



WERKKRING

---

# Beleidsplan

2014 – 2017

Alkmaar,  
1 maart 2014

## INHOUDSOPGAVE

<b>1. Inleiding</b>	-	3
<b>2. Over Werkring</b>	-	5
Wat is Stichting Werkring?	-	5
Missie en doelstellingen	-	5
De organisatie	-	5
De uitdaging	-	6
<b>3. Beleidskader</b>	-	7
Inleiding	-	7
De school als moderne arbeidsorganisatie	-	8
De school als een lerende organisatie	-	8
Het integraal personeelsbeleid	-	9
<b>4. Uitgangspositie 2014</b>	-	10
Uitkomsten tussentijdse evaluatie 2012	-	10
Speerpunten van beleid	-	11
<b>5. Beleidsplan 2014 – 2017</b>	-	13
Inleiding	-	13
A. Koers en ambitie	-	14
B. Doelen en resultaten	-	14
C. Conditie	-	15
D. Kwaliteit en flexibiliteit	-	15
Planningsmatrix	-	16
<b>Bijlagen</b>	-	17
1. Aangesloten besturen	-	18
2. Begroting 2013.	-	19

# 1. INLEIDING

Voor u ligt het beleidsplan 2014 – 2017 van de Stichting Werkkring.

In de afgelopen jaren hebben we met een planmatige en systematische aanpak Werkkring dienstbaar willen laten zijn aan de professionele ontwikkeling van de schoolorganisaties die deel uit maken van onze stichting. Dit hebben we gedaan door nog verder te investeren in een naar onze mening kansrijke samenwerking tussen de besturen.

Wat heeft dit ons in de afgelopen jaren opgeleverd?

In een tussentijdse evaluatie hebben we kunnen vaststellen dat het overleg en de samenwerking binnen het Werkkringverband een meer open karakter heeft gekregen en er voor een goede plan- en beleidsontwikkeling noodzakelijke veilige omgeving is ontstaan, gebaseerd op wederzijds respect en vertrouwen.

Een belangrijke constatering was dat we ambitieus zijn en niet alle doelstellingen (volledig) kunnen verwezenlijken, maar dat daarbij de discussie over diverse van deze onderwerpen zeer waardevol is gebleken. Het proces bleek soms minstens zo belangrijk was als het uiteindelijke resultaat en ook de conclusie dat (verder) investeren in een bepaalde ontwikkeling niet meer tot meerwaarde leidt, kan winst zijn.

De waarde van de discussie geldt ook voor verschillende thema's die in de loop van jaren als gevolg van veranderende omstandigheden of nieuw beleid van de overheid, en dus niet op de oorspronkelijke beleidsagenda stonden, op de bestuurstafel aan de orde zijn geweest.

Ook mogen we vaststellen dat de betekenis en winst van integraal personeelsbeleid in de praktijk van onze scholen inmiddels meer herkend en (ook door derden) erkend wordt.

Tenslotte kan opgemerkt worden dat een zekere mate van vrijblijvendheid, die dit type samenwerkingsverbanden op bestuurlijk niveau vaak kenmerken, zowel voor wat betreft de participatie in netwerk- en projectverband, als voor het gezamenlijk bijdragen aan goed werkgeverschap inmiddels verdwenen is. Mogelijke vrijblijvendheid is omgezet naar vrijheid in verbondenheid, naar het elkaar ruimte bieden vanuit een gedeelde en gedragen visie en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor verdere professionele ontwikkeling van de scholen en daartoe ondersteunend personeelsbeleid, en is de verbintenis naar elkaar toe voor de komende jaren herbevestigd. Het voor onze directe omgeving(en) nog meer zichtbaar maken hiervan moet evenwel een belangrijke opdracht blijven.

Als we in een vogelvlucht onze belangrijkste resultaten in de afgelopen vier jaren de revue zouden laten passeren, die bovenstaande constatering adstrueren, dan willen we vooral noemen:

- het tot stand brengen van een tweetal geaccrediteerde opleidingsscholen, waarvan één met de status van 'academisch' binnen ons samenwerkingsverband;
- het in belangrijke mate kunnen voorzien in voldoende en goed gekwalificeerd personeel o.a. door gezamenlijke werving en opleiden tegen relatief zeer lage kosten;
- Het opleiden van 'potentials' binnen de eigen scholen voor toekomstige leidinggevende functies;
- het zichtbaar hebben kunnen bijdragen aan een goede ontwikkeling van het integrale personeelsbeleid, zowel beleidsmatig als instrumenteel door netwerkbijeenkomsten P&O, onderzoek en studie(mid)dagen/conferenties rond thema's als 'teamgericht werken', 'kwaliteiten stimuleren en waarderen', 'doorlopende beloningslijn voor docenten', 'kwaliteit onder controle', 'collegiale visitatie', 'critical friends-bezoek', 'oop in opmars' en 'het leren van leraren';
- het op basis van gedegen onderzoek en concrete (expert)ondersteuning kunnen aanpakken van team- en leiderschapsontwikkeling en de ontwikkeling van het functiegebouw in het kader van het landelijk functiemixbeleid;
- een landelijke bijdrage te hebben kunnen leveren bij de ontwikkeling van het (digitale) pakket 'Voortgezet werkplezier' en door het ontwikkelen van het 'Kaderdocument Leraarrollen VO';
- een eerste aanzet hebben kunnen geven aan de diepere betekenisgeving en uitwerking van voor de komende jaren leidende thema's 'eigenaarschap' en 'professionele ruimte', met daarbij het verzoek van VOION om dit project landelijke betekenis te geven;

- het samenwerkingsverband te hebben kunnen uitbreiden met een nieuwe partner, het Mendelcollege te Haarlem. Daarnaast heeft het Calandlyceum te Amsterdam sinds kort als kandidaat-lid aan de bestuurstafel plaatsgenomen;
- een verdere versterking van de regionale samenwerking door participatie in de Regionale Platforms Onderwijsarbeidsmarktbeleid VO in noordelijke en zuidelijk Noord-Holland.

Maar klaar zijn we nooit onze huidige dynamische samenleving. Het behalen van goede resultaten mag niet leiden tot zelfgenoegzaamheid of achterover leunen. Het verder en breder investeren in onze samenwerking is de uitdaging die steeds weer voor ons ligt. Er is nog genoeg werk aan de winkel. Maar we zijn ervan overtuigd dat we goede dingen doen. Dat we denken dat we deze goede dingen goed doen, maar dat verbeteren en verder ontwikkelen een voortdurende uitdaging is en blijft.

