

## De strategische beleidscyclus en beleidsagenda van De Veenplas Opbrengstgericht systeemleiderschap!

Aanpak t.b.v. de jaren 2012 – 2016

Vastgesteld juli 2013

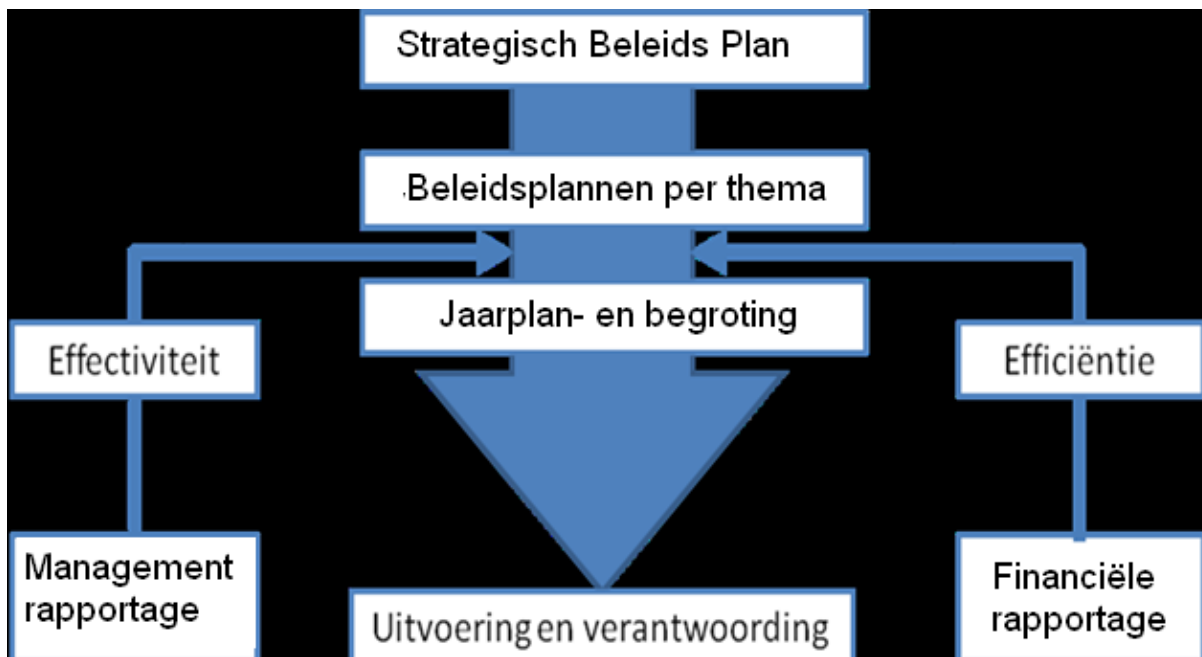
### Inleiding

De Veenplas ziet zichzelf als een lerende organisatie met een professionele en transparante cultuur, als een organisatie die voortdurend werkt aan de kwaliteit van het onderwijs en die daarbij blijvend inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen. Het huidige speerpunt in landelijk onderwijsbeleid ‘Opbrengstgericht Werken’ sluit hier heel goed bij aan.

De Veenplas heeft Opbrengstgericht Werken gedefinieerd als:

‘Systematisch en doelgericht werken aan het optimaliseren van de prestaties van ieder individueel kind. Onder prestaties verstaan wij dan de minimale groei die je van ieder individueel kind mag verwachten op het gebied van basisvaardigheden en levensvaardigheden. Onder optimaliseren verstaan wij zo gunstig mogelijk voor de lange termijn.’

Systematisch en doelgericht werken aan de prestaties van de kinderen vraagt om opbrengstgericht besturen en leiding geven. Dit betekent dat er planmatig en op systematische wijze inhoud gegeven wordt aan het proces van richting geven (het besturen/ plannen) en het op koers houden (beheersen/de control) van de organisatie.<sup>1</sup> Efficiency maar vooral effectiviteit zijn daarbij belangrijke kwaliteitsdoelen. Bij De Veenplas geven we dit als volgt vorm:



### Begrippenkader

Opbrengstgericht besturen en leidinggeven is samen te vatten als: het stellen van doelen en het

<sup>1</sup> Let op: het Engelse begrip “control” betekent beheersen en niet controleren. Het beheersen van een organisatie is iets heel anders dan het controleren van de medewerkers binnen de organisatie.

