



College O.-L.-V.-ten-Doorn
De lat hoog voor elk talent

Beleidsvorming rond visie en kwaliteit

Een proces van jaren

SOK, Essene (Affligem)

10 juni 2011



10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



Inleiding

- **Structuur**
 - Wat voor een school(bestuur)?
 - Voorafgaande bedenkingen
 - Welke stappen gezet
 - Een beschrijving van stappen/handelingen. Geen wetenschappelijke theorie
 - Wat ging goed? Welke valkuilen ontmoeten we?

- **Plicht tot bescheidenheid**
 - Praktijk is weerbarstiger, hardleerser dan de theorie

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



Wat voor een school zijn we?

- College O.-L.-V.-ten-Doorn omvat
 - Drie basisscholen
 - Secundaire school met verschillende afdelingen op één campus met de studiegebieden:

Studiegebieden aso-bso-tso-OKAN

Aso en Sport	Personenzorg
Chemie (techniek-wetenschappen)	Lichaamsverzorging (haarzorg)
Handel	Voeding (restaurant en keuken, grootkeuken)
Land- en tuinbouw	OKAN



Wat voor een school zijn we?

- Pedagogisch-didactische klemtonen:

Kerdoel:

Goed zijn in leren en onderwijzen

Slogan:

De lat hoog voor elk talent





Opdracht van de Raad van Bestuur

- Raad van Bestuur:
 - Autonomoos maar gegroeid uit fusie tussen Zusters van Liefde en Bisdom Gent
 - Behandelt strategische punten en financiën/gebouwen
 - Operationele: voor directieteams
- Opdracht:
 - Voer consequent beleid op de lange termijn, vertrekkend van visie en zorg opdat er lijn, samenhang en grondigheid zit in alles wat de school doet
 - Schrijf uit waar we moeten staan in 2020, met scharnier om bij te sturen in 2015

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



Voorafgaande bedenkingen (1)

- Persoonlijke voorgeschiedenis
 - 10 jaar leraarschap
 - 20 jaar diverse functies richting Brussel/ beleidscentrum
 - 2 jaar terug in de werkelijkheid
- Wat valt op?
Kloof beleid / werkelijkheid is groot
 - Brusselse beleidsteksten vinden niet snel (tijd, ideeën) hun weg naar leraren
 - Socio-emotionele problemen van jonge mensen worden in Brussel totaal onderschat
 - Stand van zaken van het gebouwenpark is na decennia van besparen op stenen niet wat je hopen zou
 - Decreet rechtspositie laat weinig marge om personeelsbeleid te voeren



10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



Voorafgaande bedenkingen (2)

- Leraren (middenkader/afdelingsdirecties) worden helemaal in beslag genomen door lespraktijk / klasmanagement
 - Iedereen wordt voortgestuwd door de waan van de dag
 - Bijsturingen van de leraar-leerlingrelatie (pedagogisch en didactisch) vergen veel extra tijd en energie en grondige, bedaarde discussies
 - De werkelijkheid van iedere dag, grondige discussie en een voldoende snelle procesevolutie staan op zeer gespannen voet met mekaar
 - Maar weinig onderwijzensen hebben de luxe om in rustige vastheid na te denken, beleidsteksten uit te werken



Voorafgaande bedenkingen (3)

- Anders dan in de Brusselse huizen gaat het in de werkelijkheid om het hier en nu
 - Zeggen wat we doen
 - Analyses maken / tijd nemen om te discussiëren / teksten schrijven
 - Niet meteen waar de actoren in de school tijd voor hebben
 - Doen wat we zeggen
 - Vrees voor de dode letter
 - De uitvoering is even belangrijk als de analyse: ook die vraagt tijd en rust
 - Alle collega's moeten in hun dagelijks werk voelen dat we sturen én in welke richting
- **Keuze maken**
 - **Het paard voor de kar spannen? Of de kar voor het paard?**
 - **Top down of bottom-up? Of beide?**



Hoe tewerk gegaan?