En Werkring is er klaar voor om deze uitdaging ook de komende jaren aan te gaan!

In de volgende hoofdstukken zal worden ingegaan op wat Werkring is en zich ten doel stelt (hoofdstuk 2) en binnen welk beleidskader Werkring zich beweegt (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 4 treft u uitkomsten van de tussentijdse evaluatie van het Businessplan 2010 – 2014 aan.

Deze wordt vervolgens vertaald in de doelstellingen voor 2014 – 2017 (hoofdstuk 5).

## 2. OVER WERKKRING

### Wat is Stichting Werkring?

De Stichting Werkring, opgericht in 1999, is een federatief samenwerkingsverband van 6 schoolbesturen voor voortgezet onderwijs in Noord Holland.

Het oorspronkelijke doel van Werkring was spreiding van het wachtgelderrisico. Bij het radicaal omslaan van de arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel van ruimte naar schaarste heeft Werkring zijn doel gewijzigd en verbreed naar het bevorderen van mobiliteit en het werven van personeel. Sinds 2002 hebben de aangesloten scholen hun krachten gebundeld om samen te werken aan de ontwikkeling van modern Integraal Personeelsbeleid (IPB). Na het verschijnen van het Actieplan LeerKracht in 2007 is de focus vooral gericht geweest op de opdracht van het ministerie om professionele arbeidsorganisaties te worden.

De besturen vormen een scholengroep van 19 scholen/vestigingen van rooms-katholieke, protestants-christelijke, interconfessionele en algemeen bijzondere signatuur.

### Missie en doelstelling

De missie en doelstelling worden – geparafraseerd – in de statuten verwoord als:

*Het op dynamische wijze in stand houden en versterken van de positie van het voortgezet onderwijs in Noord-Holland, te bevorderen door samenwerking tussen participanten, met name – doch niet uitsluitend – op het gebied van personeels- en organisatiebeleid.*

Kern van de missie vormen de overtuigingen dat goed, aan een onderwijsvisie gerelateerd personeels- en organisatiebeleid wezenlijk is voor het (voort)bestaan van goede scholen en dat naast de eigen inzet van de afzonderlijke scholen, samenwerking noodzakelijk is om een dergelijk professioneel beleid op te zetten.

Werkring heeft zich tot doel gesteld de theoretische en praktische kennis op het gebied van personeels- en organisatiebeleid te bevorderen bij de deelnemende scholen. Daarnaast zal Werkring de invoering hiervan op de deelnemende scholen aanmoedigen. Het deelnemen aan één of meer (academische) opleidingsscholen is één van de speerpunten.

### Samenwerking is de as waar Werkring om draait...

Het bestuur heeft het samenwerkingsverband in 2006 open gesteld voor scholen van openbare signatuur en hoopt zich de komende jaren te doen uitbreiden met nog enkele (kleinere) besturen.

### De organisatie

Werkring kent een netwerkorganisatie en projectorganisatie.

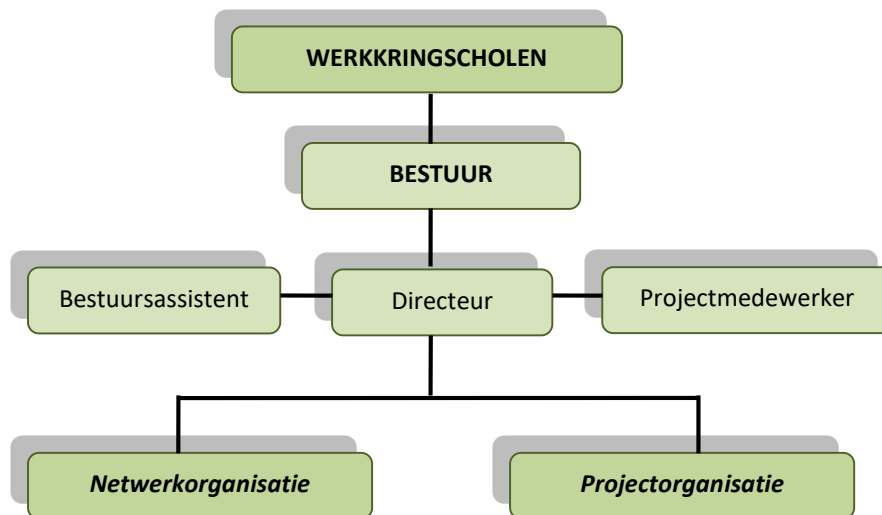
Het bestuur bestaat uit zoveel leden als dat er bestuursdeelnemers zijn.

Voor de voorbereiding en uitvoering van het beleid wordt het bestuur ondersteund door een kleine staf: een directeur, een bestuursassistent en een projectmedewerker (totaal 0,8 fte).

De exploitatie bedraagt € 129.000 (2012). Het totale aantal fte's op de deelnemende scholen is 1306. De lidmaatschapsbijdrage bedraagt € 80,- per fte.

Ieder jaar wordt aan de jaarrekening een jaarverslag toegevoegd.

Elke afzonderlijke Werkkingschool kent positieve en negatieve leerervaringen. Het bestuur streeft ernaar om deze ervaringen Werkkingsbreed toegankelijk te maken voor andere scholen.



De *netwerkorganisatie* van Werkring dient als platform om ervaringen uit te wisselen en ideeën op te doen. Het accent van de netwerken is gericht op personeels- en organisatiebeleid. Door middel van conferenties, seminars, schoolbezoeken, informatiemarkten, virtuele netwerken en ronde tafelgesprekken krijgen de netwerkbijeenkomsten vorm.

Naast de netwerkorganisatie bestaat de *projectorganisatie*. Jaarlijks worden op basis van de beleidsagenda en/of ontwikkelingen projecten op het gebied van personeels- en organisatiebeleid uitgeschreven onder de scholen. Scholen zijn vrij al dan niet daarin te participeren. Elk project bevat één of meerdere onderdelen van personeels- en organisatiebeleid. Elk project heeft een eigen begroting. De inschrijvingskosten zijn afhankelijk van de participatiegraad.

### De uitdaging

Vanaf de start heeft Werkring de voortdurende spanning gekend tussen:

- 'we willen alleen energie in de samenwerking steken als die wat oplevert', en
- 'samenwerking levert alleen wat op als je er energie in steekt'.

