



adviesnota



bouwstenen voor een lerende school  
en een  
lerende organisatie

Samen sterker in onderwijs

Myriam Lieskamp

## Inhoudsopgave

### Inhoud

Inhoudsopgave .....	2
1 Inleiding .....	3
2 Wat komt er extern op Stichting * af?.....	3
3 Ontwikkelingen binnen Stichting * .....	5
4 Van een efficiënte, kwalitatieve organisatie naar een innovatieve, lerende organisatie .....	7
5 Eerste bouwsteen het organiseren van feedback .....	8
6 De tweede bouwsteen het opzetten van een leerstructuur .....	11
7 Het advies met deeladviezen.....	13
Referentielijst.....	18
Bijlage 1 Overzicht strategisch beleidsplan 2008-2012 .....	20
Bijlage 2 Managementsamenvatting project invoering bekwaamheidseisen schooljaar 2007-2008 .....	22
Bijlage 3 managementsamenvatting integraal personeelsbeleidsplan augustus 2008 .....	24
Bijlage 4 afspraken uit het Convenant Leerkracht van Nederland .....	26
Bijlage 5 overzicht inhoud ministerieel beleid .....	30
Bijlage 6 Concept van een lerende organisatie volgens Senge .....	32
Bijlage 7 hoofdbestanddelen van het corporate curriculum.....	36

# 1 Inleiding

Stichting \* heeft in haar strategisch beleid opgenomen dat zij zich wil ontwikkelen tot een lerende organisatie volgens het concept van Peter Senge (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith, 1995).

In opdracht van het College van bestuur is een nota geschreven die bouwstenen beschrijft om een lerende organisatie te worden.

Tevens is deze nota het beroepsproduct voor de masteropleiding HRM van VDO HAN. Voor meer informatie over stichting \* verwijs is naar bijlage 1. In deze bijlage is ook een overzicht opgenomen van het strategisch beleid van Stichting \*.

Deze adviesnota verbindt het landelijk beleid vanuit het ministerie van OCW en de doelen uit het strategisch beleid van de stichting met het concept van de lerende school volgens van Peter Senge.

Op grond van het strategisch beleid, de doelen van het ministerieel beleid en de bestudeerde literatuur kies ik voor het implementeren van twee bouwstenen van een lerende school, namelijk: het organiseren van feedback (het leren van en met elkaar) en het inrichten van een leerstructuur. In de volgende hoofdstukken werk ik deze keuze verder uit.

In ieder hoofdstuk worden één of meer uitgangspunten geformuleerd die essentieel zijn in het actieplan voor de realisering van deze bouwstenen.

## 2 Wat komt er extern op Stichting \* af?

Er zijn vijf externe beleidsagenda's die effect hebben op de strategische koers van Stichting \*. Deze factoren zijn afkomstig vanuit de overheid en hebben een dwingend karakter (voor een nadere uitwerking zie bijlage 5).

In de nota "werken in het onderwijs 2008" (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2008c) wordt het verwachte kwantitatieve- en kwalitatieve lerarentekort geanalyseerd. Deze analyse geeft aanleiding tot de ontwikkeling van de volgende kwaliteitsagenda's van het ministerie van OCW:

1. Scholen voor morgen, kwaliteitsbeleid voor het primair onderwijs.
2. Krachtig meesterschap.
3. Opbrengstgericht leiderschap.

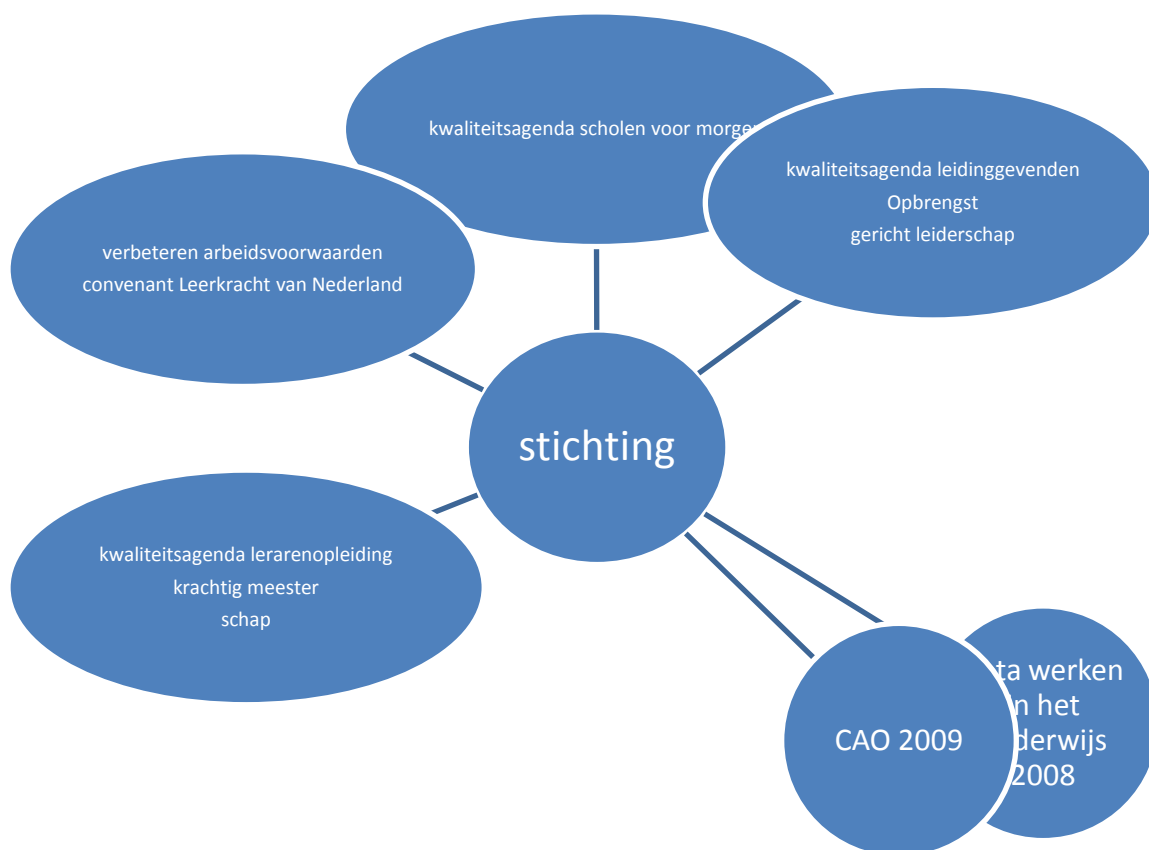
Het overheidsbeleid kenmerkt zich door een allesomvattend hoofddoel: namelijk het verhogen van de kwaliteit van het reken-en taal onderwijs als basis voor het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs als geheel. Dit is uitgewerkt in de kwaliteitsagenda : "Scholen voor morgen" (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2008e). Men wil dit bereiken door: het leren opbrengstgericht werken vooral door te leren van beschikbare informatie (en leren van en met elkaar).

Het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs is alleen mogelijk als er professionele schoolleiders en leerkrachten zijn. Daarvoor zijn afspraken gemaakt in de kwaliteitsagenda "opbrengstgericht leiderschap" (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2008d) en in het "Convenant Leerkracht van Nederland", (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2008a)

Voldoende en gekwalificeerd personeel is de laatste factor die dwingend invloed uitoefent op het beleid van Stichting \*. Het opleiden van aankomende leraren staat centraal in de kwaliteitsagenda: "krachtig meesterschap" (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2008b).

Tot slot zijn de afspraken in de CAO 2009 bepalend voor het human resource beleid. Door de invoering van de functiemix, met daaraan gekoppeld de opleidingseisen en taak-en bevoegdheidsverdelingen, is de ruimte om eigen beleid te maken beperkt, maar deze invoering biedt ook weer mogelijkheden om deze maatregelen in te bedden in de wens van Stichting \* om een lerende organisatie te worden.

In schema ziet dat er als volgt uit:



Afbeelding 1 samenhang landelijk beleid ministerie

### **Uitgangspunt 1**

*De afspraken uit de CAO PO 2009 en de landelijke beleidsmaatregelen zijn bepalend voor de mogelijkheden om de ontwikkeling naar een lerende organisatie in te zetten. Stichting \* ontwikkelt haar beleid binnen de afspraken van de CAO PO.*

### 3 Ontwikkelingen binnen Stichting \*

Uit het strategisch beleid van Stichting \* 2008-2012 (Stichting \*, 2008):

Stichting \* beschrijft haar missie als volgt: "Zij wil een rijke leeromgeving creëren voor alle betrokkenen. Kinderen, leerkrachten en leidinggevenden. Er is sprake van een professionele organisatie, die in alle lagen deskundigheid en een hoog ambitieniveau heeft. Men maakt gebruik van elkaars kwaliteiten en competenties. Men deelt kennis en er heerst een cultuur van bevragen, reflecteren, verantwoorden (geven en nemen) en feedback geven. "

Ook van invloed is het integrale personeelsbeleidplan dat gebouwd is op vier pijlers:

Gezond	fysiek en psychisch gezonde medewerkers
Gemotiveerd	intrinsiek en extrinsiek belonen
Competent	medewerkers die vakbekwaam (basis:wet beroepen in het onderwijs) zijn en gericht op samenwerken
Betrokken	medewerkers met een "wij"gevoel" , employability en een zakelijke opstelling

#### **Uitgangspunt 2**

*Het HRM beleid van stichting \* draagt bij aan de balans tussen de belangen van de medewerker, het werk en de organisatie. Het HRM beleid draagt bij aan bovengenoemde vier pijlers van het integrale personeelsbeleidsplan.*

De strategische keuzes, de speerpunten en de doelen uit het strategisch beleid zijn in de negen domeinen van HRM werkvelden geplaatst (Nauta, van de Ven & Halewijn, 2003) in het integrale personeelsbeleidsplan 2008-2012. Door de strategische keuzes, speerpunten en het ministerieel beleid samen te voegen ontstaat het volgende schema:



#### werving en selectie

- alle scholen hebben een onderwijskundig- en didactisch concept
- iedere school heeft een eigentijdse en inspirerende identiteit
- competentieprofiel wet Beroepen in het Onderwijs en het eigen competentieprofiel zijn leidend



#### personeel en planning

- opleiden in de school is het uitgangspunt
- het realiseren van de resultaten van de functiemix is leidend
- inzet op meer diversiteit



#### arbeidsvoorwaarden en beloning

- de meest aantrekkelijke werkgever in het land van Cuijk
- facilitering van medewerkers bij persoonlijke ontwikkeling
- uitdagend ,motiverend personeelsbeleid passend bij het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs
- een flexibel beloningssysteem gebaseerd op afspraken uit het Convenant



#### feedback en beoordeling

- competenties zijn in beeld gebracht en vastgelegd in bekwaamheidsdossier
- alle medewerkers leggen periodiek verantwoording af over eigen functioneren
- gesprekscyclus is van toepassing
- het verhogen van employability staat centraal (conform afspraken CAO 2009)



#### loopbaan en mobiliteit

- alle medewerkers zijn actief ten aanzien van eigen loopbaanontwikkeling
- er is een relatie gelegd tussen de missie van de school en de wensen van de medewerkers
- het realiseren van de functiemix en carrièremogelijkheden



#### opleiding en ontwikkeling

- competente en professionele medewerkers
- ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, scholen leren van en met elkaar
- het aanbieden van mastertrajecten



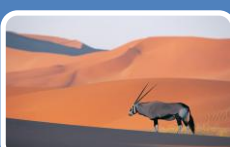
#### arbo- verzuim en reïntegratie

- er is een actief levensfasegericht personeelsbeleid
- er wordt een pro-actief preventie- en ziekteverzuimbeleid gevoerd
- investeren in gezondheidsbeleid



#### taakhoud en arbeidsorganisatie

- werken aan een onderlinge professionele communicatie en een professionele cultuur
- scholen gaan relaties aan met de omgeving
- verantwoordelijkheden worden laag in de organisatie gelegd
- ruimte voor initiatieven en inspraak



#### leidinggeven

- directeuren leggen verantwoording af over behaalde resultaten
- personeelsbeleid dat past bij de doelen van iedere school
- het aanbieden van ontwikkelingstrajecten opbrengst gericht leiderschap
- het aanbieden van kweekvijvertrajecten aan leraren met leidinggevende ambities

## 4 Van een efficiënte, kwalitatieve organisatie naar een innovatieve, lerende organisatie

Van Amelsvoort (Persoonlijke communicatie, college 2008 HAN Nijmegen) onderscheidt vier soorten ondernemingen. Hij pleit ervoor om eerst in beeld te brengen hoe de huidige situatie in een organisatie is. In dit schema is de huidige situatie van \* geel.