- **Redactie van beleidsnota**
 - Grondige bespreking met directies BaO en SO
 - Herschreven versie naar Raad van Bestuur
- **Zoektocht naar methodiek om proces op gang te brengen**
 - Herwerking missie
 - Bevestiging van de waarden
 - Bepalen van strategische doelen
 - Strategieën
- **Ontwikkelen van Schoolwerkplan**
- **Jaarlijkse bijsturing van de grote doelen (*Strategy review*)**

- **Het hele project krijgt de werktitel *STAP 2015 (3D-cel)*.**

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



Beleidsnota - Ambitie en beleidskracht

1 Missie

- 1.1 Opvoedingsproject van de scholen die ressorteren onder de vzw College OLV ten Doorn
- 1.2 Doel van deze beleidsnota

2 Waarheen met de scholen?

- 2.1 Een grote school met de ambitie om voor iedere leerling uit het Meetjesland een aanbod te hebben, hem of haar uit te dagen en het beste uit zichzelf te halen
- 2.2 De leraar-leerlingrelatie: ons belangrijkste aandachtspunt!

3 Schoolstructuren

4 Eigenaars en bestuurders

- 4.1 Eigenaars
- 4.2 Bestuurders

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



Beleidsnota - Ambitie en beleidskracht

5 Personeelsbeleid

6 Kwaliteitszorg

- 6.1 Aanzetten tot interne kwaliteitszorg
- 6.2 Stappen naar een professionele kwaliteitssystematiek
- 6.3 Meten is weten
- 6.4 Externe kwaliteitszorg (doorlichting)

7 PR- en Communicatiebeleid

- 7.1 PR-beleid
- 7.2 Huisstijl
- 7.3 ICT
- 7.4 Scholengemeenschappen
- 7.5 Hoe gaan we om met de burens?
- 7.6 Hoe gaan we om met de partners uit de streek?

8 Stenen en centen

- 8.1 Centen
- 8.2 Stenen

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



Hoe tewerk gegaan?

- Redactie van beleidsnota
 - Grondige bespreking met directies BaO en SO
 - Herschreven versie naar Raad van bestuur
- Zoektocht naar methodiek om proces op gang te brengen
 - Herwerking missie
 - Bevestiging van de waarden
 - Bepalen van strategische doelen
 - Strategieën
- Ontwikkelen van Schoolwerkplan
- Jaarlijkse bijsturing van de grote doelen (*Strategy review*)

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



MISSIE

- College O.-L.-V.-ten-Doorn wil de leerlingen die in haar scholen school lopen leervermogen bijbrengen en positieve menselijke waarden vanuit een christelijke inspiratie opdat ze later zelf hun schouders onder de samenleving kunnen zetten. We willen daarbij de lat hoog leggen in ons professioneel handelen en sterke nadruk leggen op de relatie leraar-leerling, voor het onderwijsaspect en voor het opvoedende aspect van ons werk.
- College O.-L.-V.-ten-Doorn engageert zich om haar personeelsleden welbevinden, ontplooiingskansen en ondersteuning te bieden. We werken aan een goede werkomgeving en sfeer. We garanderen hen langetermijnvisie en goede organisatie .



Waarden

- Het O.-L.-V.-ten-Doorn wil jongeren vormen vanuit volgende zeven kernwaarden:
- **Innovatie, Kwaliteit, Openheid, Positieve ingesteldheid, Verantwoordelijkheid, Verbondenheid, Zorg**
- Deze waarden zijn grondhoudingen in ons omgaan met elkaar. Ze vormen het waardenkader voor ons pedagogisch handelen en verbinden ons in ons school-zijn met elkaar. We verwachten dat iedereen deze idealen nastreeft en actief beleeft in het dagelijkse schoolleven.



Doelen

- We willen een school zijn ...
 - Met een stabiele financiële basis en een up-to-date gebouwenpark
 - Waar men streeft naar sociale cohesie en excellentie in leren
 - Waar leerlingen leren hun schouders onder de samenleving te zetten
 - Waar het goed is om samen te leven en te werken

- Voor alle afdelingen van het secundair dezelfde doelen
 - Na veel discussie omgezet in zes strategische doelen voor iedere afdeling
 - Nuanceringen toegestaan als basisgedachte overeind blijft



Strategieën

- Na
 - Missie
 - Waarden
 - Doelen

- Strategieën:
 - Iedere afdeling kiest eigen strategieën, wegen om de doelen te bereiken



Op zoek naar een methodiek

- Methodiek gezocht en gevonden, binnen eigen schoolbestuur >
 - Missie, Waarden, Doelen, Strategieën
- Twee groepen van 35 dragende personeelsleden opgeleid
 - Dominante coalitie
- Aan het werk met directieteam BaO / SO >>
- Binnen SO aan de slag per pedagogische afdeling met kerngroep
 - Betrokkenheid schoolbegeleiding (als moderator van de gesprekken) >>>
- „Cascaderen” tot op schoolvloer
- Resultaten presenteren op pedagogische studiedag oktober 2011
- Werkgroepen maken om te werken aan probleemvelden
 - Proces moet vlot op gang zijn in 2011-2012
 - Bijstellingen beleid als resultaat van werkgroepbesprekingen in 2012-2013