Deze spanning is nog steeds enigszins voelbaar, maar de aangesloten besturen zijn zich steeds meer gaan gedragen als maatschappelijke ondernemingen die met visie en lef een normaal risico durven te nemen. Door op de ingeslagen weg voort te gaan, in het besef dat samenwerking alleen tot positieve resultaten leidt in een klimaat van wederzijds respect en elkaar ruimte te bieden voor eigen ontplooiing, hopen we dat de solide basis die zich heeft ontwikkeld verder kunnen verstevigen.

Het verder en breder investeren in een kansrijke samenwerking binnen een veranderende maatschappij die ons steeds weer voor nieuwe vragen en dilemma's stelt, is de uitdaging die steeds weer voor ons ligt.

### 3. BELEIDSKADER

#### Inleiding

Onderwijsorganisaties worden vaak uitgedaagd. Ze moeten niet alleen inspelen op maatschappelijke veranderingen en zich daaraan aanpassen, maar zich ook bezighouden met de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving. Daarnaast is ook de onderwijsarbeidsmarkt voor het voortgezet onderwijs de afgelopen jaren ingrijpend veranderd en hebben scholen met een steeds dynamischere omgeving te maken.

De bij Werkring aangesloten scholen hebben bewezen voldoende te kunnen meebewegen met conjuncturele schommelingen en/of beleidswijzigingen en in staat te zijn uitdagingen aan te kunnen gaan. Daarbij hebben zij de kwaliteit van het onderwijs in stand weten te houden. Maar ook van de Werkringscholen zal een verdere inspanning gevraagd worden om invulling te geven aan een grotere autonomie en bijbehorende verantwoording. In de komende jaren zal in dit bestek met name het uitvoering geven aan het Convenant LeerKracht, het Bestuursakkoord VO en de Professionaliseringsagenda 2011-2015 binnen de scholen een belangrijke plaats krijgen.

Enkele belangrijke landelijke uitgangspunten zijn:

- ✓ Een goede leraar is bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs en de resultaten van leerlingen. Door het dreigende tekort zal de druk op de kwaliteit van leraren alleen maar toenemen.
- ✓ Meer carrièreperspectief en scholing om doorgroei in het leraarsvak te bevorderen en zo het leraarsvak weer aantrekkelijk te maken. Een aantrekkelijker beroep en een beter imago om de wervingskracht te vergroten.
- ✓ De positie van de leraren wordt versterkt. De leraar en zijn team krijgen meer zeggenschap maar ook meer eigen verantwoordelijkheid.
- ✓ Er moet sprake zijn van een open en alerte houding van de onderwijssector en een goede samenwerking tussen scholen, lerarenopleidingen en hun omgeving.

Om de leraar te ondersteunen bij de versterking van zijn kwaliteit en positie in de school, is echter een professionele onderwijsorganisatie nodig, die:

- zelfstandig en vernieuwend opereert;
- een eigen invulling geeft aan integraal personeelsbeleid,
- gebaseerd op een visie op de onderwijskundige inrichting en met oog voor de toekomst;
- in dat kader een aandeel neemt in het opleiden van onderwijspersoneel;
- het personeel in staat stelt te voldoen aan bekwaamheidseisen en die ook te onderhouden, en
- daarvoor beschikt over kwaliteitsinstrumenten.

Scholen zullen daarom vooral in moeten zetten op:

1. Leraarschap is eigenaarschap: Het gaat daarbij onder meer om het vergroten van de professionele ruimte voor de leerkracht en het lager leggen van verantwoordelijkheden voor het onderwijs in de organisatie.
2. Werkdruk, participatie en diversiteit: initiatieven ontwikkelen om de verlichting van werkdruk van leraren te bevorderen en grotere participatie van meer typen personeel te bewerkstelligen.

Bij een dergelijke inzet voldoen ze tevens aan de ambities van de landelijke overheid.

Onderzoek heeft uitgewezen dat als medewerkers zich prettig en gewaardeerd voelen ('er toe te doen') in hun werkomgeving, dit een positief effect heeft op de arbeidssatisfactie, de prestaties en de kwaliteit van het werk. Een professionele organisatie met een transparante beleidsvoering is daarvoor een essentiële randvoorwaarde.

Om bovenstaande ambities te realiseren is het nodig dat onderwijsinstellingen de handen inéén slaan met collega's in de regio. Ook is samenwerking met andere partijen in en buiten de regio van belang om in tijden van een dreigend tekort aan leerkrachten door vergrijzing, maar ook door mogelijke krimp van leerlingaantallen in subregio's vraag en aanbod in de regio zoveel mogelijk in evenwicht te brengen en kwaliteit te verhogen

## De school als moderne arbeidsorganisatie

De school zoals we die uit de afgelopen 40 jaar in het algemeen kennen, heeft als arbeidsorganisatie (in sociologisch en organisatiekundig opzicht) sterke trekken van een 'professionele bureaucratie'. In een professionele bureaucratie hebben professionals (de leerkrachten) relatief veel autonomie en wordt coördinatie bereikt door standaardisering van opleidingen en formalisering (bijvoorbeeld in eindtermen). Professionele bureaucratieën functioneren goed in een stabiele omgeving, terwijl ze tegelijkertijd een hoge mate van complexiteit kunnen hanteren.

Veranderingen in de samenleving zorgen er echter voor dat de omgeving van scholen niet alleen steeds complexer wordt, maar ook nog eens steeds dynamischer. De veranderingen in de omgeving werken op drie manieren door op scholen<sup>1</sup>:

- *Behoeften van leerlingen veranderen* – De samenstelling van leerlingen in de klas verandert voortdurend. De klassen van nu zijn mondiger, hebben andere behoeften aan kennis en zijn meer divers in niveau en herkomst. De vraag naar het kunnen omgaan met verschillen tussen leerlingen en het geven van passend onderwijs neemt de komende jaren verder toe. Naast aandacht voor leerlingen met een achterstand, vragen ook de meer begaafde leerlingen om onderwijs dat past bij hun behoeften. Leerlingen hebben behoefte aan innovatief onderwijs en onderwijs op maat.
- *De omgevingseisen veranderen voortdurend* – De tendens is om steeds meer maatschappelijke thema's bij de school te leggen, van homo-emanipatie via obesitas tot omgaan met pesten. Dit vindt plaats, omdat dergelijke thema's belangrijk zijn voor de maatschappelijke vorming van kinderen. De leraar wordt geacht problemen bij leerlingen vroeg te herkennen en daarop actie te nemen. Ook moeten leraren kunnen omgaan met steeds mondiger ouders en met meer agressie. Technologische innovaties en mogelijkheden zijn enorm toegenomen. De samenleving heeft een groeiende behoefte aan kennis en vakmanschap. Met daarmee samenhangende eisen aan innovatief denken van onze leraren.
- *Leraren hebben te maken met wisselend onderwijsbeleid* – Maatregelen zoals de invoering van passend onderwijs, opbrengstgericht werken en de referentieniveaus taal en rekenen verscherpen de eisen aan de basis- en complexere vaardigheden van leraren. 'Den Haag' vergt wat van de verandercapaciteit van de leraar. Scholen willen daarentegen niet alleen maar 'meetbare', maar ook andere opbrengsten centraal stellen.