	<b>Structuur Organisatie</b>	<b>systemen</b>	<b>Arbeid Mensen</b>	<b>cultuur</b>
<b>Efficiënte onderneming</b>	Specialisatie Scheiding van denken en doen Command and control Centrale besluitvorming	Veel procedures en sterke bedrijfs economische besturings mechanisering	Routine en geoefend werk Arbeid = middel	Status gekoppeld aan positie machtgericht
<b>Kwalitatieve onderneming</b>	Directe horizontale communicatie met hoge overleg frequentie	Procesbeheersing en onderlinge afspraken Centrale planning	Zelfcontrole Verhoging kwaliteitsbewust-zijn Werkoverleg	Minder hiërarchisch Medewerkers motiveren
<b>Flexibele onderneming</b>	Procesgericht organiseren (product-markt of klantgericht) Denken & doen decentralisatie	Decentralisatie detailplanning Resultaat gericht werken Verminderen procedures	Brede taakhoud Regeltaken Flexibilisering Teamwerk	Primair proces is leidend Deskundigheid en bijdrage is resultaat gericht
<b>Innovatieve onderneming</b>	Decentralisatie Marketing & ontwikkeling Tijdelijke structuren en netwerken	Focus op snelle innovatie	Hoge betrokkenheid Participatie Wisselende taakhoud Creativiteit Mens is bepalend voor continuïteit	Klantgericht Mensgericht Medewerkers zijn businesspartners

 = huidige situatie Stichting \* 2008

Concluderend kan men zeggen dat Stichting \* in 2008 op de overgang zit van een efficiënte, kwalitatieve naar een flexibele onderneming. Zij zal uiteindelijk in 2012 een transformatie moeten doormaken naar een lerende, innovatieve organisatie, volgens het concept van Senge. Senge et al. (2007, pp.22-24) pleiten ervoor om één of twee prioriteiten te kiezen. Om deze transformatie daadwerkelijk te bereiken kies ik daarom voor het implementeren van twee bouwstenen:

1. het organiseren van feedback en
2. het opzetten van een leerstructuur

Het organiseren van feedback is onder andere een noodzakelijke proces om te komen tot een gemeenschappelijke visie. De visie is volgens Senge et al. (2007, p. 19) de drijvende kracht achter leren. Feedback is de basis van een lerende organisatie (Metsemakers, van Amelsvoort & van Jaarsveld, 2002; Senge et al. 2007; Swieringa & Elmers, 1996; Wierdsma & Swieringa, 2002). Het hebben van een leerstructuur is onontbeerlijk voor een organisatie die innovatief wil zijn (Rondeel & Wagenaar, 2001, p.25). Stichting \* wil een innovatieve organisatie zijn. Dat betekent dat problemen als uitdagingen gezien worden om samen van te leren. Een verandering komt tot stand door feedback van de leerling, de ouders of de maatschappelijke omgeving en is aanleiding voor het starten van een leerproces ( Swieringa & Elmers, 1996)

### Uitgangspunt 3

*Als bouwstenen voor de ontwikkeling van een lerende school wordt gekozen voor twee prioriteiten: het organiseren van feedback en het opzetten van een leerstructuur.*

## 5 Eerste bouwsteen het organiseren van feedback

De eerste bouwsteen voor de lerende organisatie is het organiseren van feedback. Feedback zorgt ervoor dat op alle niveaus geleerd kan worden. Het leren van medewerkers in een organisatie is het veranderen van organisatiegedrag. Het veranderen van organisatiegedrag is een collectief proces. Dat leerproces vindt plaats door interactie met en tussen verschillende mensen (Wierdsma & Swieringa, 2002, pp. 44-54). Senge et al. (2007, p. 17-19) hanteren drie kernbegrippen die ten grondslag liggen aan een organisatie die leert.

### *Drie kernbegrippen*

---

**Het eerste kernbegrip** houdt in dat een organisatie (lees school) een product is van het denken en de interactie van haar leden (lees leerkrachten, leerlingen, directeuren). Om een organisatie echt te laten ontwikkelen tot een organisatie die leert, moet eerst onderzocht worden hoe de mensen in die organisaties denken, hoe zij met elkaar omgaan, met andere woorden, hoe de cultuur van de organisatie is. Metsemakers, van Amelsvoort en van Jaarsveld (2002, p. 122 ) hanteren als definitie voor cultuur: een patroon van aangeleerde, veelal gedeelde, basisveronderstellingen die het gedrag beïnvloeden. De basisveronderstellingen zijn “mentale modellen” (Senge et al., 1995, pp.203-253) van de werkelijkheid, een van de vijf disciplines van een lerende organisatie (Senge et al., 2007 p. 56). Beiden stellen dat eerst onderzocht moet worden op welke wijze de organisatiecultuur tot stand is gekomen, hoe de mensen denken en met elkaar omgaan, voordat effectieve verbeteringen tot stand gebracht kunnen worden.



#### **Uitgangspunt 4**

*De cultuur van iedere school zal in beeld gebracht worden met de cultuurscan van Cameron en Quinn (1999). met behulp van de OCAI diagnose. Iedere directeur zal dit zelf uitvoeren en de resultaten met het team bespreken en vervolgens samen bespreken welke interventies noodzakelijk zijn.*

**Het tweede kernbegrip** volgens Senge is dat leren een proces is van “het aangaan van verbintenissen”. Hij stelt dat kennis en leren, levende systemen zijn, bestaande uit vaak onzichtbare netwerken en onderlinge verbanden. Dit zijn processen waar leerlingen en medewerkers nieuwe kennis mee scheppen (Senge et al., 2007, p.18 ). Leren is een direct gevolg van het werk in de klas, in de school en in de gemeenschap.

#### **Uitgangspunt 5**

*In 2009 zal een projectplan “Opleiden” ontwikkeld worden waarin alle vormen van leren op de werkplek zijn opgenomen.*

**Het derde kernbegrip** bij een lerende organisatie is dat de gemeenschappelijke visie de drijvende kracht achter het leren is. Centraal bij dit kernbegrip is, dat er drie loops van leren van toepassing zijn (Metsmakers et al., 2002, p. 85; Swieringa & Elmers, 2002, pp. 44-53). In onderstaand schema beschrijf ik de verschillen tussen deze drie loops. Met name de 3<sup>e</sup> loop is van belang bij het verder verdiepen van de gemeenschappelijke visie. Deze is ook het meest ingrijpend voor de medewerker en de organisatie.

	<b>Vragen die je stelt</b>	<b>Domein van leren</b>	<b>Resultaat van het leren</b>	<b>omschrijving</b>
1 <sup>e</sup> loop	Wat doe je? Wat moet je? Wat mag je?	Regels	Verbeteren	Op basis van de resultaten bepalen welke verbeteringen kunnen plaats vinden en deze vastleggen in nieuwe regels
2 <sup>e</sup> loop	Wat vind je? Wat weet je? Wat begrijp je?	Inzichten	Vernieuwen	De regels staan niet ter discussie maar vooral de inzichten waarop de regels gebaseerd zijn
3 <sup>e</sup> loop	Wat wil je? Wie ben je?	principes	innoveren	Het ter discussie stellen van basisprincipes waarop de organisatie gebaseerd is

## **Uitgangspunt 6**

*Het organiseren van feedback zal op een zodanige manier georganiseerd worden dat met name triple-loop learning plaatsvindt.*

Senge et al. (2007, pp. 12-13) zien scholen als organisaties met een hiërarchische structuur, met hoofdrolspelers en een bevoegd gezag. Alle spelers in de schoolorganisatie delen dezelfde missie: “zorgen voor klassen met voldoende kwantiteit en kwaliteit om aan alle leerlingen goede leerervaringen te bieden”. Kenmerkend voor een organisatie die leert is, dat het leren van de werknemers verbonden is met het verbeteren van de organisatie. Twee verbindende strategieën zijn daarbij essentieel. Werknemers participeren in het overleg bij het oplossen van problemen op de werkplek en werknemers leren werkprocessen te optimaliseren.

Senge et al. (2007, pp. 11-17) stellen dat op drie niveaus systemen aan het werk zijn die in elkaar passen, elkaar beïnvloeden en met elkaar samenhangen. De drie niveaus zijn:

1. De lerende klas
2. De lerende school
3. De lerende gemeenschap

## **Uitgangspunt 7**

*Zowel op het niveau van de klas, de school en de hele organisatie moeten leerprocessen plaats vinden die een kwaliteitsverbetering realiseren. De teamvergaderingen worden vooral gebruikt om samen te leren om actuele problemen op te lossen en oplossingen te bedenken die het onderwijs verbeteren.*

### **Wat zijn de kenmerken van een lerende organisatie?**

---

Een uitwerking van het concept van de lerende school is beschreven door Senge zijn vijfde discipline boek: “de lerende school”. Voor een uitgebreide uitwerking van de theorie van Senge et al. (1995) verwijs ik naar bijlage 6.