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



B&M
CONSULTING
Palladium
Estimating Strategy

Strategisch Performantie management

Prof. dr Werner Bruggeman

B&M Consulting
Antoon De Pesseroeylaan 58
B-9831 Sint-Martens Latem
Tel: +32 (0)9 245 68 01
Fax: +32 (0)9 245 02 96
www.bmcons.com

- 18 -

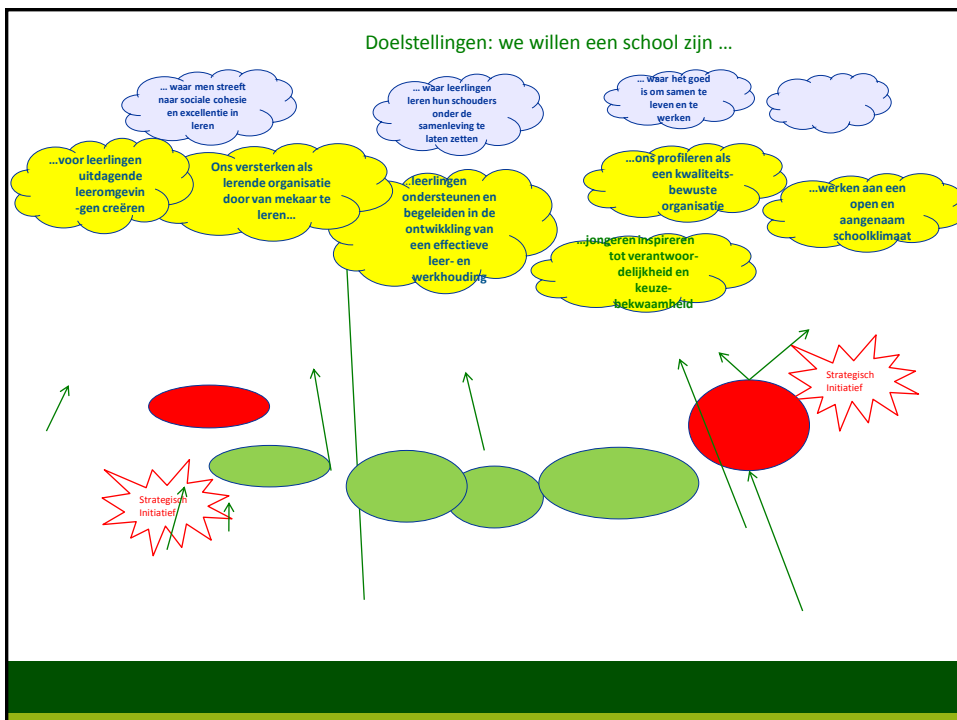


Stap 3 van het proces

- Uit doelstelling 3 en 4 (alleen de pedagogisch-didactische doelen):
 - Bottom-up beleid voeren op basis van visie en inspraak van personeel: uitrol van beleidsnota tot op de 'schoolvloer', met name rond het aspect 'goed zijn in leren leren/onderwijzen'.
 - Iedere afdeling maakt een strategiekaart en een visietekst rond excellentie in leren als verfijning van de beleidsnota.
 - Op de afdelingen aso, tso-bso en middenschool wordt een werkgroep (heterogene groep van 15 à 20 leden) samengesteld om
 - De oefening/strategiekaart te maken volgens de Bruggeman-methodiek;
 - Een op de kaart gebaseerde afdelingsgebonden visienota te maken over 'excelleren in leren'.

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK





Hoe tewerk gegaan?

