

# Adviesnotitie

## Opleiden in de school



DE MAGNEET SCHOOL  
Opleiden in school op het St-Gregorius

Utrecht, 18 mei 2016  
drs. C.H. Wilpshaar

## Inhoudsopgave

	<b>Voorwoord</b>	
<b>1</b>	<b>Toekomstbeeld: De Magneetschool</b>	<b>4</b>
1.1	Inleiding	4
1.2	De opleidingsschool als magneetschool	4
1.3	Het magnetisme van de opleidingsschool	5
1.4	De kenmerken van de magneetschool	5
1.5	Opleiden in de magneetschool	6
1.6	Het doel	7
<b>2</b>	<b>Realiteit: Het Gregorius 2016</b>	<b>8</b>
2.1	Inleiding	8
2.2	De praktijk	8
<b>3</b>	<b>Opties: Van realiteit naar toekomstbeeld</b>	<b>13</b>
3.1	Inleiding	13
3.2	Ontwikkelmogelijkheden	13
<b>4</b>	<b>Acties: Kernelementen Opleiden in school</b>	<b>17</b>
4.1	Inleiding	17
4.2	Ontwikkelagenda	17
	<b>Literatuur</b>	<b>19</b>

## Voorwoord

In het voorjaar van 2015 heb ik bij de rector van het Gregorius College het verzoek ingediend de opleiding schoolopleider aan de HU te mogen volgen.

Naast mijn persoonlijke ambitie om op beleidsmatig gebied meer voor de school te kunnen betekenen, vind ik het belangrijk dat het Gregorius een programma opzet waarmee de school de kwaliteit van het onderwijs kan versterken. De docenten spelen hierbij een belangrijke rol. Als schoolopleider ben je de verbindende schakel tussen studenten, (nieuwe) docenten en het MT.

De adviesnotitie 'De Magneetschool, Opleiden in school op het St-Gregorius' is een aanbeveling aan de rector van het Gregorius College over de wijze waarop opleiden in school kan bijdragen aan kwaliteitsverbetering in de brede zin van het woord.

Deze notitie is geschreven aan de hand van de coachmethodiek TROA. TROA staat voor Toekomstbeeld, Realiteitstoetsing, Opties en Acties.

In paragraaf 1 beschrijf ik mijn toekomstbeeld (T) voor het Gregorius College. Magnetisme als drijvende kracht voor het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. De realiteit (R), de dagelijkse praktijk, wordt in paragraaf 2 beschreven.

Om van realiteit naar toekomstbeeld te komen, worden in paragraaf 3 de verschillende ontwikkelmogelijkheden, opties (O), voor het Gregorius College beschreven. In de laatste paragraaf acties (A) geef ik mijn advies aan de rector.

De belangrijkste elementen van mijn advies zijn gegroepeerd rond leiderschap, empowerment, meesterschap en innovatie. Tot slot geeft ik advies over de mogelijke operationalisatie van deze kernelementen.

Met veel plezier heb ik de schoolopleiders bijeenkomsten van Anja Ossenblok bezocht en ik wil Anja bedanken voor haar adviezen bij het schrijven van deze notitie. Ook wil ik Jan-Willem Zweekhorst bedanken voor zijn input tijdens onze gesprekken en mijn schoolbezoek op het Oosterlicht, Vianen. De intervisie bijeenkomsten van de ervaren schoolopleiders van de Willibrord, waar ik als beginnend schoolopleider bij aan mocht sluiten, hebben mij geholpen het opleiden in school op het Gregorius College verder vorm te geven.

Tot slot wil ik Nynke Gerritsma bedanken. Zij heeft met de wijze waarop zij leidinggeeft en bouwt aan de 'cirkel van vertrouwen', mij de mogelijkheid en het vertrouwen gegeven dit traject te doorlopen. Haar opbouwende kritiek en samen nadenken over de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs in combinatie met het opleiden in de school, zijn een waardevolle bijdrage geweest bij het opstellen van deze adviesnotitie.

Carla Wilpshaar

# 1 Toekomstbeeld: De Magneetschool

## 1.1 Inleiding

De term ‘*magnet hospital*’ is een term die naar mijn mening goed toepasbaar is op het onderwijs. Allereerst een korte toelichting van ‘*magnet hospital*’.

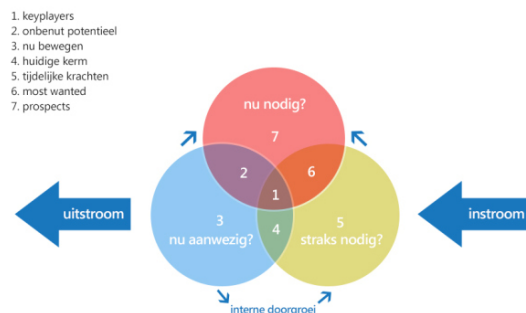
In de Verenigde Staten is men 25 jaar geleden begonnen met het definiëren ‘*magnet hospitals*’ (M. Willemse, 2009). Dit zijn ziekenhuizen die in tijden van schaarste wel hun personeel wisten te behouden. Deze ziekenhuizen hadden elementen waarmee ze zich wisten te onderscheiden van ziekenhuizen die geen medewerkers wisten te binden en aan te trekken. Deze elementen, ‘*magnet-forces*’ waren onder andere: de kwaliteit van leiderschap, de organisatiecultuur, managementstijl, professionele ontwikkeling en autonomie. Het centrale kenmerk is excellente zorg leveren: topkwaliteit dankzij een extreem gemotiveerd en betrokken team (Volkskrant, 2009). Door het samenvoegen van de individuele motivatie van medewerkers met de belangen van de hele organisatie, kan een instelling zich van andere instellingen onderscheiden.