bewaken van de realisatie van doelen. De beleidscyclus van De Veenplas is daarop gebaseerd. De Veenplas maakt daarbij gebruik gemaakt van de principes van de regelkring van Deming: **'plan – do – check – act'**

1. Plan  
Vaststellen wat De Veenplas wil (beleidsplannen, doelstellingen), wat daarvoor nodig is (acties en inzet van middelen) en plannen (wanneer doet wie wat)
2. Do  
De acties en planning uitvoeren conform plan
3. Check  
Evalueren met behulp van data en management- en financiële rapportages
4. Act  
Aan de hand van de evaluatie de plannen en de doelen waar nodig bijstellen

Deze opbrengstgerichte cyclus zetten we bij De Veenplas in op alle niveaus:

1. op het strategisch niveau van De Veenplas, voor alle beleidsthema's
2. op schoolniveau,
3. op groepsniveau
4. op het niveau van de individuele leerling.

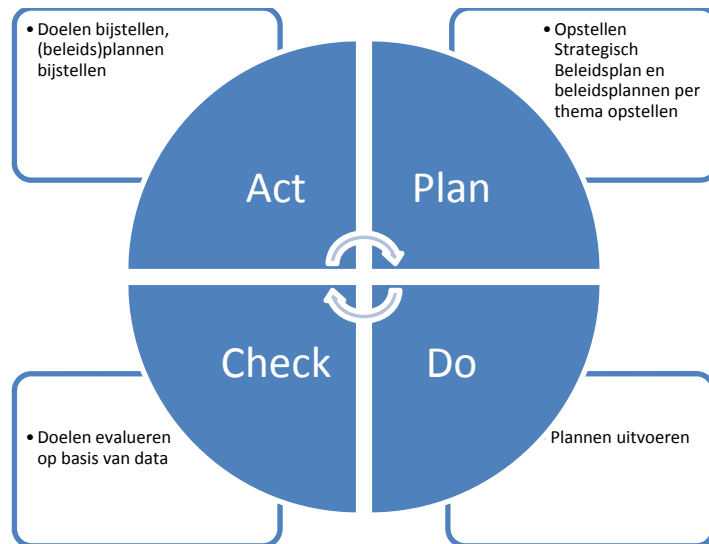
Opbrengstgericht besturen en leidinggeven betekent ook: het loslaten van activiteitengericht werken. Dit brengt (vlgs. Jan Jutten, Alphen a/d Rijn 2013) de volgende belangrijke aandachtspunten met zich mee:

- het gaat niet om acties op zich, maar om de doelen bij elke actie, bij elke les en om het nagaan of die doelen daadwerkelijk bereikt zijn
- het gaat niet om zoveel mogelijk innovaties maar om de samenhang tussen die innovaties
- het gaat om het gebruiken van gegevens/data als strategie om samen door teamleren het onderwijs te verbeteren
- het gaat om het voortdurend werken aan een lerende organisatie als een systeemdenker: systeemdenken als hefboom bij de leiders.

Vanuit dit gedachtengoed: de cirkel van Deming en het systeemdenken van Jan Jutten zijn we opbrengstgericht aan de slag bij De Veenplas. We noemen dat: opbrengstgericht systeemleiderschap!

### **De strategische cyclus**

De opbrengstgerichte cyclus op strategisch Veenplasniveau ziet er als volgt uit:



**Stap 1: Eén keer per vier jaar wordt een Strategisch Beleidsplan (SBP) opgesteld.**

In 2012 is het Strategisch Beleidsplan (SBP) 2012-2016 vastgesteld. Het SBP doet uitspraken m.b.t. zes beleidsthema's: organisatie en kwaliteit, identiteit, personeel, organisatie, financiën en huisvesting. Het SBP is de basis op grond waarvan jaarlijkse beleidsplannen voor de jaren 2012/2013 tot en met 2015/2016 gemaakt zullen worden.

**Stap 2: Uitvoeren van de jaarlijkse beleidsplannen.**

De jaarplannen vormen de leidraad waarlangs de strategische beleidsontwikkeling wordt uitgevoerd.