- Redactie van beleidsnota
 - Grondige bespreking met directies BaO en SO
 - Herschreven versie naar Raad van bestuur
- Zoektocht naar methodiek om proces op gang te brengen
- **Ontwikkelen van Schoolwerkplan**
- Jaarlijkse bijsturing van de grote doelen (*Strategy review*)

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



Het schoolwerkplan van VZW College O.-L.-V.-ten-Doorn – schooljaar 2010-2011

Te realiseren doelstellingen	Realisaties	Verantwoordelijke
------------------------------	-------------	-------------------

1 Werken aan een stabiele financiële basis en een up-to-date gebouwenpark

Organisatievormen die goed werken		Dirk S
<ul style="list-style-type: none"> - MYD-personeelsbeleid basis- en secundair integreren - Op punt zetten van de organisatie: hebben we de juiste man op de juiste plaats? 		Dirk S, Geert C Kerndirectie
Materiële en organisatorische voorwaarden creëren voor goed onderwijs		Dirk S
<ul style="list-style-type: none"> - Begrotingsevenwicht nastreven, met 25% beschikbaar begrotingsaldo - Verdere voorbereiding vernieuwbouw de Meidoorn tot stand brengen - DBFM-dossier de Wegel voorbereiden - Stappen verder zetten in de voorbereiding van de REG-dossiers Dullaert en Fijlerbouw, 	Contacten met Eandis (okt.) Overleg met DBFM-vennootschap (nov.)	

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



Meting welbevinden personeel

- Uit doelstelling van het Schoolwerkplan rond 'welbevinden':
 - Aan de hand van een (wetenschappelijk verantwoord) meetinstrument een nulmeting doen bij het personeel en op basis van de resultaten werkgroepen aan het werk zetten om verbetertrajecten uit te werken (enquête van Aelterman).
 - Instappen in een breed project rond personeelsbeleid (diversiteit), dat uitgaat van de Sociaal-Economische Raad van de Regio (SERR)
 - Betrokkenheid van LOC's voor optimale gedragenheid vanuit personeel

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



Voorbeeldpagina bevraging welbevinden personeel

4 COLTD-gebonden vragen

		Hekmaal met				Hekmaal met
		1	2	3	4	
1.	Ik heb een vrij goed beeld van het onderscheid in bevoegdheden tussen de kerndirectie (algemeen directeur, coördineren d pedagogisch directeur, financieel en logistiek directeur) en de afdelingsdirecties.	1	2	3	4	5
2.	Ik weet wat in het Schoolwerkplan van College OLV ten Doorn staat.	1	2	3	4	5
3.	Ik ken de leefregels van mijn afdeling goed.	1	2	3	4	5
4.	Ik ben goed op de hoogte van de bepalingen van het decreet rechtspositie van het onderwijspersoneel (o.m. inzake prestatie regeling).	1	2	3	4	5
5.	Ik heb zicht op het onderscheid in de werking ten aanzien van de leerlingen van alle afdelingen van onze school.	1	2	3	4	5
6.	Het intern communicatiebeleid van de school (interne mededelingen, sharepoint, e-mailberichten e.d.) voldoet voor mij.	1	2	3	4	5
7.	Het beeld dat we de buitenwereld van onze school geven, beantwoordt aan wat ik wens.	1	2	3	4	5
8.	In onze school wordt er voldoende aandacht gegeven aan didactische deskundigheid, t.t.z. de wijze waarop we de leerplandoelen aanbrengen bij leerlingen.	1	2	3	4	5
9.	In onze school wordt er voldoende aandacht gegeven aan pedagogische deskundigheid, t.t.z. de wijze waarop we met onze leerlingen omgaan en luisteren naar hun bekommernissen.	1	2	3	4	5
10.	De relatie tussen leraren en leerlingen zit goed bij ons op de afdeling.	1	2	3	4	5

10/11



Meting welbevinden van leerlingen

Uit doelstellingen 3 en 4:

- Aandacht voor het thema tot stand brengen bij het personeelskorps (leren leren, motivatie);
- Aan de hand van een (wetenschappelijk verantwoord) meetinstrument een nulmeting doen bij de leerlingen (Enquête Laevers).



Hoe tewerk gegaan?

- Redactie van beleidsnota
 - Grondige bespreking met directies BaO en SO
 - Herschreven versie naar Raad van bestuur
- Herwerking missie
- Bevestiging van de waarden
- Zoektocht naar methodiek om proces op gang te brengen
- Ontwikkelen van Schoolwerkplan
- **Jaarlijkse bijsturing van de grote doelen (Strategy review)**



Strategy review

- Deel 1** Overlopen van de hoofdlijnen van de beleidsnota e.a. relevante stukken
- Deel 2** Noteren:
 - 2a Waar was het ons afgelopen jaar om te doen? Wat moest gebeuren/veranderen/bereikt worden? (=Strategie)
 - 2b Hebben we het bereikt? In welke mate?
 - 2c Waarom wel of waarom niet (=Vernieuwing)
- Deel 3** Wat is afgelopen jaar veranderd dat relevant is voor toekomst (ook in omgeving)?
- Deel 4** Welke strategische initiatieven moeten we dus nemen?
- Deel 5** Kunnen we er KPI's (key performance indicators) op zetten?



