

Samenvatting ‘Strategische tussenbalans Odyssee’

oktober 2014

Opdracht voor evaluatieonderzoek

De ambities van Odyssee voor de jaren 2011 tot 2015 zijn verwoord in het beleidsplan ‘Leren, elke dag een avontuur’. Belangrijke speerpunten in dit plan waren de voorbereiding op het passend onderwijs, het maken van dagarrangementen met de school als middelpunt en ‘anders leren, anders organiseren’. Nu 2015 snel dichterbij komt, wilden de Raad van Toezicht en het College van Bestuur van Odyssee een tussenbalans opmaken: hoe ver is Odyssee gekomen met het realiseren van de ambities en wat staat de organisatie in de periode tot 2020 te doen? Om deze vragen te beantwoorden is Odyssee niet over één nacht ijs gegaan. Rick Steur van de adviesorganisatie ‘BeteoR Mens en Organisatie’ is gevraagd een grootschalig evaluatieonderzoek (‘Strategische tussenbalans’) te doen, waarbij alle geledingen nauw worden betrokken. Voorwaarde voor het onderzoek was dat deze ‘representatief, open en transparant’ zou zijn. Steur kent de klappen van de zweep en heeft veel kennis en ervaring in het onderwijs. Steur was onder meer voorzitter van het College van Bestuur van CVO Zuid-West Fryslân, een scholengroep voor voortgezet onderwijs. Daarna werd hij hoofdinspecteur voortgezet onderwijs, beroepsonderwijs en volwasseneneducatie en hoger onderwijs. En sinds 2013 werkt hij als adviseur/trainer bij BeteoR Mens en Organisatie. Deze notitie bevat een samenvatting van zijn adviesrapport.

De werkwijze van Rick Steur

Het evaluatieonderzoek is in het voorjaar van 2014 uitgevoerd. Rick Steur heeft voor zijn bevindingen veel mensen binnen Odyssee betrokken: vijf directeurs, negentien medewerkers uit het middenkader en tachtig personeelsleden. Daarnaast heeft hij tien overleggen en 52 lessen bijgewoond, acht scholen bezocht samen met een interne visitatiecommissie van Odyssee. Deze commissie bestaat uit eigen medewerkers van Odyssee en nemen dus kritisch hun collega-scholen binnen Odyssee onder de loep. Steur voerde verder 45 gesprekken met onder meer leerlingen, bestuursbureau en teamleiders. Ook organiseerde hij twee panels met deskundigen in het onderwijs en de samenleving over te verwachten ontwikkelingen in het onderwijs en de maatschappij en de mogelijk opgaven die hier voor Odyssee uit voort kunnen vloeien en voerde hij zes gesprekken met externe experts die goed zicht hebben op de ontwikkelingen in het basis en speciaal onderwijs. In september verscheen het rapport met zijn bevindingen. Begin oktober is het rapport gepresenteerd op een aantal personeelsbijeenkomsten.

Hoe staat Odyssee er voor?

Rick Steur schetst in zijn rapport het volgende beeld van Odyssee:

De organisatie staat er goed voor

Odyssee is sinds de verzelfstandiging in 2011 uitgegroeid tot een sterke en zelfbewuste organisatie; daarbij is op een goede manier voortgebouwd op de basis die in de jaren daarvoor, onder de vlag van gemeente Sneek, al werd gelegd. Het imago van Odyssee is sterk in landelijke en regionale netwerken. Daarbij passen trefwoorden als: transparant en betrouwbaar, slagvaardig en innovatief, onafhankelijk, voorop willen lopen, het beste willen voor de leerlingen.

Beleid is krachtig en slagvaardig

De Odyssee-organisatie is compact gehouden met een eenhoofdig bestuur en een klein bestuursbureau. Tegelijk is Odyssee als ‘gemeenschappelijk werkniveau’ stevig neergezet. Voorbeelden daarvan zijn het Expertisecentrum, de interne visitatiecommissie, de Plusklas voor kinderen die snel kunnen denken en leren, diverse brede werkgroepen. Het werken met bovenschoolse directeurs, die meerdere scholen aansturen, in het directieberaad vergroot de samenhang in het beleid dat als krachtig en slagvaardig kan worden getypeerd. En met resultaat: Odyssee is financieel gezond, heeft het personeelsbeleid goed uitgewerkt en de PR is geprofessionaliseerd.