### **Vijf leerdisciplines**

---

Senge et al. (2007, p. 10) stellen dat een lerende organisatie alleen tot stand komen als er op alle drie niveaus (de klas, de school en de organisatie) interventies plaats vinden. Senge gaat uit van vijf leerdisciplines (zie voor een uitwerking bijlage 6)

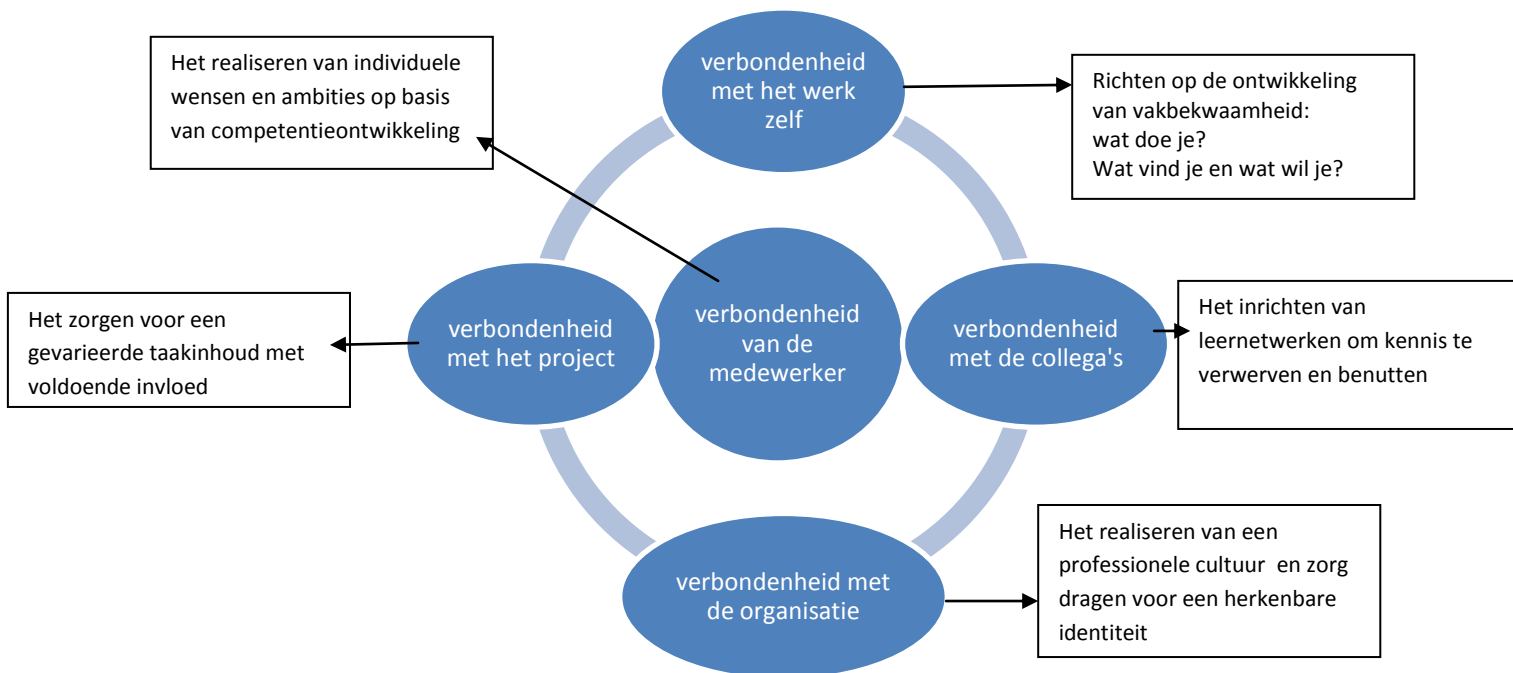
1. Persoonlijk meesterschap
2. Het loslaten van mentale modellen
3. Het bouwen aan een gemeenschappelijke visie
4. Teamleren
5. Systeemdenken

## Uitgangspunt 8

In een kwantitatief onderzoek in het schooljaar 2008-2009 wordt de veranderbereidheid van de leraren en de directie naar een lerende organisatie in relatie tot de al aanwezige elementen van een lerende organisatie bij de scholen van Stichting \* verder onderzocht (mastersthesis VDO-HAN).

## 6 De tweede bouwsteen het opzetten van een leerstructuur

Metsemakers et al. (2002, pp.71-72) stellen dat bij dynamische processen die bij een innovatieve organisatie horen, het creëren van verbondenheid belangrijk is. De medewerker verbindt zich dan met het werk zelf, de collega's, het project en de organisatie waarin hij of zij werkt. Stichting \* heeft een aantal uitspraken gedaan in het strategisch beleid die refereren aan deze verbondenheid. In het hiernavolgende schema verbind ik het schema van verbondenheid van de medewerker (Metsemakers et al., p.75) met de uitspraken uit het strategisch beleid (Stichting \* 2008), op dit gebied.



Afbeelding 2, op basis van afbeelding 4.1 uit Metsemakers et al. (2002).

Deze verbondenheid is de drijvende kracht voor de gewenste veranderingen. Er zijn drie principes van belang (Ink, 2006):

1. Ieder teamlid is individueel verantwoordelijk voor het resultaat van de groep
2. Ieder teamlid heeft het recht om het openlijk met iets eens of oneens te zijn
3. De taak van de leidinggevende is het leiden van het proces en niet het doordrukken van de beslissing of de inhoud

## uitgangspunt 9

Om de verbondenheid van de medewerkers met stichting \* te vergroten is het van belang dat het adviesnota voor de leerstructuur zich richt op:

- *De ontwikkeling van vakbekwaamheid: wat doe je? Wat vind je en wat wil je?*
- *Het realiseren van een professionele cultuur en zorg dragen voor een herkenbare identiteit*
- *Het inrichten van leernetwerken om kennis te verwerven en aanwezige kennis te benutten*
- *Het zorgen voor een gevarieerde taakhoud met voldoende invloed*
- *Het realiseren van individuele wensen en ambities op basis van competentieontwikkeling*

Kessels en Keursten (2001, pp. 5-18) stellen dat: “onze samenleving gaandeweg verandert in een kenniseconomie; een economie waarin de toepassing van kennis meer waarde toevoegt aan een organisatie dan de traditionele factoren zoals kapitaal, grondstof en arbeid”. In de Kwaliteitsagenda “Scholen voor Morgen” (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2008e, p. 2) staat dat scholen zich ontwikkelen naar organisaties waarin leraren en schoolleiders leren tegemoet te komen aan de complexere en meer dynamische maatschappelijke opdracht. In dezelfde Kwaliteitsagenda staat “dat als Nederland mee wil blijven doen in de mondiale kenniseconomie, het taal- en rekenniveau omhoog moet”. Ook in de kwaliteitsagenda lezen we: dat “de kwaliteit van het onderwijs niet hoger kan worden dan de kwaliteit van de leraren. De kwaliteit van de leerkracht is de meest invloedrijke factor op de leerprestaties, na de leerlingeneigenschappen.” Daarom stimuleert het ministerie dat scholen zich ontwikkelen tot scholen waar voortdurend leerprocessen plaatsvinden, waar gebruik gemaakt wordt van de informatie (feedback) die binnen en buiten de scholen aanwezig is.

Men kan concluderen dat het van cruciaal belang is zodanige condities te creëren dat leerkrachten en schoolleiders tijd hebben om te kunnen reflecteren en samen te leren. Kessels en Keursten (2001, p.11) stellen dat, om samen te kunnen reflecteren er een krachtige leeromgeving nodig is, een “corporate curriculum” Het corporate curriculum is een leeromgeving waarbij de leeromgeving gezien wordt als een rijk leerlandschap dat medewerkers ondersteunt en stimuleert om kennis te ontwikkelen (p. 12). Dit corporate curriculum sluit aan bij de keuzes die gemaakt zijn in het strategisch beleid van de stichting en de vijf disciplines van lerende scholen (Senge et al., 2007).

Kessels en Keursten (p. 14) benadrukken dat een hoogontwikkelde en sterk gespecialiseerde medewerkerpopulatie nog geen lerende organisatie is. Om een lerende organisatie te worden is het van belang dat medewerkers hun kennis beschikbaar willen stellen en willen delen en vervolgens samen verder willen ontwikkelen (Kessels & Keursten, 2001; Metsemakers, et al., 2002; Wierdsma & Swieringa, 2002). Een krachtige leeromgeving heeft daarom dan ook twee doelen. Het eerste doel is medewerkers de mogelijkheid bieden om kennis en vaardigheden te ontwikkelen die voor het dagelijkse werk in de school nodig zijn. De dagelijkse praktijk en de bekwaamheidseisen zijn daarbij richtinggevend. Het tweede doel is medewerkers mogelijkheden te bieden voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Het is daarbij van belang aan te sluiten bij de al aanwezige kennis en vaardigheden van de medewerkers. Cruciaal is dat er een mogelijkheid gecreëerd moet worden om transitie van de kennis naar de vaardigheden op de werkplek mogelijk te maken. Een krachtige leeromgeving richt zich op de ontwikkeling van EN de vakbekwaamheid van de leerkracht EN de mens als geheel.

Kessels en Keursten (2001, p.13 ) werken zeven leerfuncties van het corporate curriculum uit:

1. Het verwerven van vakkennis die een directe relatie heeft met de kerncompetentie van de school en het geven van onderwijs.
2. Het leren oplossen van problemen met die verworven vakkennis.

3. De leeromgeving moet de mogelijkheid bieden om reflectieve vaardigheden te ontwikkelen.
4. Er moet een mogelijkheid zijn van het verwerven van communicatieve- en sociale vaardigheden om samen het leerklimaat vorm te geven en te leren van kennis van anderen.
5. De leeromgeving moet een bijdrage leveren aan het verhogen van de motivatie voor en affectie met leren.
6. De leeromgeving moet rustig en stabiel zijn zodat er verdieping van kennis kan plaatsvinden.
7. Maar de leeromgeving moet ook de mogelijkheid bieden van creatieve onrust die aanleiding geven tot innovaties en initiatieven.

Om deze krachtige leeromgeving ook daadwerkelijk te benutten zal iedere medewerker moeten beschikken over een leervermogen van een bepaalde set van kennis, vaardigheden en gedrag. Bij het leervermogen gaat het om **die** vaardigheden van de medewerker die nodig zijn om zelf relevante en constructieve leeractiviteiten te ontplooiën, zicht te hebben op en gebruik te maken van de eigen persoonlijke leerstijl (zie bijvoorbeeld Kolb) en dit leervermogen te gebruiken, verder te ontwikkelen en waar nodig te verbeteren.

### **Uitgangspunt 10**

*In de scholen van Stichting \* wordt een krachtige leeromgeving gecreëerd. Hier ligt een uitdagende taak voor de schoolleiders. Dit vraagt van hen een professionele rol, die ook terug te vinden is in de agenda; "opbrengstgericht leiderschap" (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2008d).*

*De zeven leerfuncties zullen zichtbaar vormgegeven worden in de klas, op school en in de organisatie.*

*Op stichtingsniveau zal een omschrijving van het leervermogen worden opgenomen. Deze omschrijving is uitgangspunt bij werving- en selectieprocedures en bij functioneringsgesprekken en persoonlijk ontwikkelingsplannen.*

## **7 Het advies met deeladviezen**

In de voorgaande hoofdstukken is een aantal uitgangspunten geformuleerd die de basis vormen van dit advies voor het organiseren van mogelijkheden van feedback en het opzetten van een leerstructuur.