Magneetziekenhuizen kennen een platte structuur en een decentrale besluitvorming. Verpleegkundigen en verzorgenden zijn sterk vertegenwoordigd binnen alle niveaus van de organisatie: aan het bed, in het management en in het bestuur. Er is sprake van een participatieve managementstijl waarbij feedback geven en krijgen, wordt aangemoedigd en gewaardeerd. Daarnaast stimuleert het management de professionele ontwikkeling van de medewerkers. Van verpleegkundigen wordt zelfstandig optreden verwacht, in lijn met de professionele standaard.

De uitgangspunten die gehanteerd worden om van ziekenhuizen magneet ziekenhuizen te maken sluiten aan mijn visie op opleiden in de school.

## 1.2 De opleidingsschool als magneetschool

De ideale opleidingsschool is een magneetschool. De magneetschool is een school die uitzonderlijke onderwijsresultaten combineert met een goede werkomgeving. Op deze manier weet de magneetschool medewerkers aan zich te binden en beschikt de school altijd over een juiste balans tussen aanwezige talenten en toekomstige talenten. De uitgangspunten van de magneetschool sluiten dan goed aan bij de strategische personeelsplanning van de gehele organisatie (figuur 1).



Figuur 1: Randstad, 2013

### 1.3 Het magnetisme van de opleidingsschool

De magneetschool voldoet aan een aantal specifieke kenmerken die ertoe bijdragen dat de docent op een magneetschool kan werken aan persoonlijk meesterschap. Belangrijk hierbij is dat de docenten en schoolleiding werken binnen een cirkel van vertrouwen. Deze cirkel van vertrouwen biedt voldoende professionele ruimte waardoor de docent een vakman kan zijn die goed is opgeleid, resultaatverantwoordelijkheid kan dragen, innovatief en omgevingsgericht onderwijs kan verzorgen en dit samen met collega's kan vormgeven, evalueren en aanpassen.

Daarnaast is de magneetschool een goede werkgever. Een werkgever die docenten aanmoedigt om in gesprek te gaan met hun leerlingen, ouders, leidinggevende en omgeving. Een magneetschool is een school waar docenten meebeslissen over de inrichting van het onderwijs en de begeleiding van de leerlingen. Een school die docenten stimuleert om te zoeken naar nieuwe methoden, leermiddelen en inzichten. Een school die docenten constant opleidt.

### 1.4 De kenmerken van de magneetschool

De magneetschool heeft een schoolbeleid waarin opleiden in de school, integraal onderdeel is van de visie op onderwijs. Naast een actieve ondersteuning door de directie, dienen er voldoende gecertificeerde werkplekbegeleiders (docenten die stagiaires begeleiden) te zijn. De organisatie van het opleiden in de school wordt regelmatig in het MT besproken (doelen, inhoud, faciliteren, professionaliseren). Hiervoor is het belangrijk/noodzakelijk dat de magneetschool aan een aantal kenmerken voldoet.

Deze kenmerken zijn:

#### 1. Transformationeel leiderschap

De transformationele schoolleider stuurt op verschillende manieren. Door het geven van het goede voorbeeld, het intellectueel stimuleren, het creëren van een groepsgevoel, het uiteenzetten van een inspirerende toekomstvisie en door het echt inleven in de diegenen die worden aangestuurd, worden de medewerkers gemotiveerd. Hiervoor is het nodig dat de leidinggevende activerend en faciliterend is, in plaats van sturend. De leidinggevende doet dit door een dynamische leiderschapsstijl waarbij die organisatie flexibel wordt ingericht en er wordt gekozen voor 'slimme' werkprocessen (Volberda, Jansen, Tempelaar en Heij, 2011). De directie wordt bij deze ontwikkeling ondersteund door de schoolopleider die mede-initiator is van het leggen van verbindingen tussen ontwikkeldoelen en ontwikkelactiviteiten.

#### 2. Empowerment

De magneetschool is flexibel georganiseerd om in te kunnen spelen op veranderingen. Docenten zijn in de magneetschool niet volgzaam maar proactief. Door deel te nemen aan onderwijskundige netwerken houdt de docent zijn vakkennis op peil en weet de docent welke veranderingen belangrijk zijn voor zijn of haar lesprogramma. De docenten vergroten in deze leernetwerken voortdurend hun capaciteiten en competenties om de resultaten te bereiken die ze voor ogen hebben.

Door slimmer werken en in te zetten op de ontwikkeling van docenten weet de organisatie de professionele ontwikkeling van docenten te faciliteren en de verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen.