Personeelsleden doen hun werk met plezier

De meeste personeelsleden doen hun werk met plezier en hebben een grote betrokkenheid bij school en kinderen. Ze zijn trots op hun werk; dat was mooi om tijdens de schoolbezoeken steeds te zien. Ook is er veel ruimte voor eigen initiatief, mits dit aansluit op het beleid van Odyssee. Er wordt veel geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering. Voorbeelden zijn de trajecten voor interne begeleiders,

de opleiding voor het middenkader, de coaching van directeuren en de KIVA-training bij het voorkomen en oplossen van pesten.

Aanbod is compleet en kleurrijk

Odyssee biedt een compleet en kleurrijk aanbod voor basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs in Sneek e.o. en heeft een sterke regionale functie, met name vanuit de campus voor speciaal onderwijs en het expertisecentrum. De scholen zijn over het algemeen goed gehuisvest. Alle scholen werken inmiddels met een continuo-rooster. Samen met andere maatschappelijke organisaties, zoals kinderopvang en kunstonderwijs, zijn er aansluitende dagarrangementen voor de kinderen gemaakt. Het marktaandeel van Odyssee is de laatste jaren licht gegroeid.

Klaar voor passend onderwijs

Odyssee is klaar voor passend onderwijs: de infrastructuur is neergezet en het zorgprofiel van de scholen is zodanig verbreed dat meer kinderen op de reguliere scholen onderwijs blijven volgen. Dit zet wel druk op de onderwijsresultaten in vergelijking met de resultaten van andere scholen die nu nog veel doorverwijzen naar speciaal onderwijs. Ook aan het aantrekkelijker maken van het onderwijs is hard gewerkt. Voorbeelden zijn de programma's 'SlimFit', 'Gouden weken', KIVA en het invoeren van nieuwe lesmethoden.

Wat zou beter kunnen?

Meer winst halen uit samenwerking met partners

Er is de afgelopen jaren een grote slag gemaakt in de ontwikkeling van Odyssee tot een samenhangende en slagvaardige organisatie. De speerpunten van passend onderwijs en dagarrangementen zijn grotendeels gerealiseerd. Wel blijkt dat er in de praktijk nog meer inhoudelijke winst te behalen is in de samenwerking met de partners waarmee de dagarrangementen worden aangeboden, zoals kinderopvang en buitenschoolse programma's.

Meer ruimte bieden voor leervoorkeuren van leerlingen

Met het avontuurlijker maken van het leren van de leerlingen zijn stappen gezet. Toch blijkt het meeste onderwijs op de Odysseescholen nog sterk leraargestuurd te zijn. Er is nog weinig ruimte voor de eigen leervoorkeuren van de leerlingen. De Steve Jobs school is daarop de uitzondering. Maar daar is er een andere uitdaging: hoe zorgen de leraren ervoor dat de keuzes van leerlingen wel goed verbonden blijven met de kerndoelen en leerlijnen, zodat kinderen ook voldoende leren van de verplichte onderdelen.

Meer tijd vrijmaken voor onderwijsontwikkeling

In de scholen van Odyssee blijken de teams en leraren nog lang niet altijd duidelijke beelden te hebben bij wat avontuurlijk leren voor hun school betekent. De vraag "waar willen we staan over vijf jaar en hoe verlopen de leerprocessen van leerlingen dan anders dan nu?", kan niet altijd beantwoord worden. Ook zijn er nogal wat teamleden die zich nog geen eigenaar voelen van de keuze voor 'avontuurlijk leren'. De teams besteden in de praktijk veel tijd aan de dagelijkse voortgang van het onderwijs en aan leerlingenbesprekingen. Dit zijn belangrijke zaken, maar de onderwijsontwikkeling lijkt er vaak bij in te schieten.