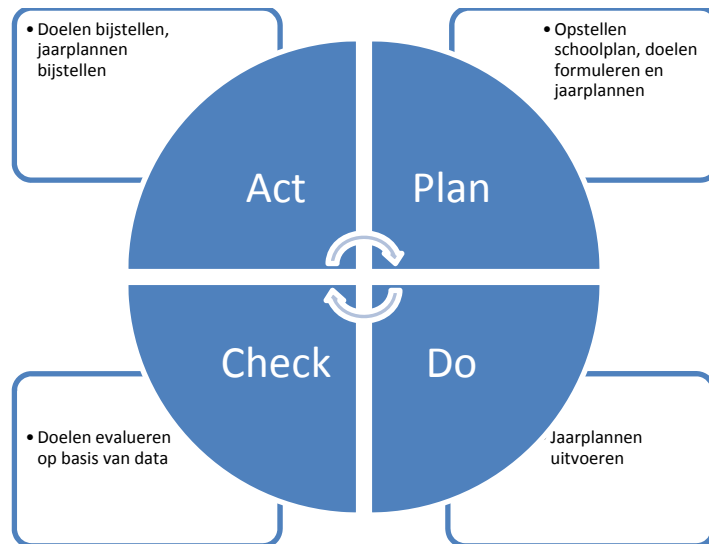
**Stap 3: De beleidsplannen worden aan het eind van ieder schooljaar geëvalueerd**

Deze evaluatie is o.a. gebaseerd op informatie/gegevens vanuit de scholen.

**Stap 4: De beleidsplannen worden bijgesteld**

De evaluatie levert de kaders op voor het nieuwe schooljaar.

Binnen deze strategische Veenplascyclus krijgt de schoolplancycclus vorm, ook volgens dezelfde opbrengstgerichte cyclus:



**Stap 1: Binnen de kaders van het SBP wordt het schoolplan opgesteld**

De strategische beleidscyclus 2012 – 2016 levert de kaders op voor de schoolplannen van 2016 – 2020.

**Stap 2: De schoolplannen worden ieder jaar omgezet in een jaarplan**

In de jaarplannen van de scholen vindt een nadere concretisering en planning van de schoolplannen plaats. Het jaarplan vormt de jaarlijkse leidraad t.b.v. de realisatie van het schoolplan.

**Stap 3: De jaarplannen van de scholen worden jaarlijks geëvalueerd.**

Dit levert naast interne schoolinformatie ook informatie op t.b.v. de strategische jaarplannen.

**Stap 4: De jaarplannen van de scholen worden bijgesteld.**

Deze bijstelling vindt plaats op basis van de interne evaluatie en op basis van de op Veenplasniveau afgesproken jaarkaders.

Schematisch ziet de strategische beleidscyclus er dan als volgt uit:

	<b>Beleid Veenplas</b>	<b>Schoolbeleid</b>
Jaar 1	Opstellen SBP, centrale kaders	Jaarplan 4 (van vorige cyclus)
Jaar 2	Jaarplan 1	Opstellen schoolplan
Jaar 3	Jaarplan 2	Jaarplan 1
Jaar 4	Jaarplan 3	Jaarplan 2
Jaar 5	Opstellen SBP	Jaarplan 3
Jaar 6	Jaarplan 1	Opstellen schoolplan

De schoolplancyclus volgt steeds een jaar later op de strategische cyclus. Dit maakt het mogelijk om voortdurend te schakelen tussen de centrale kaders, de gang van zaken op de scholen en vice versa.

**Werkwijze**

De stappen in de strategische beleidscyclus van De Veenplas komen tot stand in samenwerking tussen directeur/bestuurder en directeuren. Op strategisch niveau is de directeur/bestuurder de trekker en stuurman, op schoolniveau is dat de directeur.

Op Veenplasniveau zijn voor de diverse beleidsterreinen werkgroepen geformeerd, zij bewaken samen met de directeur/bestuurder voor ieder beleidsterrein de stappen in de cyclus. Iedere werkgroep werkt aan de hand van een beleidsplan en jaarplanning.

Jaarlijks worden vier strategische beleidsdagen ingepland en tussentijds kunnen onderwerpen en ontwikkelingen geagendeerd worden in het MT.

Zie hiervoor ook het managementreglement en het huishoudelijk reglement van het MT.

### **Planning**

Het huidige Strategische Beleidsplan heeft een looptijd tot 2016. Een vernieuwd Strategisch Beleidsplan moet zijn vastgesteld een jaar voorafgaand aan de nieuwe schoolplancyclus. In dat vernieuwde SBP zal het opbrengstgericht systeemleiderschap nadrukkelijk en expliciet opgenomen zijn, zodat dit ook geïntegreerd kan worden in de schoolplannen.