Scholen die in sterke mate zijn vormgegeven als professionele bureaucratieën slagen er in de dynamische, complexe omgeving steeds minder in om te voldoen aan de eisen die de samenleving hen oplegt. Deze nieuwe omgeving vraagt om een complexe en flexibele interne bedrijfsvoering, complexer en flexibeler dan de professionele bureaucratie aankan. Oude structuren kunnen 'knellend' gaan werken, waarbij het spanningsveld dat ontstaat voor kleinere éénpitters evenwel anders kan zijn dan voor een grotere brede scholengemeenschap of grotere besturen.

De moderne school bestaat uit een omvangrijk netwerk van afdelingen, scholen en andere relevante organisaties waarbinnen relatief kleine zelfsturende teams opereren die worden ondersteund door een centrale (informatie)architectuur. Het is aan de scholen om de komende 10 tot 15 jaar de taak zich te verdiepen in betekenis en kenmerken van een moderne school en planmatig te werken aan ombouw van een professionele organisatie naar een netwerkorganisatie. We zullen in ieder geval stappen gaan ondernemen om de dynamiek in de schoolorganisatie te behouden.

## De school als lerende organisatie

Scholen hebben geleidelijk aan meer aandacht voor hun ontwikkeling tot lerende organisaties, organisaties die continu naar verbetering van de onderwijskwaliteit streven, maar worstelen vaak met de vraag hoe dat goed te doen. Ze zoeken naar een balans tussen een lerende en een regelende organisatie. Schoolleiders en hun teams vinden het vaak nog moeilijk om opbrengstgericht werken en differentiatie naar niveaus daadwerkelijk te operationaliseren. Dat vraagt om de bereidheid zowel individueel en als team om kritisch in de spiegel te kijken naar het eigen functioneren en het functioneren als collectief. Vertrouwen is een sleutelwoord als het gaat om de professionele ruimte die een leraar nodig heeft, om zijn professionalisering op te pakken, waar te maken en binnen de school te benutten.

---

<sup>1</sup> Lerarenagenda 2013



## Het integraal personeelsbeleid

Integraal personeelsbeleid (IPB) betekent het regelmatig en systematisch afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van de medewerkers en de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school. Deze afstemming is ingebed in de strategische positie en gerelateerd aan de onderwijscontext van de school. Hierbij wordt professioneel gebruik gemaakt van een samenhangend geheel van instrumenten en middelen die gericht zijn op de ontwikkeling van individuele medewerkers.<sup>2</sup>

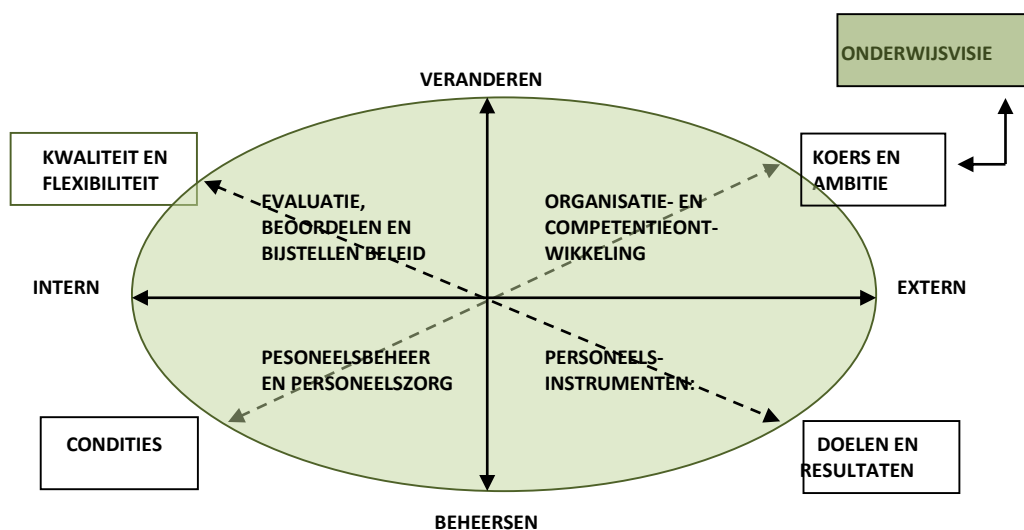
Met deze definitie wordt benadrukt dat IPB zowel de organisatie als het individu als uitgangspunt voor ontwikkeling neemt. Het beschrijft de wisselwerking tussen het organisatiebelang en het individuele belang. Het is derhalve dynamisch en ontwikkelingsgericht en neemt de persoon in de organisatie als hefboom tot verandering. De nadruk bij integraal personeelsbeleid ligt in het investeren in mensen. Dat betekent dat we investeren in goede werkomstandigheden en in de professionele ontwikkeling van de personeelsleden.

Het uiteindelijke doel van IPB is dat, vanuit de per school vastgestelde onderwijsdoelen, een consistent en coherent personeelsbeleid is geformuleerd, inclusief de concrete uitvoering daarvan. Een beleid waarvan de uitwerking in documenten, protocollen en instrumenten de bedoelingen van het te realiseren onderwijsbeleid en de beoogde onderwijsresultaten ondersteunt.

Integraal personeelsbeleid is gericht op de toekomst van onze scholen én op de toekomst onze werknemers. Dit betekent: professionele ontwikkeling van het personeel in overeenstemming met de koers van de verschillende scholen. Wat dat voor ons inhoudt, beslissen we zelf. Uiteraard in goed overleg.

De nadruk bij integraal personeelsbeleid ligt op het investeren in mensen. Dat betekent dat we geld uitgeven voor gezonde werkomstandigheden en voor professionele ontwikkeling van het personeel. Investeren in mensen is op onze school meer dan alleen geld uitgeven. Wij investeren in een goede werksfeer. Wij investeren in geïnspireerde werknemers.