### **Nogmaals de punten in een schema**

<b>1</b>	<i>De afspraken uit de CAO PO 2009 en de landelijke beleidsmaatregelen zijn het uitgangspunt.</i>
<b>2</b>	<i>Het HRM beleid van stichting * draagt bij aan de balans tussen de belangen van de medewerker, het werk, de organisatie en aan de vier pijlers van het integrale personeelsbeleidsplan.</i>
<b>3</b>	<i>Als bouwstenen van de lerende organisatie is gekozen voor twee prioriteiten: het organiseren van feedback en het opzetten van een leerstructuur.</i>
<b>4</b>	<i>De cultuur van iedere school zal in beeld gebracht worden met de cultuurscan van Cameron met behulp van de OCAI diagnose. Iedere directeur zal dit zelf uitvoeren en de resultaten met het team bespreken en vervolgens samen bespreken welke interventies noodzakelijk zijn.</i>

5	<i>In 2009 zal een projectplan "Opleiden" ontwikkeld worden waarin alle vormen van leren op de werkplek zijn opgenomen.</i>
6	<i>Het organiseren van feedback zal op een zodanige manier georganiseerd worden dat met name triple-looperlearning plaatsvindt.</i>
7	<i>Zowel op het niveau van de klas, de school en de hele organisatie moeten leerprocessen plaats vinden die een kwaliteitsverbetering moeten realiseren.</i>
8	<i>In een kwalitatief onderzoek in het schooljaar 2008-2009 wordt de veranderbereidheid van de leraren en de directie naar een lerende organisatie in relatie tot de al aanwezige elementen van een lerende organisatie bij de scholen van Stichting * in een kwantitatief onderzoek verder onderzocht(mastersthesis VDO-HAN).</i>
9	<i>Om de verbondenheid van de medewerkers met stichting * te vergroten bevat dit advies aanbevelingen voor de ontwikkeling van vakbekwaamheid, het realiseren van een professionele cultuur, het zorg dragen voor een herkenbare identiteit, het inrichten van leernetwerken, het zorgen voor een gevarieerde taakhoud en het rekening houden met individuele wensen en ambities op basis van competentieontwikkeling.</i>
10	<i>In de scholen van Stichting * wordt een krachtige leeromgeving gecreëerd door de schoolleiders. De zeven leerfuncties zullen zichtbaar vormgegeven worden in de klas, op school en in de organisatie. Op stichtingsniveau zal een omschrijving van de leercompetentie worden opgenomen. Deze omschrijving is uitgangspunt bij werving-en selectieprocedures en bij functioneringsgesprekken en persoonlijk ontwikkelingsplannen.</i>

Volgens Senge et al. (2007, pp. 22-24) zijn de hoofdstrategieën om een lerende organisatie te worden:

- Introduceer een lerende organisatie op alle niveaus: de organisatie, de school en de klas
- Concentreer u op een of twee nieuwe prioriteiten
- Betrek iedereen bij het leerproces en de verandering

**Dat leidt tot de volgende adviezen:**

- Het organiseren van feedback en het opzetten van een leerstructuur hebben prioriteit.
- Er wordt gebruik gemaakt van bestaande netwerken, werkgroepen en overlegstructuren in de klas, de school en de hele stichting. Alle medewerkers, formele medezeggenschapsorganen, het College van Bestuur en de Raad van Toezicht worden betrokken bij het realiseren van deze twee bouwstenen.
- De bestaande netwerken, werkgroepen en overlegstructuren worden gescreend op hun samenstelling, zodat er effectieve samenwerkingsverbanden ontstaan, waarin gemeenschappelijk ambities en doelen zijn afgesproken, met een helder en geaccepteerde rol-en taakverdeling, met afspraken over de te hanteren werkwijzen, met een positieve, constructieve rol (Metsemakers et al., 2002, p. 95).
- Alle interne- en externe netwerken krijgen een resultaatverplichting. De wijze waarop zij deze resultaten realiseren is aan de netwerken zelf.

**Op de volgende wijze kunnen de twee bouwstenen van een lerende organisatie- het organiseren van feedback en het opzetten van een leerstructuur- gerealiseerd:**

#### **Voorstel 1**

Het herstructuren van de bestaande interne werkgroepen (onderwijs, opleiden in de school en personeelsbeleid) naar drie multidisciplinaire projectteams, waarin personeel, leidinggevend en het college van Bestuur (eventueel ouders, leerlingen en leden van de Raad Van Toezicht (indien van toepassing) zitting hebben.

- Het projectteam Onderwijskundige kwaliteit
- Het projectteam Opleiden in de school
- Het projectteam Strategisch personeelbeleid

#### **Voorstel 1 sub A      Doel: het organiseren van feedback en het opzetten van een leerstructuur**

A    Het projectteam Onderwijskundige kwaliteit krijgt de opdracht een plan te ontwikkelen die bestaande overlegstructuren zoals teamvergaderingen, het interne begeleidersoverleg en het directeurenoverleg ombouwt naar leernetwerken op klas-, school- en stichtingsniveau. Deze leernetwerken hebben de volgende vijf doelen:

- a. het bevorderen van triple-looplearning
- b. het ontwikkelen van vakbekwaamheid
- c. het verwerven van nieuwe kennis
- d. het benutten van beschikbare kennis
- e. het bouwen aan de gemeenschappelijke visie van iedere school en van stichting \* als geheel
- f. het organiseren van feedback van personeel, ouders, leerlingen, collegascholen en collegaorganisaties

Uiteindelijk moet dit leiden tot een kwaliteitsverbetering van het onderwijs, ontwikkeling van vakinhoudelijke professionaliteit en bevorderen van ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers.

#### **Voorstel 1 sub B      Doel: het opzetten van een leerstructuur**

A    Het projectteam Opleiden in de school krijgt de opdracht een plan te ontwikkelen dat beantwoordt aan de zeven leerfuncties van het corporate curriculum. Doel is het lerend vermogen van ieder individu, van de school en de organisatie als geheel te verbeteren. Minimaal omvat de leerstructuur mogelijkheden voor intervisie, collegiale consultatie en collegiale visitatie en mogelijkheden van opleiding voor het realiseren van de eisen van de functiemix (Convenant LeerKracht van Nederland, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 2008a). Op basis van dit plan kunnen dan opleidingspartners gezocht worden zoals de Hogeschool Arnhem Nijmegen, de ROC Nijmegen, de Radboud Universiteit en schoolbegeleidingsdiensten. Voor een uitwerking op hoofdlijnen van onderdelen van dit corporate curriculum zie bijlage 7.

Cruciaal in het geheel is de rol van de leidinggevend. In het plan voor de leerstructuur wordt apart aandacht besteed aan leidinggevend en hun rol in het organiseren van leerprocessen. Voor een verdere uitwerking zie bijlage 7.

**Voorstel 1 sub C      Doel: het opzetten van een leerstructuur**

- C    Het projectteam Strategisch Personeelsbeleid krijgt de opdracht om een plan te ontwikkelen waarin instrumenten zijn opgenomen voor het realiseren van personeelsbeleid dat zorg draagt voor het hebben en houden van gezond, gemotiveerd, betrokken en competent personeel met mogelijkheden voor ontwikkeling. Ook zal het plan een bijdrage moeten leveren aan het bevorderen van vakbekwaamheid, het ontwikkelen van competenties en het bieden van loopbaanmogelijkheden. Tot slot moet dit plan zorg dragen voor het realiseren van de functiemix en het bieden van ruime mogelijkheden tot het bevorderen van leren (individueel en collectief).

**Voorstel 2**

Het gebruik maken van bestaande formele interne- en externe netwerken

**Voorstel 2 sub A      Doel: het organiseren van feedback**

- A    Het formele medezeggenschapstraject wordt ingezet om de balans te bewaken tussen het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs, het voeren van aantrekkelijk en innovatief personeelsbeleid en het ontwikkelen van de school en de stichting. Dit gebeurt in het kader van de wettelijke, formele rollen van de Raad van Toezicht, College van Bestuur, de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en de afzonderlijke medezeggenschapsraden. Door deze formele, wettelijke rollen te benutten kan feedback georganiseerd worden van personeel, ouders, leerlingen en van de maatschappelijke omgeving.

**Voorstel 2 sub B      Doel: het organiseren van feedback**

- B    De bestaande formele, externe netwerken, zoals het Samenwerkingsverband en het Regionale Platform wordt gebruikt om feedback te organiseren over de stichting als geheel. Deze feedback wordt verzameld door de deelnemers aan dat externe netwerk en ter beschikking gesteld aan de drie interne projectteams.

**Voorstel 3**

Stichting \* wil groeien naar een lerende organisatie. Om een lerende organisatie te kunnen worden zijn twee elementen van belang. Zijn de medewerkers bereid om te veranderen naar een lerende organisatie? En in hoeverre zijn er al elementen aanwezig van een lerende organisatie, zodat je bij de huidige situatie kan aansluiten.

**Voorstel 3 sub A      Doel: het opzetten van een leerstructuur**

- A    Het doen van een onderzoek naar de veranderbereidheid van medewerkers van Stichting \* naar een lerende organisatie en het onderzoeken welke elementen van een lerende organisatie al aanwezig zijn en op basis van deze gegevens het doen van aanbevelingen om een lerende organisatie te kunnen worden.



**Voorstel 3 sub B      Doel: het opzetten van een leerstructuur**

- B      Het formuleren van een omschrijving van de leercompetenties (kennis, vaardigheden en bereidheid om te leren; Kuijpers & Jellema, 2001, p. 343) die passen bij de ontwikkelingen op landelijk niveau, het strategisch beleid van stichting \*. Deze leercompetenties maken onderdeel uit van de wervings-en selectieprocedure, het functioneringsgesprek, persoonlijk ontwikkelingsplan en het beoordelingsgesprek.
  
- C      Op basis van de gegevens van A en B en vormgeven van een leerstructuur die voor stichting \* nodig is om een lerende organisatie te kunnen worden.

Tot slot van deze adviesnota: het aanpakken van deze twee prioriteiten is een langdurig proces. Pas wanneer deze onderdelen succesvol zijn ingevoerd, geëvalueerd en geborgd in de organisatie vindt de en de implementatie van de volgende bouwstenen van een lerende organisatie plaats.

