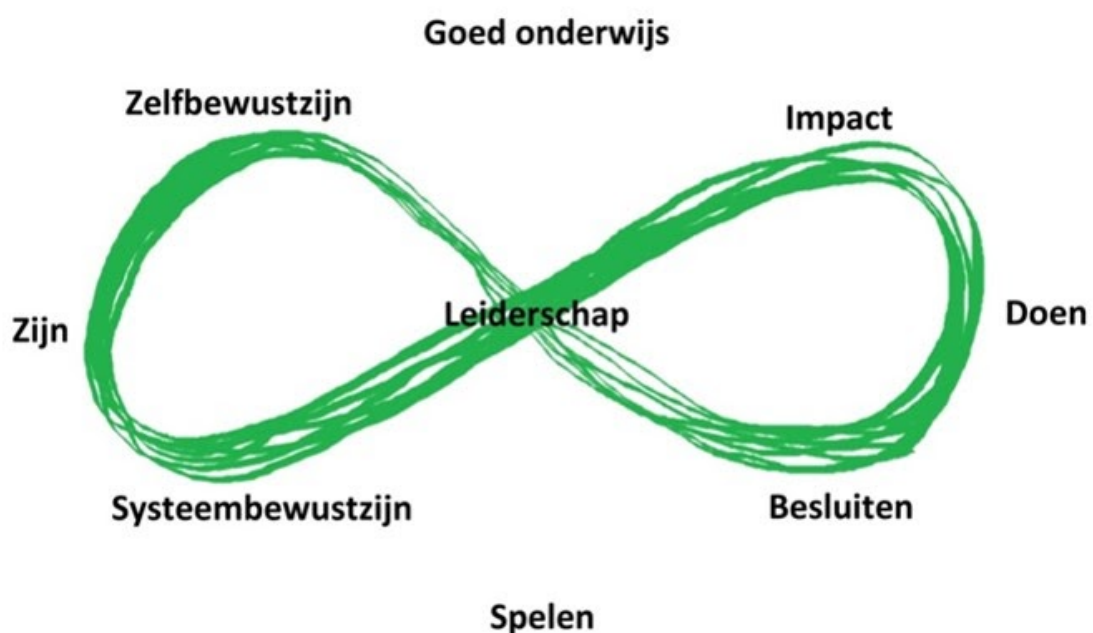
De directeur is in staat om de gezamenlijke ambities van De Oorsprong te vertalen naar de school en de benodigde vaardigheden van het team. Bij gewenste veranderingen heeft de directeur een onderzoekende houding en kan hij externe bronnen functioneel inzetten. De directeur ontwikkelt zichzelf door een sterk reflectief vermogen en externe scholing.

De directeur kan op stichtingsniveau meepraten en – denken. Door een brede blik en een helicopterview is hij/ zij in staat problemen en uitdagingen te analyseren en tot oplossingen te komen.

De directeur heeft kennis van de processen met betrekking tot de bedrijfsvoering en participeert actief in het bovenschools overleg over de bedrijfsvoering, komt met beleidsvoorstellen en adviezen en draagt bij aan de gezamenlijke afstemming. Daarbij staat de directeur zowel voor het belang van de school als het collectief.

EEN LEVENLANG LEREN

Binnen De Oorsprong streven wij een lerende cultuur na. Dit betekent dat er zicht en sturing is op kwaliteitsontwikkeling, op continue verbetering en bijstelling van beleid. Fouten maken mag. Succes vieren moet. De directeur dient hierin een voorbeeldfunctie in te nemen. Hij/ Zij heeft (individuele en team-) scholing hoog in het vaandel en koppelt dit aan de visie en het schoolplan. Daarnaast geeft de directeur leiding aan zichzelf door een persoonlijk ontwikkelplan en actueel geregistreerd te zijn in het schoolleidersregister PO.



AANDACHTSPUNTEN BIJ INTEGRAAL LEIDERSCHAP

De participerende burger en de private sector lopen soms voor op de overheid en ontplooiën hun eigen initiatieven. De regie en de voorschrijvende rol van de overheid wordt voor een deel uit handen gegeven door de overheid zelf, maar dit wordt ook op initiatief van het werkveld uit handen genomen.

Met andere woorden: alles willen controleren en beheersen kan niet meer. Het gevolg is dat de integraal leidinggevende het doel of het bestaansrecht van de organisatie in het grotere geheel moet begrijpen en moet gaan inzien dat alle onderdelen samen een systeem vormen: een verandering hier heeft overal gevolgen, niet alleen binnen de eigen afdeling of de overheidsorganisatie.

Daarbij zijn er voor integrale schoolleiders de volgende aandachtspunten:

Kijk over de eigen schutting

Leer andere vakgebieden te betrekken: wat gebeurt er eigenlijk in onze organisatie, welke gremia en onderdelen hebben we, wat doen die allemaal, en waar zit de voorspelbare overlap? Zijn we samen met hetzelfde hoger gelegen doel bezig, of eigenlijk vooral met elkaar in concurrentie?

Wees je bewust van je netwerk

Je bent afhankelijk van jouw interne netwerk en externe stakeholders. Dat vraagt een integrale blik en in de schoenen van de ander gaan staan om andermans perspectief te kunnen invoelen.

Benut de kansen om te verbinden

Identificeer de verschillende talenten en kennisgebieden en knoop deze aan elkaar, wees een verbindende factor.