### 3. Meesterschap

De magneetschool is een lerende organisatie waarin een leercultuur heerst waarbij meesterschap voorop staat. Iedere medewerker heeft hierin zijn/haar eigen verantwoordelijkheid. Dit meesterschap kenmerkt zich door een autonome, open en dienstbare houding waarbij de docent als didactisch vakman en coach handelt. Door deze houding is het leren op een opleidingsschool voortdurend in ontwikkeling.

### 4. Nieuwe kennis, innovatie en verbeteringen

De magneetschool is voortdurend op zoek naar nieuwe kennis, innovatie en verbetering. Deze zoektocht staat in het teken van het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Hiervoor hebben docenten een onderzoekende en ondernemende houding die wordt ondersteund door de schoolleiding.

### 5. Geborgde kwaliteit

De opbrengsten van een magneetschool zijn consistent. Door een goede kwaliteitszorg weet de school haar rendementen goed te monitoren, analyseren en bij te sturen. Jaarlagen en vaksecties gaan uit van een actieve kwaliteitszorg.

## 1.5 Opleiden in de magneetschool

### 1.5.1 De schoolleiding

Leiderschap (1) en het borgen van de kwaliteit (5) verdienen constante aandacht van de schoolleiding. Hiervoor is het belangrijk dat schoolleiding in een magneetschool de medewerkers voldoende faciliteert om in aanraking te komen met nieuwe vakinhoudelijke, didactische en pedagogische inzichten. Het opzetten van een goed scholingsplan is hiervoor noodzakelijk. Onderdeel van dit scholingsplan is het plan *'opleiden in de school'*. De schoolopleider zet hierin (samen met de schoolleiding) uiteen op welke wijze de school dit wil realiseren.

### 1.5.2 De schoolopleider

De schoolopleider draagt in dit proces zorg voor een goede vertaling van de missie en visie van de school op het gebied van opleiden in de school naar de praktijk. Dit doet de schoolopleider door empowerment (2) van de docenten mogelijk te maken. Het opzetten van intervisiebijeenkomsten, 'learning on the job' mogelijkheden, kennisnetwerken, inspiratiesessies en coachingsfaciliteiten. Deze onderdelen worden door de schoolopleider in het scholingsplan van de organisatie opgenomen.

### 1.5.3 De werkplekbegeleider

De werkplekbegeleider (wb-er) streeft naar meesterschap (3). De wb-er creëert door zijn/haar open houding naar de stagiaires een lerende omgeving waarin de stagiaire zich kan ontwikkelen van startbekwaam, via vakbekwaam, naar excellent docent. Door de contacten met de HU heeft de wb-er kennis van de meest recente onderwijsontwikkelingen. Binnen het scholingsplan en de daaraan gekoppelde gesprekkencyclus is dit onderwerp van gesprek tussen de wb-er, de schoolopleider en de schoolleiding.

#### **1.5.4 De stagiaires**

Stagiaires in de magneetschool leveren een belangrijke bijdrage aan het innovatieve proces (4). Door vanuit de opleiding nieuwe inzichten in hun lessen in te zetten en door middel van schoolopdrachten specifieke vragen van de magneetschool te beantwoorden, zijn de stagiaires een belangrijke schakel in het versterken van lerende organisatie. Ontwikkelingen op het gebied van gedifferentieerd en gepersonaliseerd leren moeten leiden tot maatwerk voor de leerlingen van de magneetschool. Stagiaires kunnen met hun actuele, didactische kennis en kennis van 21<sup>st</sup> century skills een bijdrage leveren aan bovengenoemd maatwerk. Stagiaires zijn door hun expertise onderdeel van de schoolorganisatie en worden door leerlingen, ouders en medewerkers ook als zodanig gezien.

De magneetschool is voor een docenten een werkplek waar men een grote autonomie heeft bij het uitoefenen van het vak, waarbij geïnvesteerd wordt in hun opleiding en scholing en waar zij in een lerende organisatie werken aan meesterschap.

#### **1.6 Het doel**

Waarom zijn er wel ‘*magnet hospitals*’ en nog geen magneetscholen? Dat moet veranderen wil het onderwijs de stap kunnen maken naar een innovatieve leer- en werkomgeving. Hiervoor is de coproductie van schoolleiding, schoolopleider en werkplekbegeleiders van groot belang. Mijn ideale opleidingsschool sluit aan bij dit gedachtengoed. Door de opleidingsschool op het St-Gregorius op deze wijze vorm te geven, kan een start gemaakt worden met een netwerk van opleidingsscholen die gezamenlijk bijdragen aan een versterking van de kwaliteit van het onderwijs.

## 2 Realiteit: Het Gregorius 2016

### 2.1 Inleiding

De theoretische verbinding tussen mijn ideaalbeeld en de literatuur komt met name naar voren in persoonlijk meesterschap en gemeenschappelijke visie.

Het *leven lang leren* moet de kern zijn van het beleid van de opleidingsschool. Om dit uitgangspunt te realiseren is het nodig dat medewerkers open staan voor nieuwe inzichten, peer teaching en coaching. Deze 'manier' van organiseren vereist een heldere en eenduidige visie op onderwijs en docentschap. Door middel van transformatief leiderschap dient de schoolleiding binnen de opleidingsschool te werken aan een gemeenschappelijke visie die sociale innovatie (slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren) stimuleert. Hierdoor wordt de gezamenlijke visie het bindmiddel dat de school nodig heeft om de steeds wisselende invloeden, inzichten en opdrachten uit de samenleving snel en adequaat te kunnen aanpakken.