Evoluerend Schoolwerkplan en strategy review

- Voorbereidende opdracht voor kerndirectie in zomer (strategie-oefening)
- Strategie-oefening met raad van bestuur in augustus
 - Formuleren van nieuwe doelen voor komende jaren voor BaO en SO (raad van bestuur september)
 - Voorstel van bijgestuurd Schoolwerkplan met strategische initiatieven voor de komende jaren (raad van bestuur oktober)
 - Organiseren van betrokkenheid van de basis bij deze strategische oefeningen



Consequent handelen op deeldomeinen

- 2010-2011: project rond nascholing
 - Beginsituatieanalyse
 - Visietekst professionalisering
 - Behoeftenanalyse
 - Nascholingsplan, m.i.v. prioriteitenplan (geprefereerde partners, actieplan, screening aanbod)
 - Evaluatiemodel voor nascholingen



Professionaliseringsbeleid - Visietekst

„Professionaliseren betekent integratie van ervaringen en nieuwe inzichten in het persoonlijk interpretatiekader. Daaraan moet systematisch worden gewerkt en ontwikkelingen mogen niet aan het toeval overgelaten worden. (...) Een medewerker die professioneel bezig is, weet dat stilstand en achteruitgang bijna synoniemen zijn. Een professional wil ontwikkelen, verbeteren en zal hierover reflecteren.

Professionele ontwikkeling en schoolontwikkeling gaan hand in hand. Het is een open deur intrappen als we zeggen dat wie wil werken aan de kwaliteit van het onderwijs, moet werken aan de professionele ontwikkeling van leraren. Het pedagogisch project dat een school wil realiseren, wordt echter niet uitgevoerd door individuele leraren maar door een team. (...) Het leren van professionals voltrekt zich voornamelijk op de werkvloer, tijdens de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden, door te reflecteren over het eigen pedagogisch-didactisch handelen, de schoolomgeving en de bredere onderwijsdoelstellingen. “



Andere voorbeelden, voor 2011-2012

- Visieteksten en consequenter handelen rond
 - Leren kiezen:
 - Onderwijsloopbaanbegeleiding: tekst klaar na project met Arteveldehogeschool; nu uitrol in acties:
 - Manier om 2^{de}-graadsstudierichtingen voor te stellen aan leerlingen 2^{de} leerjaar
 - Aan leraren van het 2^{de} leerjaar van de 1^{ste} graad de eigen aard van studierichtingen van de 2^{de} graad uitleggen
 - Leren (samen)leven
 - Leerlingenbegeleiding: Tekst klaar maar we komen niet tot de 'hogere' doelen in ons dagelijks handelen door extreme focus op dagdagelijkse probleemverhelping
 - Leren leren, leerbegeleiding

Niet om de tekst, wel om het handelen ernaar

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



Wat loopt goed?

- Bruggeman-proces werkt inspirerend
 - Rond motivatie, mensen in beweging zetten
- Kerngroepen willen ervoor gaan
 - Stap naar de grote groep is een haalbare maar moeilijke stap
- Het gaat vooruit
- Steeds meer collega's beseffen
 - wat de langetermijndoelen zijn
 - hoe we het proces voeren
- Noodzaak om ict optimaal in te schakelen (bv. enquêtes) werkt

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



Wat loopt moeizaam?

- Oplossen van de problemen van de dag
 - Op gespannen voet met gestage voortgang van dit proces
- Tijd die nodig is om de hele weg te gaan is lang
 - We hebben de personeelsleden te weinig samen om voldoende snelheid te ontwikkelen in dit proces
 - Er zijn maar enkele algemene personeelsvergaderingen per afdeling/school
 - Er zijn zoveel andere zaken te melden/bespreken
- Bepaalde feiten zorgen voor een terugval en vertraging
 - Bv. directiewissels
- Omvang van de school, structurering in verschillende afdelingen
 - verlengt proces
 - Stelt ons voortdurend voor de vraag naar de 'hoeverregaandheid' van autonomie versus conformeren aan de *mainstream* van de school

10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK



Van Brussel naar de werkelijkheid ...



10 juni 2011

Visievorming en kwaliteit SOK