Daarnaast realiseren wij ons ten volle dat de koers die we als scholen willen varen in het bereiken van onze onderwijsdoelen helder, herkenbaar en haalbaar voor onze medewerkers moet zijn, en voldoende ondersteund wordt in de sfeer van de materiële voorzieningen. Dat betekent dat we onderling gebruik kunnen en willen maken van de onderwijsexpertise die op de diverse Werkkringscholen en binnen andere onderwijsinstellingen is opgebouwd. Het betekent ook dat we zoeken naar mogelijkheden om de schaalgrootte voor wat betreft facilitaire voorzieningen financieel te benutten.



In schema: Kwadranten van IPB

<sup>2</sup> Handboek IPB VO (Den Haag 2005)

## 4. UITGANGSPOSITIE 2014

Door het vergroten van de beleidsruimte voor besturen in het onderwijs van de kant van de overheid creëert dezelfde overheid een toenemende verantwoordingslast voor de scholen. Daarnaast wordt in toenemende mate afgerekend op prestaties o.b.v. meetbare indicatoren. Dit alles in de veronderstelling dat meten weten is en vooral op deze wijze kwaliteitsverbetering gerealiseerd kan worden. Dat deze aannames slechts een deel van de werkelijkheid zijn, daar wil overheid en politiek over het algemeen helaas nog weinig van weten. Daarnaast wordt (zie voorgaande paragraaf) de omgeving van scholen niet alleen steeds complexer, maar ook nog eens steeds dynamischer. Scholen dienen in staat te zijn (onderwijs)vragen van een snel veranderende samenleving adequaat te beantwoorden. Directies en leerkrachten moeten daarom zien te manoeuvreren tussen tegenstrijdige eisen en voelen zich vaak in een bijna onmogelijke spagaat zitten.

Belangrijkste thema komende jaren voor scholen zal dan ook zijn om een deugdelijk en werkbaar antwoord hierop te vinden met behoud van identiteit.

Bovenstaande constatering is voor het bestuur van Werkring aanleiding geweest het Businessplan 2010-2014 tussentijds aan een kritische beoordeling te onderwerpen. De vraag diende zich aan of er voor Werkring sprake zou moeten zijn van een wijziging van koers of bijstelling / verscherpen van de focus. Deze vraag heeft centraal gestaan op de strategiedag die 14 november 2012 plaats heeft gevonden.

### Uitkomst tussentijdse evaluatie 2012

De gedeelde conclusie is dat er geen koerswijziging hoeft plaats te vinden. Werkring heeft de laatste jaren veel goeds voortgebracht: de (academische) opleidingsscholen, werkdrukonderzoek, gemeenschappelijk sociaal statuut en functiewaardering om er slechts enkele te noemen. De toegevoegde waarde van Werkring is daarnaast vooral het gevoel van veiligheid, openheid en vertrouwen om ideeën te delen met elkaar. Maar alleen gevoel is niet genoeg. De opbrengst of de meerwaarde hoeft niet altijd meetbaar te zijn, als er maar wel aantoonbaar beweging ontstaat. Wel zal de focus bijgesteld en wat scherper moeten worden.

Met betrekking tot de vraag naar een nieuwe focus is het van belang de ontstane inzichten en conclusies te confronteren met de oorspronkelijke opzet en vormgeving van Werkring.

Allereerst is dan van belang de vraag te beantwoorden wie uiteindelijk de belangrijkste doelgroep(en) is (zijn) van Werkring. Het mag als vanzelfsprekend worden verondersteld dat alle activiteiten die in het kader van Werkring worden ondernomen, uiteindelijk een bijdrage dienen te leveren aan het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs aan leerlingen. In dat licht zal uiteindelijk elke activiteit beoordeeld worden.

Maar ook zal duidelijk zijn dat een samenwerkingsverband op bestuurlijk niveau slechts in beperkte mate directe invloed op de vormgeving en uitvoering van onderwijs(leer)processen zal hebben. Om die reden is het van belang vast te stellen dat de belangrijkste doelgroepen bestuurders, directies, middenmanagement en staffunctionarissen zijn en zullen blijven. Slecht in beperkte mate zullen (eerdere) activiteiten van Werkring in directe zin van invloed zijn op het vergroten van de (onderwijs)expertise of arbeidsomstandigheden en –voorwaarden van een individuele docent. Hierbij kan o.a. gedacht worden aan situaties waarbij de werking van het gemeenschappelijk sociaal statuut aan de orde is of professionaliseringsactiviteiten in het kader van de (academische) opleidingsschool.

Daarnaast is het van belang om de opzet en organisatie van Werkring als operationalisering van de doelstelling nader te beschouwen.

Werkring heeft zich in de afgelopen jaren vooral ten doel gesteld de theoretische en praktische kennis op het gebied van het aan een onderwijsvisie gerelateerd integraal personeelsbeleid te bevorderen bij de deelnemende scholen en de positieve en negatieve leerervaringen op scholen toegankelijk te maken voor andere scholen. Werkring kent daarvoor een netwerkorganisatie en projectorganisatie (zie H2 – pag. 5).

De netwerkorganisatie van Werkring dient als platform om ervaringen uit te wisselen en ideeën op te doen. Het accent van de netwerken is gericht op integraal personeelsbeleid en organisatiebeleid. Naast de netwerkorganisatie bestaat de projectorganisatie. Op basis van de beleidsagenda en/of ontwikkelingen worden projecten op het gebied van integraal personeelsbeleid uitgeschreven onder de scholen.

In het afgelopen decennium heeft binnen Werkring vooral de nadruk gelegen op het ontsluiten, toepasbaar maken en delen van praktische kennis op diverse beleidsterreinen. Dit is zeer waardevol gebleken, maar de kennisfunctie van Werkring zou breder kunnen zijn. De ontwikkelingen binnen de (academische) opleidingsscholen waar veel Werkringscholen aan verbonden zijn en de in de partnerschappen zich sterk ontwikkelende relatie met universiteiten en hogescholen biedt hiertoe niet alleen de mogelijkheden, maar verplicht ons in zekere zin ook tot het versterken van de kennisfunctie.

Op grond van bovenstaande hebben we vastgesteld:

1. dat er geen sprake hoeft te zijn van een drastische bijstelling van het activiteitspectrum. Wel is het van belang nadere aandacht te geven aan de uitwerking en vormgeving van de kennisfunctie van Werkring.
2. dat, om onderscheidend te blijven en alle scholen het gevoel te geven dat Werkring voeding geeft aan nieuwe ontwikkelingen, het leidend thema in de komende jaren het werken aan de strategische en professionele ruimte wordt.