Om deze theoretische uitgangspunten te kunnen verwezenlijken is coproductie van beleid en onderwijs noodzakelijk. Alleen door met alle gremia uit de opleidingsschool deze uitgangspunten te onderschrijven, is dit te realiseren.

### 2.2 De praktijk

In de praktijk zie ik hier de eerste aanzetten voor. De schoolleiding werkt aan een gemeenschappelijke visie die zich richt op een uitdagende en betrokken leer- en leefomgeving waarbij er activerend onderwijs wordt verzorgd doordat de docent de leerling meeneemt in het onderwijsleerproces. Dit moet op termijn bijdragen aan het versterken van het docentschap binnen de school en effect hebben op dit proces.

De ontwikkeling en de verdere ontplooiing van de aanwezige competenties van de werknemers is een middel om de kwaliteit van het onderwijs te waarborgen en te verbeteren. Werknemers stimuleren tot persoonlijk meesterschap maakt nu al deel uit van het beleid van de school. Door te werken vanuit een cirkel van vertrouwen weet de schoolleiding de medewerkers te activeren en zich te laten ontwikkelen naar een proactieve docent.

Het geheel staat nog wel in de beginfase, het beleid is redelijk top-down geïmplementeerd. Dit past bij de fase waarin de organisatie zich bevindt.

Het mentale model is binnen de school in een heroriënterende fase. De vraag is niet of het gehanteerde model nog past bij de organisatie maar veel meer op welke wijze het vorm krijgt in de leer- en werkprocessen op de school. Hierbij is het principe van het systeemdenken van groot belang. De school heeft in de afgelopen jaren de directe verbinding met de omgeving verloren. Veranderingen in de leerbehoefte van de schoolpopulatie (mede door de opkomst van de 'straatcultuur') hebben ertoe geleid dat de school de aansluiting met haar doelgroep heeft verloren.

Ook hier wordt binnen de school hard aan gewerkt. De richting is bepaald, de manier waarop we daar aan werken hebben we samen vastgesteld. Er moet echter nog veel gebeuren.



De school heeft lucht nodig! Respiratie is nodig om de aspiratie in gang te zetten. Hier werkt de schoolleiding samen met de medewerkers hard aan.

Het Gregorius schrijft over opleiden in school: 'het binnenhalen van kwaliteiten die we nodig hebben ... door goede relaties met opleidingsscholen te onderhouden en door als opleidingsschool ... de beste stagiaires binnen te halen', (N. Gerritsma 2016).

Momenteel zijn er op het Gregorius losstaande activiteiten die een bijdrage leveren aan het opleiden in school. De stagecoördinatie (het Gregorius College heeft studenten in huis van de HU, HKU en de UU), coaching van nieuwe docenten en onderwijsontwikkeling (innovatie en borging) zijn goed ingebed binnen de organisatie van de school. Het is echter voor belang om deze onderdelen integraal te benaderen zodat ze een verbinding kunnen vormen tussen de werkvloer en het strategische beleid van de school. Op deze manier kan de kwaliteit van het leren (zowel voor medewerkers als leerlingen) worden verhoogd. Randvoorwaarden hiervoor is een heldere visie op opleiden in school, het duidelijk faciliteren en stimuleren van activiteiten op dit gebied en het hebben van een professionaliseringstraject dat bijdraagt aan het in 'beweging' komen van medewerkers.

In de cockpit van de schoolorganisatie (met de prestatie indicatoren uit het keurmerk) geef ik in de tweede kolom de huidige stand van zaken aan en in de derde kolom de acties die nodig of mogelijk zijn.

De school heeft:	Prestatie indicator	Welke actie is nodig?
1 een schoolopleider aangesteld en gefaciliteerd	Groen (G)	geen
2 elk jaar een substantieel aantal studenten/medewerkers in opleiding, ( 1,5 % van het aantal leerlingen)	Oranje (O)	Meer studenten in de school
3 WB-ers die gefaciliteerd zijn (in tijd) voor hun begeleidingswerk	Rood (R)	Opnemen in taakbeleid
De schoolopleider van de school:		
4 is de spil in het keurmerkproces	R	Nog niet
5 heeft een beschreven relatie met het management van de school	R	Nog beschrijven
6 is gecertificeerd	R	In opleiding
7 speelt een rol bij de begeleiding van (nieuwe) leraren en studenten/medewerkers in opleiding	R	Na certificering
8 brengt de student/medewerker in opleiding in contact met leerlingen en geeft hem verantwoordelijkheden passend bij zijn competenties	R	Nog niet van toepassing
9 stuurt de WB-ers aan	R	Nog niet van toepassing
10 onderhoudt het contact met het opleidingsinstituut en de school-instituutsbegeleider	O	Nu alleen nog in het kader van de opleiding