## Referentielijst

- Bolhuis, S., & Simons, R.-J. (2001). Naar een breder begrip van leren. In J. W. M. Kessels & R. F. Poell (Eds.), *Human Resource Development. Organiseren van het leren* (pp. 37-51). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Amsterdam: Addison-Wesley.
- Ink. (2006). *Presteren in het onderwijs: Van ambitie naar realisatie*. Zaltbommel: Ink.
- Kessels, J. W. M., & Keursten, P. (2001). Opleiden en leren in een kenniseconomie: Vormgeven aan een corporate curriculum. In J. W. M. Kessels & R. F. Poell (Eds.), *Human Resource Development. Organiseren van het leren* (pp. 5-20). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Kuijpers, M., & Jellema, F. (2001). Loopbaanontwikkeling ondersteund door 360<sup>o</sup>-feedback. In J. W. M. Kessels & R. F. Poell (Eds.), *Human Resource Development. Organiseren van het leren* (pp. 341-356). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Metsemakers, M., Amelsvoort, P. J. L. M. van, & Jaarsveld, J. van. (2002). *Het organiseren van kennisintensieve processen*. Vlijmen: ST-groep.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. (2008a). *Convenant leerkracht van Nederland*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. (2008b). *'Krachtig meesterschap': Kwaliteitsagenda voor het opleiden van leraren 2008-2011*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. (2008c). *Nota werken in het onderwijs*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. (2008d). *Opbrengstgericht leiderschap*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. (2008e). *Scholen voor morgen: Kwaliteitsagenda voor het PO*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Nauta, A., Ven, C. van de, & Halewijn, I. (2003). *Kwaliteit van Human Resource Management: Op weg naar excellerende medewerkers*. Zaltbommel: Ink.
- Rondeel, M., & Wagenaar, S. (2001). Van kennismanagement naar kennisproductiviteit: Een actueel overzicht van benaderingen in de literatuur. In J. W. M. Kessels & R. F. Poell (Eds.), *Human Resource Development. Organiseren van het leren* (pp. 21-35). Alphen aan den Rijn: Samsom.

Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1995). *Het vijfde discipline praktijkboek: Strategieën en instrumenten voor het bouwen van een lerende organisatie* (Utrechtse Vertaal Associatie & T. Roozenboom, Trans.). Schoonhoven: Academic Service Economie en Bedrijfskunde.

Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2007). *Lerende scholen: Een vijfde discipline handboek voor onderwijs, ouders en iedereen die betrokken is bij scholing* (R. Boissevain & A. Kuijk, Trans., 5<sup>e</sup> druk). Den Haag: Academic Service.

Stichting \* (2008). *Strategisch beleidsplan 2008-2012. Samen sterker in onderwijs: Zorg – kwaliteit – vernieuwing*. Wanroij: Stichting \*.

Swieringa, J., & Elmers, B. (1996). *In plaats van reorganiseren*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Wierdsma, A. F. M., & Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren: Als meer van hetzelfde niet helpt* (2nd ed.). Groningen: Stenfert Kroese.

## Bijlage 1      Overzicht strategisch beleidsplan 2008-2012

Onder stichting \* ressorteren 13 basisscholen. Alle basisscholen liggen in en zijn dorpsscholen. Elf scholen hebben één directeur, twee scholen hebben samen één directeur. Er is een college van bestuur benoemd, bestaande uit één voorzitter. Er is een stafdienst die bestaat uit 3 directeuren, die naast hun directeurstaak een staftaak hebben, te weten onderwijs, financiën en personeelsbeleid. Er is een Raad van Toezicht.

De stichting is ontstaan uit een fusie van 2 stichtingen en is gestart per 1 januari 2006. Stichting \* heeft strategisch beleid geformuleerd in een strategische beleidsnotitie 2008-2012.

In deze strategische beleidsnota worden vier domeinen onderscheiden, te weten:

- Goed Onderwijs
- Samenwerken
- Lerende organisatie
- Proactief sturen en stimuleren

Deze vier domeinen zijn vertaald in 13 speerpunten. De 13 speerpunten zijn onderverdeeld in doelstellingen die in de periode van 2008-2012 gerealiseerd zullen worden. In het schooljaar 2007-2008 is een aanvang gemaakt met de implementatie van de wet Beroepen in het Onderwijs (een wet met een wettelijk vastgesteld competentieprofiel van 7 bekwaamheidseisen die voor alle leraren in Nederland verplicht zijn). Uitgangspunt bij de implementatie van deze bekwaamheidseisen bij de scholen en het team was het concept van de lerende organisatie van Peter Senge. De managementsamenvatting van dit project vindt u in bijlage 2.

In het schooljaar 2008-2009 is een integraal personeelsbeleidsplan opgesteld. Deze nota bevat een visie op personeelsgebied en het plan van aanpak voor de ontwikkeling en implementatie van personeelsbeleid voor de periode van 2008-2012. De organisatie functioneert op het gebied van personeel op het niveau van beheer en controle. Het integrale personeelsbeleidsplan omvat een plan van aanpak dat uiteindelijk de stichting op het niveau van strategisch personeelsbeleid zal brengen. Het integrale personeelsbeleidsplan is gebaseerd op de huidige wet-en regelgeving, zoals de Wet op het Primair Onderwijs, de Wet Beroepen in het Onderwijs, het Convenant Leerkracht van Nederland en CAO PO 2009. Een overzicht van het plan van aanpak uit dit integrale personeelsbeleidsplan is opgenomen in bijlage 3. Het convenant Leerkracht van Nederland is opgenomen in bijlage 4.

De huidige situatie kenmerkt van Stichting \* kenmerkt zich door:

Er is sprake van een traditionele staf-lijnstructuur. Er wordt gewerkt op basis van protocollen, met centrale opleidingsprogramma's, zoals Handelingsgerichte ProcesDiagnostiek, het ontwikkelen van beleid door de staf. Er is wel veel aandacht voor de professionele medewerker, maar deze is niet gestructureerd. Vanuit het CVB, staf en directie is er een bereidheid tot investeren in de medewerkers, maar nu gaat de meeste aandacht nog uit naar beheer en controle. Door het verandertraject De lerende leraar is wel een bewustzijn ontstaan voor het verhogen van het kwaliteitsbewustzijn en het betrekken van de medewerker bij het ontwikkelen en realiseren van de gemeenschappelijke visie van de school (zie bijlage 2).

Amelsvoort (2008) geeft aan dat er een onderscheid is tussen sociale en de technische variabelen in een organisatie. De sociale variabelen zijn dan de cultuur van stichting \* en de competenties van de medewerkers en de leidinggevenden. Kijken we naar de sociale variabelen dan zien we een cultuur die nog vooral intern gericht is. De leerkrachten zijn gericht op het werken met de kinderen en er is nog onvoldoende reflectie op het eigen werken. Opbrengstgericht werken is bij leidinggevenden en medewerkers nog onvoldoende aanwezig. Het formuleren en werken met een eigen ontwikkeld competentieprofiel staat aan het begin.

De technische variabelen hebben betrekking op de structuur, de systemen en de organisatie. De technische variabelen kenmerken zich bij Stichting \* door een bureaucratische benadering met een hoge frequentie van overleg, het streven naar consensus, het implementeren van beleid via staf, directeurenoverleg, medewerkers en het werken met werkgroepen voor allerlei deelonderwerpen.

## **Bijlage 2      Managementsamenvatting project invoering bekwaamheidseisen schooljaar 2007-2008**

### **Waar gaat dit over?**

In het kader van de opleiding Master HRM van HAN-VDO heb ik bij Stichting het \* (13 basisscholen) een verandertraject gerealiseerd. Het doel van het verandertraject was het maken van een start met het implementeren van de bekwaamheidseisen van de wet Beroepen in het Onderwijs die past binnen de afspraken van het strategisch beleidsplan van Stichting \*.

### **Harde resultaten**

Aan het einde van het verandertraject moesten de volgende harde resultaten zijn bereikt:  
Op 30 juni 2008 beschikt iedere school over een competentiebeschrijving conform een \* format.  
Per 30 juni 2008 beschikt de stichting \* over een kerncompetentie op stichtingsniveau  
Per 30 juni 2008 heeft 80% van de werknemers een 360° feedback scan samen met drie collega's uitgevoerd en de gegevens vastgelegd in een bekwaamheidsdossier.  
Per 1 augustus 2008 beschikt iedere personeelslid over een digitaal bekwaamheidsdossier.

### **Zachte resultaten**

Aan het einde van het verandertraject moesten vorderingen zijn geboekt op de volgende punten. De lerende houding van de leerkrachten en directeuren is verder ontwikkeld, waardoor uiteindelijk een positieve herwaardering van het leraarschap ontstaat en het gevoel van eigenaarschap van het eigen beroep wordt vergroot.

De directeuren hebben geleerd over hoe zij een lerende organisatie moeten faciliteren en stimuleren. In concreto hebben zij meer kennis opgedaan en de houding en vaardigheden ontwikkeld die nodig zijn om de eigen school om te vormen richting lerende organisatie (zoals kennis over de wet BIO en andere landelijke regelgeving, kennis van verandermanagement, kennis van en vaardigheid in gesprekstechnieken). Deze vaardigheden dragen bij aan het competentieprofiel voor directeuren, het NSA competentieprofiel.

Het teamleren binnen elke school is bevorderd via toepassing van de leercyclus van Kolb. Bij de evaluatie van het project is 70 % van de directeuren en 70 % van de medewerkers tevreden over de resultaten, de betrokkenheid bij dit project, en de eigen invloed op het verandertraject. Dit meet ik met een korte enquête.

Bij de evaluatie van het project is 70 % van de directeuren en 70% procent van de medewerkers het eens met de stelling dat de wet beroepen in het onderwijs op deze wijze geïmplementeerd een positieve bijdrage is aan het leraarschap. Dit meet ik met een korte enquête.

### **Gekozen aanpak**

De groene aanpak van Caluwé en Vermaak en de principes van Senge zijn toegepast. Qua projectorganisatie is aangesloten in de organisatiestructuur van stichting \*.

### **Behaalde resultaten**

Iedere directeur heeft samen met het team op basis van de bekwaamheidseisen van de wet Beroepen in het Onderwijs één uitgewerkte competentie met indicatoren, op schoolniveau, conform het \*format opgesteld. Er is een start gemaakt door 11 scholen met een 360 °feedback, Er is gekozen voor het webbased programma Cosmo, als format voor het bekwaamheidsdossier. Dit bekwaamheidsdossier wordt in het volgend schooljaar geïmplementeerd. Uit de evaluatie blijkt dat de directeuren en medewerkers positief zijn over de behaalde resultaten, dat zij het gevoel hebben dat de bekwaamheidseisen een positieve bijdrage leveren aan het

eigenaarschap van hun eigen beroep. Uit de evaluatie blijkt dat het collectief leren is bevorderd en dat zij meer kennis en ervaring hebben met het vormgeven van een lerende organisatie. Men is tevreden over de invloed op het project. Men is ontevreden over de beschikbare tijd en de hoeveelheid activiteiten en de onderlinge afstemming.

Wat betreft de financiële paragraaf is nog geen uitsluitsel mogelijk. Deze gegevens worden aangeleverd door de stafmedewerker financiën. Er heeft zeker geen budgetoverschrijding plaats gevonden qua financiële middelen, wel qua tijdsinvestering.

### **Borging van de resultaten**

Het is van belang dit project te borgen in gedegen HRM beleid voor de lange termijn. Het is wel van belang dit project voort te zetten in het schooljaar 2008-2009. Ik adviseer daarbij een op maat van iedere school afzonderlijke aanpak.

### **Adviezen voor de toekomstige ontwikkelingen**

Het is van belang om een compleet HR beleidsplan te ontwikkelen op alle HR domeinen, gebaseerd op de speerpunten uit het strategisch beleid. Dit HR beleidsplan zal een prioriteitenlijst moeten omvatten. De prioriteiten zullen samen met het directieoverleg moeten worden vastgesteld. Vervolgens zal dit HR beleidsplan naar alle betrokkenen duidelijk moeten worden gecommuniceerd. Zo heeft iedereen inzicht in tijdsplan, kan een goede tijdsbewaking gerealiseerd worden en de betrokkenheid van alle medewerkers verhoogd.