Denk breder en strategischer

Denk niet alleen na over het eigen vakgebied, maar ook over het grote geheel. Trek de ontwikkelingen in het eigen vakgebied eens door naar een strategisch niveau. Leer in de breedte over organisatievraagstukken na te denken en de toegevoegde waarde van jouw afdeling of jouw domein te bepalen.

Leer met rolwisselingen te werken

Binnen dezelfde functie ben je soms opdrachtnemer, soms opdrachtgever, soms coach en soms directieve stuurman soms analist en soms spreekbuis soms veranderaar en soms beleidsuitvoerder enz. Deze en andere rolaspecten moet je in jezelf kunnen verenigen. Leer om bewust vanuit verschillende functierollen te denken en te handelen.

Leer te vertrouwen

Vind autonomie van anderen vanzelfsprekend. Vraag je af wat jouw mensen eigenlijk nodig hebben om te excelleren. Kun je faciliteren? Begrijp ook dat de dertiger gewend is autonomer te werken dan oudere generaties.

Leer te leren

Denk na over wat je aan professionele ontwikkeling nodig hebt om in deze tijd van nieuwe organisatie- en leiderschapsparadigma's te excelleren.

RICHTLIJN WTF

Binnen De Oorsprong willen wij middelen ten goede laten komen aan leerlingen. Dit betekent dat binnen de gehele organisatie, als mede op de scholen, de overhead beneden het landelijke gemiddelde moet blijven. De werkomgeving kenmerkt zich in gedeeld leiderschap met integrale verantwoordelijkheid. Dit alles dient zichtbaar te worden in effectiviteit en efficiency, maar ook in het concrete aantal uren en taken dat uitgevoerd wordt door functionarissen die leidinggeven en/of ondersteunend actief zijn aan de schoolleiding.

Daarbij is het uitgangspunt dat elke school één directeur, een managementteam (bemenst door bouwcoördinatoren en/of IB'ers) en een aantal uren administratieve en facilitaire ondersteuning heeft.

Aantal leerlingen school	Directietaken	Ondersteuning (MT/admin e.a.)	Benchmark*
Tot 100 leerlingen	WTF 0,6	0,2	0,9
Tot 200 leerlingen	WTF 0,6-0,8	0,5	1,2
200-300 leerlingen	WTF 0,8	0,7	1,6
300+ leerlingen	WTF 1,0	1,0	2,1

***Voorlopige benchmarkgegevens/ nog niet geactualiseerd*

Binnen De Oorsprong werken we vanuit het principe 'centraal wat kan, lokaal wat moet'.

Het stafbureau wordt gezien als ondersteuning voor het collectief en de bestuurder. Ook maakt De Oorsprong gebruik van een administratiekantoor om zoveel mogelijk zaken op uitvoeringsniveau te beleggen of makkelijk uitvoerbaar te maken voor de directeuren.

De directeuren hebben aangegeven dat er stevige ondersteuning moet zijn op het gebied van:

- Personeel & Organisatie
- Financiën
- Kwaliteit

Zie ook 'Notitie inrichting bestuurskantoor' (november 2020).

**WAAROM
MOEILIJK DOEN
ALS
HET SAMEN KAN**

Loesje

POSTBUS 1045 6801 BA ARNHEM GIRO3254768

BOVENSCHOOLSE TAAKINVULLING DOOR DIRECTEUREN

De bovenschoolse taakinvulling voor directeuren omvat binnen De Oorsprong de volgende taken:

- Voorzitterschap directeurenoverleg (DTO)
- Zitting in werkgroepen/domeinen

Ieder jaar wordt de inhoud van deze bovenschoolse taakinvulling van de directeuren geëvalueerd en besproken op het DTO aan het einde en begin van een schooljaar.

Voorzitterschap directeurenoverleg (DTO)

Ieder jaar wordt een nieuwe voorzitter gekozen binnen het DTO. Deze voorzitter bereidt met de bestuurder de agenda voor het DTO voor en kan eventueel als afvaardiging namens het directeurenteam deelnemen aan overleggen.

Zitting in werkgroepen/domeinen

Een directeur heeft naast een beleidsvoerende taak ook een rol in beleidsontwikkeling. Daartoe werken wordt binnen De Oorsprong gewerkt met bovenschoolse werkgroepen/domeinen.

Ieder jaar wordt de werkgroepen-indeling vastgesteld op het DTO.

De werkgroepen zijn geënt op de thema's uit het strategisch beleidsplan en de werkzaamheden zijn gebaseerd op de doelen uit het jaarplan.

Directeuren die parttime werken, participeren in één werkgroep. Directeuren die fulltime werken participeren in 2 werkgroepen.

De indeling van de werkgroepen gebeurt onder verantwoordelijkheid van de directeuren, op basis van affiniteit en kunde en in overleg met de bestuurder.

Vervanging of extra inzet door directeur

De inzet van directeuren voor (ziekte)vervanging heeft geen voorkeur en gebeurt alleen bij nood/incidenteel. Compensatie van deze gewerkte uren gebeurt bij voorkeur door tijd voor tijd.

Als er sprake is van een uitbreiding, waarbij dit vooraf wordt besproken door directeur met de bestuurder.

Dit visiedocument is opgesteld aan de hand van het directeurenoverleg op 2-11-2020 met input van de directeuren (lino.it):



Een screenshot van het canvas 'Integraal leiderschap' op Lino.it