## **Speerpunten van beleid**

De focus van Werkringactiviteiten voor de komende jaren zal dus het versterken van de kennisfunctie en het werken aan en vergroten van de strategische en professionele ruimte zijn. Deze (nieuwe) focus zal ingebed worden in de bestaande infrastructuur (netwerk- en projectorganisatie) en op een zodanige wijze dat er een logische verbinding met lopende of eerdere succesvolle activiteiten ontstaat.

Dit betekent dat met betrekking tot de bestaande infrastructuur en activiteiten het instrumentarium van integraal personeelsbeleid 'up to date' zal worden gehouden en dat de infrastructuur voor kwaliteitszorg verder wordt uitgebouwd en verstevigd. Het daarnaast werken aan het vergroten en verstevigen van de strategische en professionele ruimte op de scholen kan vooral zichtbaar worden in de kennisfunctie van Werkring waarbij de verbinding met de academische opleidingsschool een belangrijke rol kan vervullen.

De keuze voor en positie van de (academische) opleidingsschool is in dit verband niet zo vreemd. Allereerst zijn de opleidingsscholen (AONHW en IRIS – straks ROSA) ontstaan vanuit het project 'opleiden in de school' van Werkring waaraan vanaf 2002 een substantieel aantal Werkringscholen hebben deelgenomen. Pas na de accreditatie van de AONHW en IRIS-opleidingsschool in 2009 zijn enkele niet-Werkringscholen als nieuwe partners aangesloten of gaan aansluiten. Versterken van de kwaliteit binnen de regio van deze opleidingsscholen was daarvoor een belangrijke en logische reden. Alhoewel voor de AONHW geldt dat met het Jac. P. Thijsse College en het Trinitas College er twee kwalitatief sterke partners zijn bij gekomen, blijft het feit dat de ruggengraat in dit partnerschap in belangrijke mate nog steeds gevormd wordt door de Werkringscholen.

In de tweede plaats hebben de opleidingsscholen naast een regionale opdracht om kwalitatief goed opgeleide startbekwame en weerbare docenten af te leveren ook de opdracht tot kennisverbreding en -deling, en dat geldt in bijzondere mate voor de academische opleidingsschool. Onderzoekende (nieuwe) docenten opleiden, onderzoek doen, het creëren van een onderzoekcultuur op scholen en kennis delen is de kerntaak van deze opleidingsschool. En dat raakt in alle opzichten aan het vergroten en versterken van de professionele ruimte in scholen.

Samenvattend betekent het dat het Werkringbeleid voor de komende jaren drie speerpunten kent:

*A - Onderhoud oudbouw - Fundament, infrastructuur en instrumentarium:*

**Speerpunt 1** – Het instrumentarium van integraal personeelsbeleid 'up to date' houden;

**Speerpunt 2** – De infrastructuur voor kwaliteitszorg verder uitbouwen en verstevigen.

*B - Realiseren nieuwbouw:*

**Speerpunt 3** – De functie van 'kennisknooppunt' ontwikkelen via het ontsluiten en delen van bestaande kennis en het (laten) doen van onderzoek.

Om tot de nieuwe positionering van Werkring te komen, zullen we in dit kader nadere uitwerking en operationalisering aan de begrippen 'kennisknooppunt' en 'professionele ruimte' gaan geven.

Voor wat betreft de ambitie van kennisknooppunt zullen we dienen vast te stellen of we:

1. een gedeelde en gedragen visie op de functie en taak van Werkring als kennisknooppunt hebben en de gemeenschappelijke wil deze positionering verder na te streven, en
2. een herkenbare en duurzame verbinding willen ontwikkelen met de (academische) opleidingsscholen. Hierbij zal binnen de AONHW vooral kennisontwikkeling plaatsvinden op het micro- en mesoniveau van de school, en binnen Werkring vooral op het meso- en macroniveau van de scholen..

Met betrekking tot professionele ruimte hebben we op de strategiedag van 14 november 2012 vastgesteld dat we in navolging van het Ruud de Moor Centrum en de Onderwijs Coöperatie professionele ruimte definiëren als 'de ruimte voor de leraar en leidinggevende zijn of haar expertise te benutten ten gunste van onderwijskwaliteit. Het gaat dan om de ruimte om te beslissen ten aanzien van onderwijsinhoud, onderwijsinrichting (didactisch, pedagogisch en organisatorisch) en professionele ontwikkeling vanuit de eigen rol / functie. Als Werkring hebben we deze definitie vervolgens geoperationaliseerd naar de volgende kenmerken:

- In dialoog invloed uitoefenen op waar we samen voor gaan
- Erkenning en waardering van verschillen
- Ruimte om meesterschap te ontwikkelen en te benutten
- Ruimte voor passie
- Verantwoordelijkheid en rekenschap

Deze kenmerken vormen gezamenlijk het toetsingskader voor onze activiteiten, in die zin dat de te ondernemen activiteiten beweging gaat creëren voor of zichtbaar bijdraagt aan het versterken van één of meer van deze kenmerken.

Op basis van bovenstaande vaststellingen en conclusies is het beleidsplan 2014-2017 opgesteld.

## 5. BELEIDSPLAN 2014 – 2017

### Inleiding

Zoals in hoofdstuk 2 is beschreven hebben de schoolbesturen die deelnemen in Stichting Werkring afgesproken om, waar mogelijk, gezamenlijk integraal personeels- en professionaliseringsbeleid te ontwikkelen. We willen daartoe in de komende jaren vooral werken aan in samenhang verdere optimalisering van 'arbeidsvoorwaarden', 'professionele ontwikkeling van docenten en schoolleiding', 'vergroten professionele ruimte van de docent', 'professionaliseren van de schoolorganisatie' en 'het versterken van de kwaliteitszorg'. Zo kunnen we als een sterk kennisknooppunt in de regio aanwezig te zijn.

En verder heeft deze afspraak, vertaald naar de vier kwadranten van IPB en de leiderschapsdomeinen in het licht van de tussentijdse evaluatie zoals in het vorige hoofdstuk beschreven, de volgende betekenis:

#### **KOERS EN AMBITIE - Visie en richting / Strategisch omgaan met de omgeving**

We blijven de komende jaren beleid verbeteren, aanscherpen, ontwikkelen en (her)formuleren en vooral: zo goed mogelijk uitvoeren. Werkring zal zich daarbij nadrukkelijk profileren op een krasser wordende arbeidsmarkt. We willen gekwalificeerd personeel krijgen en een sterk personeelsbeleid tot stand brengen. En we willen het voor onze eigen omgeving(en) meer zichtbaar maken wat er karakteristiek is aan Werkringscholen.