<b>De lerende organisatie</b>		
1 Er is sprake van professionele reflectie en zelfreflectie.	O	De docenten werken in hun team en sectie aan hun eigen reflectie, door onderling lesbezoek, scholing en functioneringsgesprekken. Een WB-er reflecteert met en voor de stagiair over de lessen.
2 De voortgang van het leren wordt bewaakt en gerelateerd aan het bekwaamheidsdossier	R	Weinig zicht wie het dossier bijhoudt, sommige vinden dit privé
3 De schoolopleider begeleidt de student/medewerker in opleiding binnen de gegeven kaders (SBL-competenties en kennisbasis) bij het vormgeven en uitvoeren van zijn leertraject	R	Nog niet van toepassing
4 Er wordt gebruik gemaakt van feedback van leerlingen	O	Nog niet structureel m.b.v. enquêtes
5 Het handelen van de student/medewerker in opleiding klopt met de missie en de doelstelling van de school	R	Nog niet goed omschreven
6 Er is sprake van innovatief handelen door de student/medewerker in opleiding	O	Toelichting: Qua stagiaires nog meer aandacht aan besteden, qua nieuwe medewerkers loopt dit goed. De stagiaires worden gestimuleerd en ondersteund om (voor hen) nieuwe dingen uit te proberen. Dit is wel afhankelijk van de student.
7 De schoolopleider beschikt over voldoende kennis van (innovatief) onderwijs en kan zijn begeleiding afstemmen op de context van de school, het type student/medewerker in opleiding en de onderwijssoort	O	Meer kennis hiervan is wel gewenst, ontwikkelingen gaan soms snel
<b>Leermogelijkheden op de werkplek</b>		
1 Medewerkers vinden het vanzelfsprekend dat zij zich blijven ontwikkelen	R	Zit nog niet in de genen
2 Medewerkers zoeken in teamverband naar verbeteringen van hun handelen	R	Teveel naar binnen gericht
3 Medewerkers vragen feedback bij collega's	R	Nog niet veel aanwezig
4 Samenwerking en communicatie is gestructureerd vormgegeven	O	Soms is de communicatie een struikelblok

5 Informatie over voortgang van het leren is beschikbaar	R	
6 Alle medewerkers participeren in vormen van scholing	O Team en individuele scholing.	Te weinig zicht op individuele scholing
7 Het team bepaalt de gewenste scholing in verband met competentieontwikkeling	R	Nog geen proactieve houding
8. Er is een handleiding opleiden in de school	R	Wordt in het kader van deze opleiding ontwikkeld.
9. Er is een activiteitenjaarplan gericht op opleiden, begeleiden en beoordelen	O	In ontwikkeling bij teamleider
<b>Opleidingsteam</b>		
1 Er is een opleidingsteam met een of meer SO, een IO en WB en coaches van startende docenten	O	Zijn er maar is een team in wording
2 Het opleidingsteam werkt systematisch , voert regelmatig overige en plant activiteiten in het jaarplan.	O	In ontwikkeling
3 Taken van teamleden zijn vastgelegd	O	In ontwikkeling
4 Het opleidingsteam evalueert de opbrengsten van leerwerktaken/beroepsproducten, begeleiding van studenten, organisatie van werkplekleren en samenwerking met IA	R	Nog niet
5 Er is sprake van uitwisseling en expertise tussen OT en medewerkers van scholen en IA	R	Nog niet
6 Het OT neemt deel aan prof. bijeenkomsten en landelijke bijeenkomsten	R	Nog niet
<b>Leren op de werkplek in het schoolbeleid</b>		
1 Er is een beleidsplan over opleiden en professionalisering van medewerkers	R	Is in ontwikkeling
2 Het beleidsplan bevat o.a. de ambitie, de visie op opleiden in de school. De relatie met schoolontwikkeling en integraal personeelsbeleid.	R	Is in ontwikkeling
3. De school heeft een professionaliseringsplan met daarin o.a. de wijze waarop de scholingsbehoefte wordt vastgelegd, organisatie van scholing, en evaluatie van scholing en specifieke focus op opleiden in de school.	G	Scholingplan oktober 2015

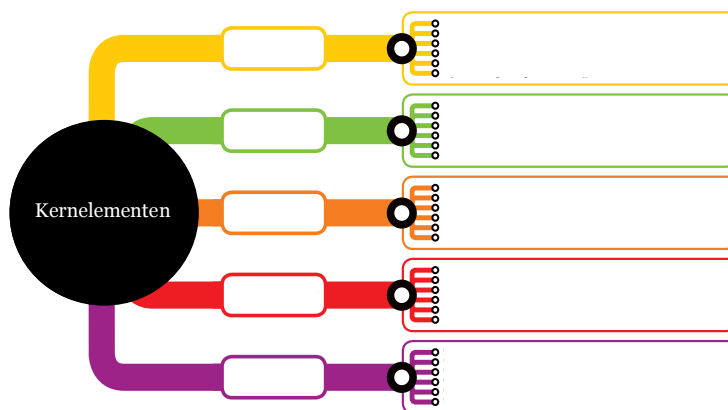
4 Er is een samenwerkingsrelatie met een opleidingsinstituut	G	geen
5 De visie op leren en professionaliseren heeft draagvlak in de school	O	Kan beter
<b>Leerwerktaken</b>		
1 De school of OT leidt studenten op in de praktijk op locatie van school door bijv. beroepsproducten, themabijeenkomsten.	R	Nog niet
2 Het OT bereidt leerwerktaken voor.	R	Nog niet
3 het leren van de studenten is competentiegericht	O	In ontwikkeling
4. De werktaken sluiten aan bij de behoefte school	O	Er ligt veel ruimte bij de student zelf; de behoefte van de school mag hierin nog verder worden meegenomen.
5. Er worden themabijeenkomsten georganiseerd op school met de gehele studentengroep	O	Toelichting: Er worden themabijeenkomsten georganiseerd door school voor nieuwe medewerkers en stagiaires