Meer binding leggen tussen de diverse niveaus

Odyssee heeft een ontwikkeling in gang gezet die veel vraagt van de professionaliteit van de leerkracht bij het vormgeven van de koers van 'avontuurlijk leren'. Odyssee stelt onder meer, om de kwaliteit van het onderwijs hoog te houden, expliciete kwaliteitseisen aan het personeel. Met een beperkt aantal personeelsleden zijn als gevolg daarvan functioneringstrajecten ingezet. Tot voor kort was dit niet gewoon binnen het onderwijs en dus ook niet bij Odyssee. Dit betekent een forse cultuuromslag. Uit het onderzoek blijkt dat dit beleid bij bepaalde medewerkers, maar lang niet bij iedereen, gevoelens van onzekerheid en soms angst oproept. De gekozen koers kan onzeker maken, alhoewel een deel van het personeel het ook zeker als een kans ziet. Het bestuur en de directie van Odyssee beseffen dat dit een belangrijk aandachtspunt is voor de komende jaren en zoeken naar een goede balans tussen de lijnen uitzetten, teams in hun kracht zetten en medewerkers aanspreken op hun verantwoordelijkheden.

Personeelsleden ervaren nogal eens afstand tot directie en bestuur. Dit is deels onvermijdelijk in de omslag die Odyssee wilde maken. De opgave is nu om de verbindingen tussen de niveaus te versterken. Kwetsbaar hierbij is dat het middenkader binnen Odyssee nog volop in ontwikkeling is, te

denken valt aan de bouwcoördinatoren, de intern begeleiders en de docenten met coördinerende taken. Daarnaast is het zo dat de vijf concerndirecteuren doorgaans hun tijd over meerdere scholen moeten verdelen. Goed onderwijskundig leiderschap is voorwaarde voor de doorontwikkeling van het onderwijs in de komende jaren. Tegelijk is professionalisering in de teams en de ontwikkeling van eigenaarschap voor de koers in een professioneel en veilig klimaat voorwaarde voor succes. Mensen willen voor zich zien hoe zij een bijdrage kunnen leveren aan het waarmaken van avontuurlijk leren. Daarin moeten ze gefaciliteerd worden.

Hoge maatschappelijke verwachtingen

De verwachtingen aan het onderwijs zijn hoog gespannen en lijken alleen maar toe te nemen. De scholen moeten passend onderwijs voor elke leerling bieden: gepersonaliseerd leren en écht adaptief onderwijs lijken die verwachtingen te bepalen. Steeds meer digitale leermiddelen komen beschikbaar. En steeds meer ouders gaan kritisch kiezen op het didactische en kwaliteitsprofiel van een school; het initiatief van de Steve Jobs school heeft dit heel duidelijk gemaakt. Daar blijkt ook dat de school een knooppunt kan zijn in de lokale netwerken en dat er ook veel kansen liggen om ouders en andere mensen van buiten met een specifieke deskundigheid op een zinvolle manier bij het onderwijs van de school te betrekken. Er ontstaan 'communities'. Het komt er dan wel op aan goed samen te werken met samenwerkingspartners. Odyssee heeft veel partners, maar nog niet overal wordt de synergie er uitgehaald die er potentieel in zit.

Odyssee moet 'de diepte ingaan'

Odyssee wil topkwaliteit bieden en het onderwijs met 'avontuurlijk leren' bij de tijd brengen. De aftrap in de afgelopen jaren was meer dan veelbelovend. Volgens Rick Steur komt het er nu op aan om de diepte in te gaan. Vanuit de huidige stevige basis moet Odyssee het onderwijs écht avontuurlijk voor leerlingen maken om er zo voor te zorgen dat de Odyssee-scholen onderwijs bieden dat past bij de maatschappelijke ontwikkelingen van dit moment. Avontuurlijk leren voor leerlingen kan niet zonder avontuurlijk leren van Odyssee-personeel: onder verwijzing naar de zoektocht van Odysseus kan het samenvallen van onderwijsontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling daarbij een inspirerend perspectief vormen.

De volgende stap

Het rapport is eind oktober in de Raad van Toezicht van Odyssee besproken. Alle aanbevelingen in het rapport zijn overgenomen en vormen een belangrijke input voor het nieuw te maken beleidsplan voor de periode 2016 – 2020.

Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Betske Salverda, voorzitter van het College van Bestuur van Odyssee. Tel: 0515 – 57025, e-mail: BSalverda@odysseescholen.nl. Het volledige onderzoeksrapport, bestaande uit de notitie 'Strategische Tussenbalans Odyssee' en het analysemodel 'Bereik-diagnose Odyssee', kunt u eventueel bij haar opvragen.