Ook een communicatieplan, gekoppeld aan het HR beleidsplan en aan alle andere activiteiten uit het strategisch beleid zou ook een prioriteit moeten zijn, om "ruis" op de lijn te voorkomen. Tot slot is het van belang het strategisch beleidsplan uit te werken naar een strategische nota waarbij de speerpunten verdeeld worden over de verschillende beleidsgebieden, te weten onderwijs, personeel, financiën, huisvesting en organisatie om de onderlinge samenhang beter te borgen.



Afb. 1 Mevrouw Dijkma luistert naar aanwezigen bij een discussiebijeenkomst over op deze wijze invoeren van bekwaamheidseisen

## **Bijlage 3 managementsamenvatting integraal personeelsbeleidsplan augustus 2008**

### **Vraagstelling**

In dit integrale personeelsbeleidsplan wordt een visie op personeelsbeleid vastgelegd die richting geeft aan de te ontwikkelen personele instrumenten in relatie tot het geformuleerde strategische beleid 2008-2012.

### **Uitgangspunten**

Er is gekozen voor 4 pijlers waarop het integrale personeelsbeleid rust, te weten:

Gezonde medewerkers  
Gemotiveerde medewerkers  
Competente medewerkers  
Betrokken medewerkers

### **Strategie**

De strategie van de organisatie is het vormgeven van een lerende organisatie volgens het concept van Senge, waar 5 disciplines centraal staan:

Het bevorderen van persoonlijk meesterschap  
Het loslaten van mentale modellen  
Het bouwen aan een gedeelde visie  
Teamleren centraal  
Systeemdenken brengt alles in beeld.

Het geformuleerde strategische beleidsplan 2008-2012 is bepalend voor de inzet. In dit beleidsplan worden 4 domeinen onderscheiden:

1. Domein Goed onderwijs
2. Domein Samenwerken
3. Domein Lerende organisatie
4. Domein pro-actief sturen en faciliteren

Voor deze domeinen zijn doelstellingen vastgelegd die met inzet van de personele instrumenten in de HRM werkvelden bereikt moeten worden.

### **Factoren van invloed**

#### **Intern**

Stichting \* maakt de strategische keuze gemaakt om een lerende organisatie te worden. Dat betekent concreet dat alle ontwikkelingen op alle HRM werkvelden, maar ook de keuzes die gemaakt worden op het terrein van onderwijs, financiën, huisvesting en organisatie doelgericht afgestemd worden op deze gekozen strategie. De gewenste cultuur die nodig is bij een lerende organisatie zal worden vergeleken met de huidige cultuur. Deze cultuurverandering zal na een gedegen analyse met een plan van aanpak uitgevoerd worden.

#### **Extern**

Van invloed extern zijn de huidige CAO PO 2008, de nieuwe CAO PO 2009 (onderhandelaarsakkoord november 2008), het convenant Leerkracht van Nederland, wet-en regelgeving vanuit sociale wetgeving, het convenant professionalisering onderwijs personeel, de (in ontwikkeling) kwaliteitsagenda schoolleiders (ministerie O, C &W, de kwaliteitsagenda Lerarenopleiding (ministerie O, C & W) en de kwaliteitsagenda PO ( ministerie O, C & W).  
Ook de arbeidsmarktramingen zijn van invloed op dit integrale personeelsbeleidsplan.



### Visie op personeelsbeleid

Alle beleidsmaatregelen zijn gericht op het verder professionaliseren van de werknemers. Het denken en handelen van de leidinggevenden zullen als hoofdkenmerk faciliteren hebben, om de kwaliteiten van medewerkers te ontwikkelen en te komen tot employabele medewerkers. Medewerkers zijn de belangrijkste bron van succes.

### Gewenste situatie 2012

Er is een basisstructuur voor het voeren van personeelsbeleid.  
En er worden personeelsinstrumenten ontwikkeld om een lerende organisatie te worden in 2012.

### Doelen integraal personeelsbeleid tot 2012

Doelen op IPB beleid	
Hoofddoel	Lerende organisatie
Subdoel 1	Wij hebben competente en professionele medewerkers
Subdoel 2	Wij voeren een motiverend en uitdagend personeelsbeleid
Subdoel 3	Stichting * staat bekend als een aantrekkelijke werkgever
Subdoel 4	Stichting * behoort tot het meest innoverende schoolbestuur in de regio het land van Cuijk
Subdoel 5	Stichting * kent een professionele cultuur

De vorderingen ten aanzien van de nog in te voeren functiemix zullen zichtbaar zijn op de website van het ministerie van O, C & W, [www.functiemix.nl](http://www.functiemix.nl)

## Bijlage 4 afspraken uit het Convenant Leerkracht van Nederland

### Paragraaf 2. Afspraken per sector 2.1 Primair onderwijs

#### 2.1.1 Een betere beloning

Sociale partners en de minister van OCW komen voor de leraren in het primair onderwijs de volgende afspraken over een betere beloning overeen.

##### A. Meer loopbaanmogelijkheden ('functiemix')

Ten aanzien van de functiemix van leraren primair onderwijs spreken partijen af dat per 1 augustus 2010 een start gemaakt wordt met de invoering van meer hogere leraarsfuncties. In 2014 wordt in het basisonderwijs een functiemix bereikt van 58% in schaal LA, 40% in schaal LB en 2% in schaal LC. In het speciaal (basis) onderwijs wordt een functiemix bereikt van 90% in schaal LB, 7% in schaal LC, 2% in schaal LD en 1% in schaal LE4. Partijen spreken af dat, naast een bijdrage vanuit de convenantmiddelen, de werkgevers vanuit de Van Rijn-middelen zullen bijdragen aan de invoering van de functiemix. Hiervoor is de volgende verdeling afgesproken in procentpunten.

	2010	2011	2012	2013	2014
OCW BO reeks LB	6	12	18	24	30
Werkgeversbijdrage BO reeks LB	2	4	6	8	10

##### B. Criteria bij functiewaardering

Om de LB-functie op te waarderen en meer discriminerend te maken ten opzichte van de LA-functie dienen sociale partners de beschrijving van de voorbeeldfunctie LB te herformuleren. De LA-functie dient ongewijzigd te blijven om deze functie te positioneren zowel ten opzichte van de LB-functie als de onderwijsondersteunende functies. In de beschrijving van de voorbeeldfunctie schaal LB dienen sociale partners de volgende onderdelen op te nemen:

- een opleidingsniveau HBO+ door: relevante cursussen, master-classes, dan wel HBO-masters; in aansluiting op de Kwaliteitsagenda primair onderwijs onder andere op de deelgebieden rekenen en taal, zorg en achterstand;
- (mede)verantwoordelijkheid dragen voor de ontwikkeling van, het uitdragen van en verdedigen van onderwijskundig beleid;

2 Een toelichting op deze afspraken is opgenomen in de bijlage bij dit convenant.

3 Op basis van de huidige verantwoordelijkheidsverdeling op het terrein van de arbeidsvoorwaardenvorming wordt ingevolge artikel 37 van de Wet op het primair onderwijs en

artikel 37 van de Wet op de expertisecentra door de Minister van OCW afzonderlijk overleg gevoerd met de centrales van overheids- en onderwijspersoneel en, voor zover zij daarbij belang heeft met de Werkgeversvereniging Primair Onderwijs, over de zogeheten protocolonderwerpen, te weten de algemene salarisontwikkeling, de uitgangspunten voor functiewaardering, de vaststelling van de arbeidsduur en de bovenwettelijke sociale zekerheid. Voor zover de in dit convenant gemaakte afspraken betrekking hebben op de hierboven vermelde protocolonderwerpen, zullen deze afspraken worden bekrachtigd in de Sectorcommissie Onderwijspersoneel en het Werkgeversoverleg als bedoeld in het Overlegbesluit onderwijspersoneel en zullen deze afspraken worden geformaliseerd in het Kaderbesluit Rechtspositie PO."

4 De percentages voor de schalen LD en LE worden omgezet in een hoger percentage LC ten behoeve van het speciaal onderwijs.

- het signaleren en analyseren van behoeften tot vernieuwing van het onderwijs en hiervoor concepten aanleveren. Uitgangspunt blijft hierbij dat de werkzaamheden van de leraar in LB onderscheidend zijn qua niveau en complexiteit ten opzichte van de werkzaamheden van de leraar in LA.

#### C. Kortere salarislijnen

Partijen spreken af dat, gegeven de beschikbare middelen:

- per 1 januari 2009 de schalen LA, LB, LC, LD en LE worden ingekort van 18 naar 17 jaar en per 1 januari 2010 naar 16 jaar; in 2011 worden de carrièrelijnen verder ingekort naar 15 jaar;
- de stappen in de carrièrelijn van de schalen LA t/m LD krijgen na de vierde periodiek een progressief verloop;
- in het kader van dit convenant, de bovengenoemde door sociale partners in het primair onderwijs voorgestelde lengte van de carrièrepatronen aanvaardbaar is in combinatie met de afspraken over de functiemix en schaaluitloop voor deze sector;
- de leraar in een LA-functie in het basisonderwijs en de leraar in een LB-functie in het speciaal (basis) onderwijs die het maximum van resp. de schalen LA en LB heeft bereikt, na een eenmalig beoordelingsmoment van goed functioneren vanaf 1 januari 2009 een schaal-uitloopbedrag van € 850 op jaarbasis ontvangt.

#### D. (Adjunct-)directeuren

Met ingang van 1 januari 2009 worden werkgevers in het primair onderwijs in staat gesteld om de directeur van iedere school in schaal DA tot en met DC + uitloop een toelage van 275 euro per maand toe te kennen. Hetgeen daarover is vastgelegd in het verslag van het tripartiete overleg wordt opgenomen in de decentrale CAO-PO. Vanaf 1 augustus 2010 wordt een budget beschikbaar gesteld om de salarispositie van adjunct-directeuren in schaal AA te verbeteren.

#### Borging

Sociale partners spreken af in het kader van de borging van de functiemix te komen tot een "sleutel" op zowel brinnummerniveau als bestuursniveau om op deze manier het gewenste volume aan LB-

resp. LC-functies vast te stellen. Daarbij wordt uitgegaan van verschillende sleutels per schoolsoort. De uitwerking van deze sleutels is opgenomen in de bijlage.

De P(G)MR kan in het basisonderwijs via het bestuursformatieplan met het schoolbestuur afspreken dat het aantal LC-functies – budgettair neutraal – worden omgeruild voor meer LB-functies. Voor het speciaal onderwijs geldt hetzelfde met dien verstande dat hier LD- en LE-functies worden ingewisseld voor meer LC-functies.

#### Definitie leraar

Sociale partners spreken af dat de functiemix uitsluitend voor leraren geldt. In het kader van deze functiemix is een leraar diegene die voldoet aan de eisen van de WPO/WEC en de Wet BIO, die pedagogische en didactische verantwoordelijkheid draagt voor een groep leerlingen en die voor de helft of meer van de 930 uren per schooljaar (deeltijders naar rato) lesgeeft.