## 3 Opties: Van realiteit naar toekomstbeeld

### 3.1 Inleiding

Uit de beschrijvingen in hoofdstuk 1 en 2 blijkt dat er een grote 'kloof' is tussen het ideaalbeeld en de realiteit op het Gregorius. In dit hoofdstuk presenteer ik de mogelijkheden die er zijn om deze kloof te verkleinen. Hoe kan het samen opleiden verbeterd worden? Welke mogelijkheden zijn er om de 'losse' opleidingselementen met elkaar te verbinden? Hoe kunnen de studenten, werkplekbegeleiders, coaches, schoolopleider en schoolleiding door gezamenlijke acties de kwaliteit van het onderwijs vergroten? En tot slot welke rol kan opleiden in de school spelen binnen de strategische personeelsplanning van de school? De antwoorden op deze vragen kunnen leiden tot de kernelementen van het Gregorius als het gaat om 'Opleiden in school'.

Als je de kernelementen hebt vastgesteld, kun je aangeven op welke manier je deze kernelementen binnen de organisatie wenst vorm te geven. De in dit hoofdstuk gepresenteerde opties worden vervolgens in hoofdstuk 4 in het onderstaande schema verder uitgewerkt.



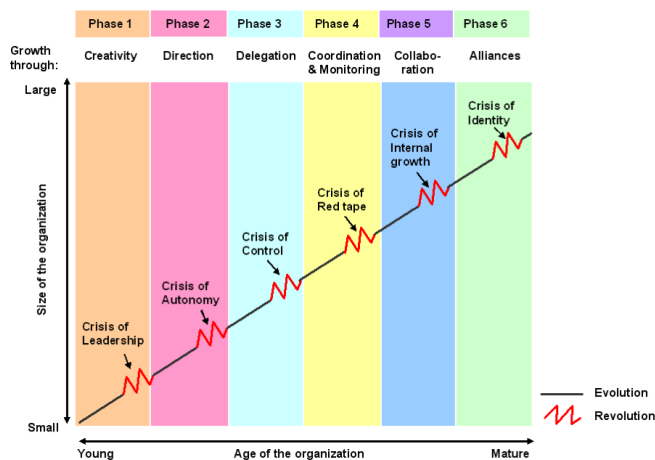
Figuur 2: Kernelementen van 'Opleiden in school', (vrij naar PWS, 2011).

### 3.2 Ontwikkelmogelijkheden

In het ideaalbeeld zijn leiderschap, empowerment, meesterschap, innovatie en borging de belangrijkste kernelementen. In deze paragraaf geef ik aan op welke wijze de praktijk kan worden versterkt, om zo aan te sluiten bij dit ideaalbeeld. De praktijkanalyse uit hoofdstuk 2 laat zien dat er voldoende basis is om aan bovengenoemde kernelementen te werken. De elementen uit hoofdstuk 1 zijn voor het presenteren van de opties in drie groepen verdeeld: leiderschap en empowerment, meesterschap en innovatie en borging. Binnen deze drie groepen zullen in de paragrafen 3.2.1 t/m 3.2.3 de opties (ontwikkelmogelijkheden) worden beschreven.

### 3.2.1 Leiderschap en empowerment

De afgelopen jaren werd het Gregorius gekenmerkt door een sterke top-down aansturing. Deze directieve leiderschapsstijl paste lang bij de fase waarin de school zich bevond (figuur 3). Echter een veranderende samenstelling van de leerling populatie, veranderingen binnen het onderwijs en een toenemende roep om delegatie van verantwoordelijkheden hebben geleid tot een ‘crisis of autonomy’ (Greiner, 1998). Voor de groei van de organisatie is het nodig over te stappen naar de volgende fase, die van delegeren en de verantwoordelijkheid voor het onderwijs op een lager niveau beleggen.



Figuur 3: De Greiner curve (Greiner, 1998).

Indien de schoolleiding deze kans (lees: optie) aangrijpt, heeft men de mogelijkheid een grote stap te zetten van realiteit naar ideaalbeeld. Het transformationeel leiderschap kan een opmaat zijn naar een lerende organisatie. De mogelijke opties die de schoolleiding heeft om dit te realiseren zijn (PSW, 2011):

- 1 Zorg dat iedereen wil meedoen. Bevorder het plezier in het werk, focus op het vakmanschap van medewerkers en de verbinding met de organisatie.
- 2 Zorg voor helderheid. Iedereen in de organisatie weet waarom innovaties nodig zijn, kent de specifieke verbeterpunten bij de verschillende afdelingen of vakgroepen en herkent eventuele weerstand.
- 3 Begin klein maar goed. Begin daar waar enthousiasme en energie zit, zorg voor eerste successen, zorg voor vaart en maak het behapbaar.
- 4 Zorg voor ondersteuning en reflectie. Er is ondersteuning voor de medewerkers die hun nek uitsteken en ideeën opperen en het moet mogelijk zijn om opnieuw de vragen te stellen wat men wilde en hoe en waarom.
- 5 Zorg voor betrokkenheid van de schoolleiding. De directie gelooft in de meerwaarde van de innovaties én dat deze het best door docenten te realiseren zijn.