#### **DOELEN EN RESULTATEN - Professionele ontwikkeling stimuleren / Persoon van de leider**

Een professionele onderwijsorganisatie vraagt om een voortdurende investering in het versterken van de professionele kwaliteiten van haar medewerkers op alle niveau's – van bestuurder, leidinggevende, leerkracht en ondersteuner, voor een ieder in de rol die van hem of haar verwacht wordt. Hierbij wordt geïnvesteerd in ontwikkeling in de ruimste zin van het woord, door middel van scholing, training, coaching en supervisie.

#### **CONDITIES - Coherente organisatie**

Door ontwikkeling van instrumenten, zoals werving en selectie, de gesprekken met het personeel, beoordeling, loopbaanbegeleiding, beloning en arbeidsvoorwaarden en het delen van expertise op deze terreinen proberen we resultaten te boeken ten dienste van de schoolontwikkeling en het welzijn van het personeel.

Hiervoor zijn wel de juiste omstandigheden nodig. Deze worden ons deels geleverd door de CAO en allerhande wettelijke regelingen, maar ook door ons Arbo- en verzuimbeleid, en de inzet en ontwikkeling van onze personeelsfunctie. We blijven zoeken naar zinvolle vormen van samenwerking op deze terreinen.

#### **KWALITEIT EN FLEXIBILITEIT - Lerende organisatie**

IPB blijft gewoon mensenwerk. Het wordt gerealiseerd in het dagelijkse handelen van ieder personeelslid op onze scholen. Iedereen heeft daar vanuit de eigen professionaliteit zijn eigen verantwoordelijkheid in. Het behoeft geen betoog dat voortdurende bijstelling en verbetering zorgt voor een verbetering van de kwaliteit van IPB, maar tegelijkertijd ook vraagt om flexibiliteit en een lerende houding van de mensen die in school werken en ontwikkeling van het reflectief en lerend vermogen van medewerker en organisatie.

## A. KOERS EN AMBITIE

**Domein:** Visie en richting / Strategisch omgaan met de omgeving

<b>Doel 1</b> <b>Verbreiding Werkkring</b>	
Zichtbaar door	Uitbreiding bestuur Versterken regionale samenwerking in Noord-Holland
Gerealiseerd	1 augustus 2015
Norm	Tenminste 2 besturen Hoog kwaliteitsniveau
<b>Acties 2014 - 2015</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Vaststellen ambities bestuur m.b.t. verdere uitbreiding / versterking</b></li><li>▪ <b>Onderzoek naar mogelijkheden versterking regionale samenwerking m.b.t. opleidingscholen en kennisknooppunt</b></li><li>▪ <b>Oriënterende gesprekken met andere potentiële kandidaat-leden</b></li></ul>

<b>Doel 2</b> <b>Interne profilering Werkkring</b>	
Zichtbaar door	Bestuurlijke onderlegger en brochure
Gerealiseerd	1 januari 2015
Norm	Gedeelde visie en gemeenschappelijke karakteristieken
<b>Acties 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Realisatie document</b></li><li>▪ <b>Ontwikkelen brochure</b></li></ul>

<b>Doel 3</b> <b>Externe profilering Werkkring</b>	
Zichtbaar door	Actieve deelname aan relevante landelijke en regionale organisaties, commissies en overleggen
Gerealiseerd	Permanent
Norm	Tenminste zichtbaar actief bij VO-raad, LAR, VOION, RPOA-NHN/Z, SONF

<b>Doel 4</b> <b>Kennisknooppunt Werkkring</b>	
Zichtbaar door	Versterking kennisbasis door ontsluiting (interne en externe expertise) en toepasbaar maken expertise
Gerealiseerd	1 augustus 2016
Norm	Nader vast te stellen
<b>Acties 2014 - 2016</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Ontwerp kennisknooppunt</b></li><li>▪ <b>Vormgeven infrastructuur knooppuntfunctie</b></li><li>▪ <b>Opstellen activiteitenagenda</b></li></ul>

## B. DOELEN EN RESULTATEN

**Domein:** Professionele ontwikkeling stimuleren / Persoon van de leider

<b>Doel 5</b> <b>Scholing voor (aankomende) leidinggevenden</b>	
Zichtbaar door	Trainingen voor 'potentials' en deelname kweekvijvertraject
Gerealiseerd	Opzetten trainingen en kweekvijver: al gerealiseerd
Norm	Tenminste tweejaarlijks start een nieuwe tranche kweekvijvertraject

<b>Acties 2014-2016</b>	▪ <b>Werving kandidaten</b>
<b>Doel 6</b>	<b>Coaching en supervisie</b>
Zichtbaar door	Individuele - en groepscoaching / supervisie
Gerealiseerd	1 augustus 2015
Norm	Tenminste gemiddeld 5 coaching- / supervisietrajecten per jaar
<b>Acties 2014 - 2015</b>	▪ <b>Ondersteuningsaanbod inventariseren</b> ▪ <b>Uitvoering coaching / supervisie</b>

### C. CONDITIES

**Domein:** Coherente organisatie

<b>Doel 7</b>	<b>Herijking / evaluatie IPB-instrumenten</b>
Zichtbaar door	Herijkt instrumentarium m.b.t. GSS, wervingsbeleid, taakbeleid, werkdrukbeleid, vitaliteitsbeleid en functie- en loopbaanbeleid.
Gerealiseerd	1 januari 2016
Norm	Evaluatierapport per deelterrain.
<b>Acties 2014 -2016</b>	▪ <b>Actieplan herijking/evaluatie instrumenten</b> ▪ <b>Uitvoering herijking</b>

### D. KWALITEIT EN FLEXIBILITEIT

**Domein:** Lerende organisatie

<b>Doel 8</b>	<b>Professionele ruimte</b>
Zichtbaar door	Ondersteuning bij Kritische Vriend-bezoeken 'Gespreksindicator' / 'kijkwijzer' professionele ruimte Werkkringen rond gemeenschappelijk thema's
Gerealiseerd	1 augustus 2016
Norm	Tenminste 80% van de scholen hebben deelgenomen
<b>Acties 2014 – 2016</b>	▪ <b>Bevorderen systeem van 'kritische vriend'-bezoeken</b> ▪ <b>Ondersteuning organisatie en uitvoering</b> ▪ <b>Live-onderzoeken m.b.t. professionele ruimte</b> ▪ <b>Ontwikkeling 'kijkwijzer' professionele ruimte</b> ▪ <b>Opzetten 'werkkringen'</b>