#### Monitoring door OCW

Partijen spreken af dat in het kader van monitoring van de inzet van convenantsmiddelen per instelling jaarlijks wordt bekeken of de convenantsmiddelen voor het functiegebouw herkenbaar zijn toegevoegd aan de gemiddelde loonsom van de leraarformatie (zie ook paragraaf 1.9).

Toekenning tweede tranche Partijen maken nadere afspraken over de te realiseren tussendoelen en gevolgen daarvan.

#### Informatieverstrekking P(G)MR

De sociale partners spreken af dat de schoolbesturen de P(G)MR uit eigen beweging informeren over

- relevante data met betrekking tot de functiemix en het te voeren beleid;
- de omvang van het beschikbare budget dat als herkenbare component in de lumpsum is opgenomen.

De bovenstaande afspraken zoals genoemd in paragraaf 2.1. inclusief de bijlagen worden vastgesteld in de decentrale CAO-PO per 1 januari 2009.

#### 2.1.3 Optimale inzetbaarheid

##### Optimaliseren arbeidsduur

Sociale partners in het primair onderwijs zullen bevorderen dat scholen en leerkrachten optimaal gebruik maken van de mogelijkheden die de cao biedt om meer te werken en de individuele arbeidsduur te verhogen. Daarbij zal met name gestreefd worden naar een grotere participatie van leerkrachten die in deeltijd werken.

##### Verminderen van werkdruk/werkbelasting

De Kwaliteitsagenda Primair Onderwijs draagt door duidelijker prioriteitstelling in de opdracht van de school, bij aan vermindering van werkdruk. Daarnaast zullen sociale partners in het primair onderwijs scholen ondersteunen bij de aanpak van werkdruk door hierover sectorale afspraken maken. Deze afspraken hebben betrekking op:

- preventie van uitval vanwege werkdruk door het inventariseren en vroegtijdig signaleren van risicofactoren in het kader van arbobeleid;
- in het kader van levensfasebewust personeelsbeleid afspraken te maken over werkdrukverlagende maatregelen op werknemersniveau;
- een evenwichtiger verdeling van de werkbelasting over het personeel door een zorgvuldig taakbeleid en een efficiënte organisatie van het werk;
- de mogelijkheden voor leerkrachten om de organisatie van het werk en de inrichting van het primaire proces mede vorm te geven.

7 Zie ook bijlage/toelichting over het vaststellen van schoolbeleid met betrekking tot de functiemix.

#### Inzet conciërges en/of administratieve medewerkers

Sociale partners in het primair onderwijs en de minister van OCW onderschrijven het belang van de inzet van ondersteunend personeel voor de verlaging van de werkdruk van de leraar en de schoolleiding. Dit draagt bij aan de kwaliteit van het onderwijs en aan de aantrekkelijkheid en kwaliteit van het leraarsberoep. Om te bereiken dat er meer conciërges en of administratieve medewerkers in het basisonderwijs komt, hebben sociale partners in het primair onderwijs en de minister van OCW een regeling afgesproken voor een loonkostensubsidie voor het aanstellen van deze functionarissen. Op grond hiervan kunnen minimaal 1550 ondersteuners structureel worden aangesteld. Met genoemde regeling wordt reeds in 2008 een belangrijke stap gezet in de verlaging van de werkdruk van leraren en schoolleiders.

## Bijlage 5 overzicht inhoud ministerieel beleid

Het overheidsbeleid vanuit de verschillende nota's vanuit het ministerie is dwingend voor het beleid dat Stichting \* ontwikkelt. Met name het professionaliseringsbeleid, het ontwikkelen van een leerstructuur, maar ook het functiebouwwerk wordt bepaald door de maatregelen die de overheid neemt om de problemen die in het onderwijs spelen, aan te pakken.

Er zijn vier belangrijke nota's die van toepassing zijn:

1. Kwaliteitsagenda Scholen voor morgen
2. Kwaliteitsagenda Opbrengstgericht leiderschap
3. Kwaliteitsagenda Krachtig Meesterschap
4. Convenant Leerkracht van Nederland en CAO PO 2009

### Wat zegt op hoofdlijnen de kwaliteitsagenda "Scholen voor morgen" ?

Het ministerie van O, C & W zet in op 3 hoofdgebieden:

- Leren van informatie
- Leren van en met elkaar
- Optimale condities creëren om taal-en rekenniveau te verhogen

Deze drie hoofdgebieden vormen de input van deze adviesnota om het lerende vermogen van medewerkers verder te ontwikkelen.

In de kwaliteitsagenda "Scholen voor morgen" (ministerie OCW 2008) zijn 5 sporen aangegeven waarlangs scholen hun kwaliteitsbeleid moeten ontwikkelen.

Met name het opbrengstgericht werken, het investeren in taal-en rekenonderwijs, het werken aan het verminderen van de taalachterstand bij leerlingen en het stimuleren van het ontwikkelen van excellente leerlingen zijn de 5 sporen waarlangs het beleid zich ontwikkeld en het ministerie investeringen doet.

### Wat zegt het convenant Leerkracht van Nederland op hoofdlijnen:

Leraren krijgen door het invoeren van de functiemix meer loopbaanmogelijkheden. Op dit moment is er één salarisschaal mogelijk voor leraren in het primair onderwijs en dat is schaal LA. Door de afspraken uit het Convenant Leerkracht van Nederland is er nu de mogelijkheid om leraren in LB of in LC te benoemen. Daarvoor zijn wel strikte eisen geformuleerd. Om in aanmerking te komen voor schaal LB zal de leerkracht ten minste voor 50% een lesgevende taak moeten vervullen, een HBO + werk-en denkniveau moeten hebben, (HBO masters onder andere op de deelgebieden rekenen, taal, zorg en achterstand), en in de functieomschrijving moet zijn opgenomen: (mede) verantwoordelijkheid dragen voor onderwijskundig beleid en het kunnen signaleren en analyseren van behoeften tot innovatie en daarvoor concepten aanleveren. Om dit te realiseren worden er convenantsmiddelen ter beschikking gesteld, gekoppeld aan harde targets. Voor Stichting \* betekent dat zij een functiemix gerealiseerd moet hebben in 2014 van 58% LA, 40% in LB en 2% in LC.

In deze agenda worden maatregelen genomen om de leidinggevenden in het primair onderwijs te professionaliseren naar schoolleiders die goede werkgevers zijn door het kunnen werken aan professionalisering van de school en de leraren, het kunnen bieden van carrièreperspectieven en maatwerk te kunnen leveren door inzet van personeel met verschillende competenties en kennis. Daarvoor wordt de regeldruk verminderd, het aanbieden van ontwikkeltrajecten voor leidinggevenden op basis van werkplekleren en coachen en het aantrekkelijker maken van het vak schoolleider.

Het realiseren van de gewenste onderwijskwaliteit staat en valt met de kwaliteit van de leraren die lesgeven. Om leraren optimaal tot hun recht te laten komen zijn professionele leidinggevenden nodig die in staat zijn een stimulerend personeelsbeleid te voeren.

Doelen die met deze agenda bereikt moeten worden zijn:

- Het realiseren van een leer-en verbetercultuur die een bijdrage moet leveren aan het verbeteren van het onderwijsproces
- Het ontwikkelen en actief bijdragen aan een gemeenschappelijke visie
- Duidelijke en realistische doelen ten aanzien van de leeropbrengsten
- Het koppelen van het personeelsbeleid aan het kwaliteitsbeleid

*Wat zegt de kwaliteitsagenda "krachtig meesterschap"?*

---

Het verwachte lerarentekort, feminisering van het onderwijs, het vrijwel ontbreken van allochtone leraren en het tekort aan directeuren basisonderwijs dat naar alle waarschijnlijkheid vanaf 2009 is zeer bepalend bij een aantal overheidsmaatregelen (nota: werken in het onderwijs, 2008)

Deze agenda heeft twee hoofddoelen: een bijdrage leveren aan de arbeidsmarktproblemen (kwantitatief) en het verhogen van de kwaliteit van de toekomstige leraren (kwalitatief).

Deze twee hoofddoelen: het kwantitatieve – en kwalitatieve tekort van leraren- bepalen het opleidingsbeleid van stichting \*. Dat betekent concreet dat de kwaliteit van de HBO –opleiding zelf verbeterd dient te worden, met name op het gebied van taal-en rekenen, een hoger instroomniveau, meer rendement, meer diversiteit (aantrekken van mannelijke – en allochtone studenten) en het structureel verankeren van het opleiden in de school. Daarnaast worden maatregelen genomen om meer academici voor de klas te krijgen en meer excellentie te bevorderen.

## Bijlage 6 Concept van een lerende organisatie volgens Senge

Hoofdstrategie om een lerende organisatie te worden is volgens Senge:

Introduceer een lerende organisatie op alle niveaus van de hele organisatie, de school en de klas.

- De verschillende niveaus in een school staan in wisselwerking met elkaar. Ieder succes op het ene niveau kan te niet gedaan worden door een belemmering in het andere niveau. Dat kan zijn door een tekort aan mensen en middelen, een tekort aan inzichten of onvoldoende tijd. Ook als er geen sprake is op dat moment van enige belemmering, zal altijd gekeken moeten worden naar de effecten van een interventie op de andere niveaus.
- Concentreer u op een of twee nieuwe prioriteiten  
Scholen worden gezien als de organisatie die maatschappelijke problemen kunnen oplossen. Het gevolg is dat er veel problemen op het bordje van de school geschoven worden, waardoor er een hoge werkdruk ontstaat en scholen met teveel zaken tegelijkertijd bezig zijn. Dit is een probleem bij het ministerie, maar ook bij bijvoorbeeld de vakbonden erkend wordt. Het is daarom van belang een keuze te maken en te kijken welke verandering het meeste effect heeft op de kwaliteit van de school maar ook voor de kwaliteit van de arbeid. Beide moeten met elkaar in balans zijn. Stichting \* is een jonge stichting die aan het begin van een ontwikkelingsproces staat richting een lerende organisatie. Er komt extern en intern veel op de stichting en haar medewerkers af. In een eerder project is met behulp van de matrixanalyse van Camp een overzicht gemaakt van de huidige situatie van Stichting \*. Eén van de belangrijkste conclusies van deze matrix was dat er voldoende tijd uitgetrokken moet worden voor een veranderingsproces, waarbij veel aandacht moet zijn voor het bewaken van de balans tussen werk en privé. Daarom de volgende uitgangspunten:
- Betrek iedereen bij het leerproces en de verandering

Senge stelt dat bij een lerende school iedereen leert en iedereen elkaar bij het leren ondersteunt. Leerlingen kunnen uitstekend aangeven waar het onderwijs verbeterd zou kunnen worden. Maar ook medewerkers, ouders en maatschappelijke organisaties (zogenoemde stakeholders) zijn goede bronnen van feedback.