### 3.2.2 Meesterschap en innovatie

Opleiden in school draait om meesterschap. Meesterschap met betrekking tot het begeleiden, lesgeven, reflecteren en innovatief handelen. Om dit meesterschap verder in lijn met het ideaalbeeld van de Magneetschool te brengen is het, zoals in hoofdstuk 1 beschreven, nodig om volgens het systeemdenken 'buiten' naar 'binnen' te halen en om de verbinding met de school en het eigenaarschap met het vak weer in de organisatie terug te brengen. Dit noemen we sociale innovatie (Volberda, Jansen, Tempelaar, Heij, 2011).

Sociale innovatie richt zich op vernieuwing van de arbeidsorganisatie met als doel het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en een betere benutting van de talenten van medewerkers. Door gebruik te maken van de betrokkenheid van de medewerkers en te investeren in hun kennis, kan de organisatie (kwaliteit, professionaliteit en bedrijfsvoering) verbeterd worden ([www.socialeinnovatiebrabant.nl](http://www.socialeinnovatiebrabant.nl)).

Om deze sociale innovatie op het Gregorius vorm te geven zie ik vier mogelijke onderdelen waarop men zich binnen de kernelementen meesterschap en innovatie kan richten (PSW, 2011):

- 1 *Verandering functie-inhoudelijk*: zorg dat de docent kennis heeft van nieuwe didactische werkvormen, ondernemend is en meer vakinhoudelijke uitwisseling met collega-docenten heeft.
- 2 *Verandering in werkprocessen*: zorg voor de inbedding en het gebruik van tijdbesparende ICT toepassingen. Denk bijvoorbeeld aan smartborden, social media, meta-dateren, gepersonaliseerd leren etc.
- 3 *Verandering externe contacten*: zorg ervoor dat de docent contacten heeft met het bedrijfsleven en lokale en regionale netwerken en instanties.
- 4 *Verandering in relatie leerling*: zorg voor een docent die werkt vanuit interactie, vertrouwen (in de ondernemende leerling) en inlevingsvermogen.

### 3.2.3 Borging en operationalisering

Transformationeel leiderschap, empowerment, meesterschap en innovatie zijn alleen succesvol als deze kernelementen goed worden geoperationaliseerd. Operationalisering is belangrijk om deze elementen 'handen en voeten' te geven. Alleen dan kunnen medewerkers zich gewenst gedrag eigen maken. Daarnaast kan de schoolleiding in samenwerking met de schoolopleider door operationalisering een systeem van kwaliteitszorg en borging opzetten. Hierdoor kan de stap naar een meer delegerende organisatie (Greiner, 1998) worden gemonitord en kunnen er desgewenst interventies plaatsvinden. De mogelijke opties voor het onderdeel borging en operationalisering zijn volgens mij:

- a Het opstellen van een:
  - Scholingsbeleidsplan
  - Digitaal bekwaamheidsdossier
  - Handboek 'Opleiden in school'
  - Strategisch Personeelsplan
  - Monitoringsinstrument
  - Taakbeleid 2.0: het werken vanuit de cirkel van vertrouwen

b Het opzetten van een:

- Opleidingsteam
- Datateam

c Het organiseren van een:

- Opleidingsdag
- Didactisch afkijken
- Gregorius TED-talks
- Studium Generale Gregorius
- Ondernemers en innovatie dag: Start-ups op het Gregorius