<b>Doel 9</b>	<b>Collegiale visitatie</b>
Zichtbaar door	Infrastructuur collegiale visitatie, uitwisseling resultaten en ervaringen
Gerealiseerd	1 augustus 2015
Norm	70% van de scholen participeert
<b>Acties 2014 - 2015</b>	▪ <b>Inventarisatie ondersteuningswensen</b> ▪ <b>Ontwikkelen infrastructuur systematische collegiale visitatie</b> ▪ <b>Ondersteuning voorbereiding en uitvoering</b>

## PLANNINGSMATRIX

	LEIDERSCHAPS-DOMEINEN	DOEL EN ACTIVITEIT	SPEER-PUNT	2014	2015	2016
KOERS EN AMBITIE	I. VISIE & RICHTING  VI. STRATEGISCH OMGAAN MET DE OMGEVING	<b>1. Verbreding Werkkring</b>				
		▪ Vaststellen ambities bestuur m.b.t. verdere uitbreiding / versterking		X		
		▪ Onderzoek naar mogelijkheden versterking regionale samenwerking m.b.t. opleidingscholen en kennisknooppunt		X	X	
		<b>2. Interne profilering Werkkring</b>				
		▪ Ontwikkelen brochure		O		
		<b>3. Externe profilering Werkkring</b>				
		▪ Deelname regionale en landelijke organisaties / overleg		O	O	O
		<b>4. Kennisknooppunt Werkkring</b>	3			
▪ Ontwerp kennisknooppunt		X				
▪ Vormgeven kennisknooppunt				O	O	
DOEL EN RESULTATEN	III. PROFESSIONELE ONTWIKKELING STIMULEREN  VII. PERSOON VAN DE LEIDER	<b>5. Scholing voor (aankomende) leidinggevendenden</b>				
		▪ Deelname kweekvijver 'leider in de school'		O	O	O
		<b>6. Coaching en supervisie</b>	1			
		▪ Pilot structurele ondersteuning scholen		O	O	
CONDITIES	IV. COHERENTE ORGANISATIE	<b>7. Herijking / evaluatie IPB-instrumenten</b>	1			
		▪ Gemeenschappelijk Sociaal Statuut		X		
		▪ Werving en selectie		O	O	O
		▪ Taakbeleid			X	
		▪ Werkdruk		X		
		▪ Vitaliteitsbeleid			X	
▪ Functiemix / loopbaanontwikkeling		X				
KWALITEIT EN FLEXIBILITEIT	V. LERENDE ORGANISATIE	<b>8. Professionele ruimte</b>	3			
		▪ Conferenties en live-onderzoeken		X		
		▪ Ontwikkeling 'kijkwijzer'		X	X	
		▪ Bevorderen professionele dialoog - 'kritische vriend'-bezoeken		O	O	O
		▪ Opzetten 'werkkringen'			O	O
		<b>9. Collegiale visitatie</b>	2			
		▪ Ontwikkelen actieplan collegiale visitatie Werkkring		X		
▪ Ondersteuning uitvoering collegiale visitatie		O	O	O		

X = ONTWERPEN/ORGANISEREN      O = UITVOEREN / VORMGEVEN      = DEADLINE



# BIJLAGEN

## 1. AANGESLOTEN BESTUREN

ADRES	BESTUURLID	TELEFOON / EMAIL
<b>Stichting CVO Alkmaar e.o.</b> Postbus 8003 1802 KA Alkmaar	Dhr. drs. D. Bruinzeel Msc Voorzitter	072 5187604 DBruinzeel@ja.nl
<b>Iris Stichting voor ChristelijkVoortgezet Onderwijs</b> Koediefslaan 69 2101 BT Heemstede	Mevr. drs. G.H.H. Vaes	023 5483800 t.vaes@iris-cvo.nl
<b>Sint Michaël College</b> Leegwaterweg 7 1509 BS Zaandam	Mevr. drs. P. van Eerden	075 6127474 eveerden@stmichaelcollege.nl
<b>Petrus Canisius College</b> Postbus 1118 1810 KC Alkmaar	Dhr. A.B.M. Termaat	072 5112283 a.termaat@pcc.nu
<b>CVO 't Gooi</b> Postbus 153 1200 AD Hilversum	Dhr. drs. S.J. Haenen, Penningmeester	035 6216517 s.haenen@cvogooi.nl
<b>Mendelcollege</b> Pim Mulierlaan 4 2024 BT Haarlem	Dhr. drs. J.W. Gooijers	023 5258421 jwgooijers@mendelcollege.nl

### KANDIDAATLID

<b>Stichting Calandlyceum</b> Pieter Calandlaan182 1068 NT Amsterdam	Dhr. drs. E. Weiss,	020 6675353 eweiss@calandlyceum.nl
--	---------------------	---------------------------------------

## 2. BEGROTING 2013

### Stichting Werkring

	<b>Realisatie 2012</b>	<b>Begroting 2013</b>
<b>Opbrengsten</b>		
Bijdrage deelnemers	103.200	106.400
Werving 2012-Meesterbaan	7.610	7.600
Bijdrage RPOA-NHN	2.000	5.000
<b>Totaal baten</b>	<b>112.810</b>	<b>119.000</b>
<b>Personeelskosten</b>		
Directie	58.526	59.000
Bestuursassistentie	13.862	14.500
Management ondersteuning	6.288	6.500
Dienstreizen	797	1.000
Totaal personeelskosten	79.473	81.000
<b>Kernactiviteiten Werkring</b>		
Werving/advertentie	20.531	19.600
Website	7.831	600
Conferentiekosten	7.619	8.000
Vorbereiding projecten		2.000
Project Kwaliteit van arbeid	2.408	600
Totaal kernactiviteiten	38.389	30.800
<b>Algemene kosten</b>		
Vergader- en bestuurskosten	602	500
Accountant	2.843	3.000
Drukwerk	1.550	300
Administratieve ondersteuning		500
Advieskosten		1.000
Public Relations	5.645	
Overige kosten	705	500
Totaal algemene kosten	11.345	5.800
<b>Totaal lasten</b>	<b>129.207</b>	<b>117.600</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>16.397-</b>	<b>1.400</b>