### Welke niveaus zijn er bij een lerende organisatie?

Senge ziet scholen, schoolsystemen als organisaties, met een hiërarchische structuur, met hoofdrolspelers en een bevoegd gezag. Zij delen dezelfde missie: “zorgen voor klassen met voldoende kwantiteit en kwaliteit om aan alle leerlingen goede leerervaringen te bieden”. (Senge et al., 2007, p. 12-13). Kenmerkend voor een organisatie die leert is, dat het leren van de werknemers verbonden is met het verbeteren van de organisatie. Twee verbindende strategieën zijn daarbij essentieel. Werknemers participeren in het overleg bij het oplossen van problemen op de werkplek en werknemers leren werkprocessen te optimaliseren.



Senge stelt dat er drie systemen aan het werk zijn die in elkaar passen, elkaar beïnvloeden en met elkaar samenhangen. De drie niveaus zijn:

- De lerende klas
- De lerende school
- De lerende gemeenschap

**In de klas** onderscheiden we de leerkracht, de leerlingen en de ouders als hoofdelementen. Als we dit in relatie brengen met de twee verbindende strategieën kom ik tot het volgende uitgangspunt:

**Bij de lerende school** worden meer hoofdelementen onderscheiden zoals een college van bestuur, een raad van toezicht, de directeur, de collega-directeuren, leraren en onderwijsondersteunend personeel, de klas, de leerling en de ouders. En extern de maatschappelijke omgeving, andere scholen, het ministerie en de vakbonden.

Als we deze hoofdelementen in relatie met elkaar brengen met de twee verbindende strategieën ontstaan twee hoofdnetwerken: een intern netwerk van alle stakeholders die intern bij de school betrokken zijn en een extern netwerk van de school met de maatschappelijke omgeving en het landelijk beleid.

**Bij een lerende gemeenschap** zijn er nog meer hoofdelementen te onderscheiden. Hoofdelementen zijn bij stichting \* intern: de Raad van Toezicht, het College van Bestuur, de staf, de directeuren, de medewerkers, de ouders en de leerlingen. Extern zijn dat de landelijke en regionale overheden, de vakbonden, kennisleveranciers zoals universiteiten en uitgeverijen, schoolbegeleidingsdiensten, instituten zoals kerk, kinderopvang, jeugdzorg, regionale netwerken zoals Weer Samen Naar School, Regionale Expertise Centra, andere onderwijsbesturen in de regio en daarbuiten.

Brengen we deze hoofdelementen met de twee verbindende strategieën met elkaar in relatie, dan ontstaan interne netwerken binnen de stichting en externe netwerken op regionaal en landelijk niveau die elkaar wederzijds beïnvloeden.

In de huidige situatie bestaan er al interne netwerken en externe netwerken. De volgende "netwerken" zijn al aanwezig. Er is een directeurenoverleg waar alle directeuren in participeren (het directeurenoverleg). Op het formele schoolniveau is een medezeggenschapsraad aanwezig, waarin ouders en medewerkers zitting hebben. Op het formele stichtingsniveau functioneert een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad waarin ouders en medewerkers zitting hebben. Er zijn drie werkgroepen binnen stichting \*, te weten:

- Een werkgroep Onderwijs
- Een werkgroep Personeelsbeleid
- Een werkgroep Opleiden in de school

Stichting \* neemt deel aan het Samenwerkingsverband, voor met name de zorgleerlingen en Stichting \* neemt deel aan het regionale initiatief "passend onderwijs" (invoering zorgplicht voor schoolbesturen), gefinancierd met een subsidie vanuit de overheid.

### **De vijf leerdisciplines**

Aan persoonlijk meesterschap ligt bezinning en reflectie ten grondslag. Bij deze **eerste discipline** gaat het vooral om het individu. Welke visie heeft de medewerker op onderwijs en hoe wordt de visie in

de eigen klas en op de eigen school gerealiseerd? Welke ambities en kwaliteiten heeft iemand en hoe worden deze ingezet?

Bij het loslaten van mentale modellen, **de tweede discipline**, wordt vooral gekeken naar de onderliggende principes en inzichten. Principes en inzichten zijn basisveronderstellingen, die zich ontwikkeld hebben vanaf de geboorte. Deze basisveronderstellingen zorgen ervoor dat twee mensen dezelfde gebeurtenis anders zullen beschrijven. De geconstateerde verschillen zijn dan de bronnen om samen te leren. Basisveronderstellingen beïnvloeden het gedrag van de mensen, omdat deze basisveronderstellingen de filters vormen waarmee naar de werkelijkheid gekeken wordt. Er zijn (onzichtbare) basisveronderstellingen en formele normen, regels en procedures die een rol spelen in de cultuur van de organisatie.

Leren vindt dan plaats op het niveau van triple-loop learning (het veranderen van principes). Single-looplearning is het verbeteren van resultaten die kunnen leiden tot nieuwe afspraken en/of nieuwe regels. Double-looplearning is het wijzigen van inzichten, waardoor er ander gedrag ontstaat. Een lerende school werkt vooral op het niveau van double-looplearning en triple-looplearning.

Samen bouwen aan een gemeenschappelijke visie is de derde discipline die het verbindend element is tussen alle deelnemers aan de organisatie. Hiermee bepaal je samen een gemeenschappelijk doel. Door middel van single-double- en triplelooplearning bouw je steeds verder aan een gemeenschappelijke visie met daaraan gekoppelde gemeenschappelijke doelen. Deze doelen zijn dan richtinggevend voor alle processen.

Teamleren, **de vierde discipline**, is het gezamenlijk leren te praten over onderwijsleerprocessen, onderlinge communicatiepatronen, het samen geformuleerde competentieprofiel en kernwaarden die het uitgangspunt zijn. Teamleren heeft als doel processen die in een school spelen, te verbeteren. Bolhuis en Simons (2001) stellen dat leren in essentie betekenisgeving is. Leren is dan het proces waarbij verschijnselen en de eigen persoon een bepaalde betekenis krijgen. Leren is dan niet meer een voorbereiding op bestaand werk of het leren van nieuw werk. Leren in een lerende organisatie is een onderdeel van het werken. Werkplekleren is hierbij een essentieel onderdeel. In een lerende organisatie ontstaat als het ware een leersysteem, waarin leerkrachten, teams en de gemeenschap hun weg zoeken en samen kennis construeren. Dit leersysteem richt zich dan voornamelijk op het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Daarnaast is het van belang feedback uit alle lagen van de school te organiseren om de betrokkenheid bij de organisatie te vergroten. Onderlinge verschillen zijn de bronnen van verandering in een lerende school. De feedback van de leerlingen, de ouders, de omgeving en de eigen medewerkers (stakeholders) bepalen welke verschillen er geconstateerd worden en welke stappen nodig zijn. Het is daarom van belang continue te werken aan wat de school zelf wil en welke keuzes er gemaakt worden op basis van de verkregen feedback van de diverse stakeholders.

Wierdsma en Swieringa (2002) stellen dat het de taak van de leidinggevenden is deze verschillen op te sporen, omdat deze mogelijkheden bieden voor verdere ontwikkeling. Op basis van de geconstateerde verschillen en de mogelijkheden voor de ontwikkeling wordt een strategische agenda opgesteld samen met de mensen; de mensen die de mogelijkheden zien en ervoor willen gaan. Wierdsma en Swieringa stellen dat ook dat de gewenste verandering alleen tot stand komt als de medewerkers er door geboeid zijn, er door geraakt zijn om er samen energie in willen steken.

Systeemdenken, **de vijfde discipline**, is bedoeld om een bewustzijn te ontwikkelen dat in de school en de organisatie er een complex geheel van factoren is, die elkaar beïnvloeden en van elkaar

afhankelijk zijn. De blik is dan vooral gericht op het geheel, de versterkende processen en stabiliserende processen die in dat geheel plaats vinden. Deze versterkingsprocessen en stabiliserende processen worden weergegeven in causale lussen, zodat zichtbaar wordt welke factoren versterken en welke factoren belemmeren.

## Bijlage 7 hoofdbestanddelen van het corporate curriculum

De op te zetten leerstructuur moet in ieder geval de volgende functies vervullen:

1. Het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis
2. Het leren oplossen van problemen met deze vakkennis
3. Het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en metacognities die helpen bij het verwerven van nieuwe kennis
4. Het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden
5. Het verwerven van vaardigheden om de motivatie en affectie voor leeractiviteiten te bevorderen
6. Het bevorderen van rust en stabiliteit om verdieping en verbetering mogelijk te maken
7. Het veroorzaken van creatieve onrust als aanzet tot innovaties

Het ontwikkelen van een projectplan voor een passende leerstructuur (start met een studiedag in februari 2009, al gepland) waarin de zeven leerfuncties van Kessels zijn opgenomen volgens het onderstaande schema:

<b>HBO lerarenopleiding MBO ROC onderwijsassistent en Klassenassistenten leidinggevenden</b>	<b>Basisopleidingen leraren en OOP</b>	<b>Verdiepende opleidingen LA</b>	<b>Verdiepende opleidingen LB</b>	<b>Verdiepende opleidingen LC</b>
<b>Competentieprofiel I wet Beroepen in het Onderwijs en NSA competentieprofiel I</b>	Introductie en begeleiding op basis van competenties wet BIO	Het ontwikkelen van reflectieve, sociale en communicatieve vaardigheden	Het aanbieden van mastertrajecten en masterclasses	Het aanbieden van mastertrajecten en masterclasses
	Onzekerheidsreductie training	Persoonlijk ontwikkelingsplan	Signaleren van vernieuwing en innovaties	Signaleren, en leiding geven aan veranderingsprocessen en het geven van coaching
<b>Het ontwikkelen van leercompetenties</b>	Coaching Intervisie maatjesmodel	Ontwikkelen van vakbekwaamheid	Het medeverantwoordelijk zijn voor onderwijskundige innovaties	Het verantwoordelijk zijn voor onderwijskundige innovaties en verbeterprocessen
	Supervisie Kwalitatieve netwerken	Loopbaan begeleiding	Master of HBO + Of masterclasses EVC	Master of HBO +, of masterclasses EVC
<b>Aanbieders</b>	<b>Hogescholen en schoolbegeleiding</b>	<b>Hogeschool en schoolbegeleiding</b>	<b>Hogescholen en universiteiten</b>	<b>Hogescholen en universiteiten</b>

	<b>Diensten</b>	<b>diensten</b>		
--	-----------------	-----------------	--	--

Bij leidinggevend en wordt onderscheid gemaakt in vier groepen volgens onderstaand schema, gebruik makend van de huidige overlegstructuren.

<b>Startende directeuren</b>	<b>Zittende directeuren</b>	<b>stafmedewerkers</b>	<b>CVB en RVT</b>
maatjesmodel	interviewgroepjes	stafoverleg	afstemmingsoverleg
Werkplekieren en kweekvijvertrajecten	Opleiding voor directeur basisonderwijs	Opleiding voor vakgebied	Professionalisering volgens normen van Goed bestuur
<b>Hogescholen en schoolbegeleidingsdiensten</b>	<b>Magistrum Octaaf universiteiten</b>	<b>Hogescholen en universiteiten</b>	<b>Besturenorganisaties schoolleidersorganisaties</b>