## 4 Acties: Kernelementen Opleiden in school

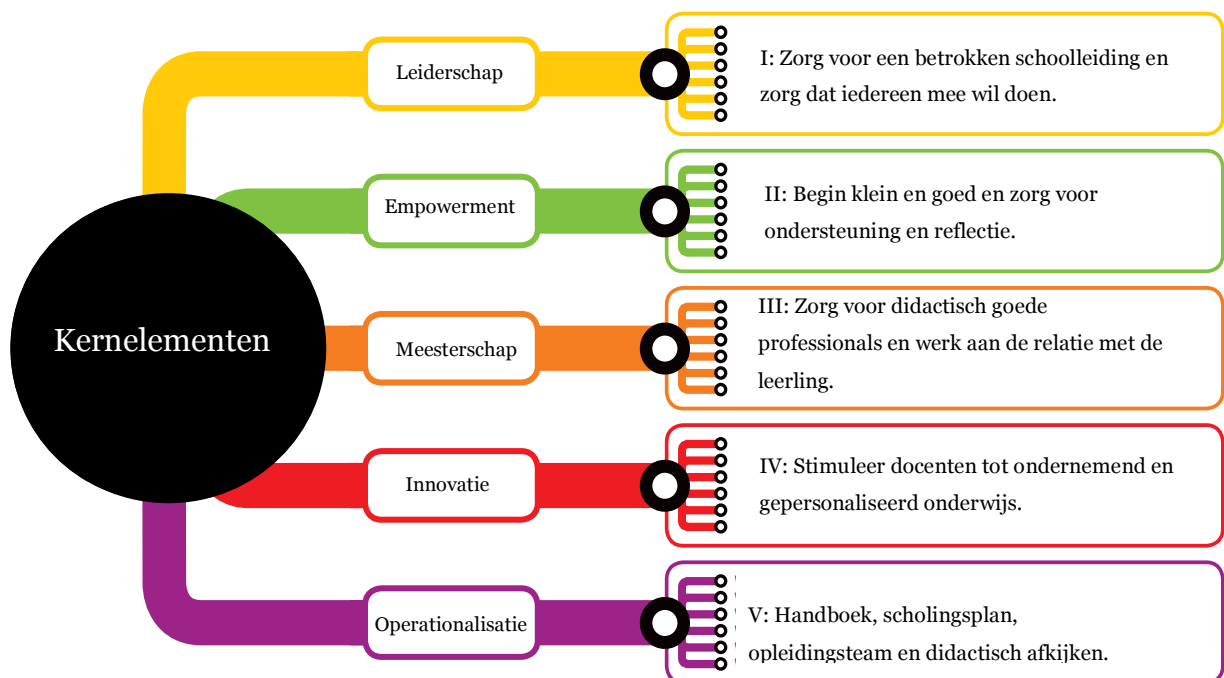
### 4.1 Inleiding

De in hoofdstuk drie gepresenteerde opties zijn niet allemaal in een keer te realiseren. Hiervoor zijn sommige stappen te groot om in één keer te zetten of de opties volgen elkaar op.

Om de professionaliteit en leercultuur op het Gregorius een sterke eerste impuls te geven en het magnetisme van de school op te starten heb ik een ontwikkelagenda opgesteld. De ontwikkelagenda dient bij te dragen aan het versterken van het vermogen tot sociale innovatie, het verstevigen van de positie van het Gregorius op de banenmarkt en het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs.

### 4.2 Ontwikkelagenda

In onderstaande ontwikkelagenda staan per kernelement de opties die ik adviseer als eerste stap richting een Magneetschool.



Figuur 4: Kernelementen en advies opties.

- I: Belangrijk is dat de docenten en schoolleiding werken binnen een cirkel van vertrouwen. Deze cirkel van vertrouwen biedt voldoende professionele ruimte waardoor de docent een vakman kan zijn die goed is opgeleid, resultaatverantwoordelijkheid kan dragen, innovatief en omgevingsgericht onderwijs kan verzorgen en dit samen met collega's kan vormgeven, evalueren en aanpassen.
- Zorg ervoor dat de schoolleiding middels een 'talentenscan' weet welke competenties er binnen het team (nog) nodig zijn zodat hier bij de werving en selectie rekening mee gehouden kan worden.

- II: Zorg voor voldoende gecertificeerde werkplekbegeleiders en dat de organisatie van het opleiden in de school regelmatig in het MT wordt besproken.
- III: Faciliteer docenten voldoende zodat men in aanraking kan komen met nieuwe vakinhoudelijke, didactische en pedagogische inzichten. Het opzetten van een goed scholingsplan is hiervoor noodzakelijk. Werk het principe van *Positive Behavior Support* (PBS) verder uit zodat het onderdeel wordt van het 'DNA' van de school.
- IV: Zorg voor werkvormen die een positieve impuls geven aan ondernemend onderwijs. Zet studenten in opleiding in om de nieuwste visies en ontwikkelingen op het gebied van leren en didactiek om te zetten naar praktische werkvormen. Door deze ondernemende impulsen moet een ervaren docent weer op zijn handelen reflecteren; wie een ander coacht, gaat ook weer naar zichzelf kijken (HU, 2009).
- V: Formeer een opleidingsteam en schrijf een handboek 'Opleiden in school'. Zorg voor een scholingsplan dat individuele scholingswensen en behoeften koppelt aan het nieuwe onderwijsprofiel.  
Organiseer een systeem van didactisch afkijken.

## Literatuur

De Volkskrant, “In Schiedam beslissen de verpleegkundigen”, 12 februari 2009.

Gerritsma, N., Visie op onderwijs 2016, Beleidsstuk St-Gregorius College, 2016, blz. 3.

Greiner, L. E., Evolution and revolution as Organizations Grow, In: Harvard Business Review, mei 1998.

Hogeschool Utrecht, Kosten en baten van opleiden in de school, 2009.

PSW, Docent als innovator, Sociale innovatie in het onderwijs, PWS, 2011.

Randstad, Strategische personeelsplanning in het onderwijs, Whitepaper 2013.

Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M. en Heij, K., Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren, In: Tijdschrift voor HRM, 1, 2011.

Willemse, M., We’ve got Nurse Power, In: 2025, april 2008.

[www.socialeinnovatiebrabant.nl](http://www.socialeinnovatiebrabant.nl)