

## **Samen LEREN leren, de LEERkracht centraal**



**Myriam Lieskamp  
Student MHRM  
juni 2008**



# Managementsamenvatting

## Waar gaat dit over?

In het kader van de opleiding Master HRM van HAN-VDO heb ik bij Stichting het Peelraam (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 Peelraam.

## Harde resultaten

Aan het einde van het verandertraject moesten de volgende harde resultaten zijn bereikt:

1. Op 30 juni 2008 beschikt iedere school over een competentiebeschrijving conform een Peelraam format.
2. Per 30 juni 2008 beschikt de stichting Peelraam over een kerncompetentie op stichtingsniveau
3. 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.
4. 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.

1. 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.
2. 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.
3. Het teamleren binnen elke school is bevorderd via toepassing van de leercyclus van Kolb
4. 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.
5. 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 projectororganisatie is aangesloten in de organisatiestructuur van stichting Peelraam.

## Behaalde resultaten

Iedere school beschikt over een uitgewerkte competentie op schoolniveau conform het Peelraamformat. 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 tijdspad, 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 Dijkstra luistert naar aanwezigen**

# Inhoudsopgave

<b>MANAGEMENTSAMENVATTING .....</b>	<b>3</b>
<b>INHOUDSOPGAVE.....</b>	<b>5</b>
<b>1 IMPLEMENTATIEPLAN .....</b>	<b>6</b>
1.1 AANLEIDING EN CONTEXT .....	6
1.2 DOELSTELLINGEN VAN HET VERANDERTRAJECT.....	7
1.3 BEOOGDE RESULTATEN VAN HET VERANDERTRAJECT .....	9
1.4 AANPAK VAN HET VERANDERINGSPROCES .....	10
1.5 ACTIVITEITENCYCLUS: VAN ANALYSE NAAR DOELEN NAAR DOORVOEREN .....	13
1.6 WELKE BEGELEIDINGSACTIVITEITEN VINDEN PLAATS?.....	14
1.7 WIJZE VAN COMMUNICATIE EN INFORMATIE .....	14
1.8 VERWACHTE WEERSTANDEN EN AANPAK.....	15
<b>2 PROCESVERSLAG VERANDERTRAJECT.....</b>	<b>16</b>
2.1 BEKNOPT OMSCHRIJVING VAN HET VERANDERTRAJECT.....	16
2.2 WELKE RESULTATEN ZIJN NU BEHAALD? .....	16
2.3 VERLOOP VAN HET TRAJECT EN DE WIJZE VAN MANAGEN .....	18
2.4 EVALUATIE VAN HET PROJECT .....	20
<b>3 REFLECTIE OP MIJN FUNCTIONEREN.....</b>	<b>22</b>
3.1 DOELEN UIT LEERLIJN PERSOONLIJKE EFFECTIVITEIT .....	22
3.2 REFLECTIE OP DE REALISATIE VAN VOORNOEMDE HOOFDDOELEN .....	22
3.3 REFLECTIE OP MIJN ROL ALS PROJECTMANAGER .....	24
3.4 KRITISCHE SUCCESFACTOREN .....	26
<b>4 LITERATUURLIJST.....</b>	<b>27</b>
<b>BIJLAGE 1 GEGEVENS PROJECT .....</b>	<b>28</b>
<b>BIJLAGE 2 UIT HET STRATEGISCH BELEID VAN STICHTING PEELRAAM .....</b>	<b>29</b>
<b>BIJLAGE 3 BEKWAAMHEIDSEISEN WET BEROEPEN IN HET ONDERWIJS.....</b>	<b>32</b>
<b>BIJLAGE 4 PLAATSING VAN DE PROJECT IN WET- EN REGELGEVING .....</b>	<b>36</b>
<b>BIJLAGE 5 ARTIKEL LEREND SCHOOL TIJDSCHRIFT DIRECT .....</b>	<b>38</b>
<b>BIJLAGE 6 IMPLEMENTATIEPLAN.....</b>	<b>40</b>
<b>BIJLAGE 7 UITGEVOERDE ACTIVITEITEN .....</b>	<b>43</b>
<b>BIJLAGE 8 OVERZICHT EVALUATIERESULTATEN.....</b>	<b>45</b>
<b>BIJLAGE 9 GEBRUIKTE BRONNEN.....</b>	<b>48</b>

# 1 Implementatieplan

## 1.1 Aanleiding en context

In deze paragraaf schets ik kort de context van het verandertraject dat ik heb opgezet en uitgevoerd bij de Stichting Peelraam.

### De opdrachtgever

Stichting Peelraam<sup>1</sup> is een bestuur van dertien scholen in het primair basisonderwijs in de regio Noord-Brabant. Het is een nieuwe stichting, voortgekomen uit drie verschillende stichtingen. In het strategisch beleidsplan van deze stichting zijn 13 beleidsspeerpunten geformuleerd (zie bijlage 2: beleidsspeerpunten Peelraam). Hoofddambitie van de stichting is dat men per 2011 een lerende organisatie wil zijn. Het HRM-beleid van de Stichting moet in dienst staan van deze ambitie.

### De wet op beroepen in het onderwijs

In 2005 is in Nederland de nieuwe Wet op Beroepen in het onderwijs (de wet BIO) ingevoerd. Alle directies en leerkrachten in het onderwijsveld moeten voldoen aan zeven bekwaamheidseisen die in deze wet BIO zijn vastgelegd. Daarnaast moet er van elke werknemer een bekwaamheidsdossier zijn en moet er aantoonbaar worden gewerkt aan het onderhouden van deze bekwaamheidseisen.<sup>2</sup> Het is dan ook niet verwonderlijk dat dit in het strategisch beleidsplan van de Stichting Peelraam als speerpunt is opgenomen.

### Het rapport Rinnooy Kan

Er dreigt in de toekomst een dramatisch lerarentekort te ontstaan<sup>3</sup>. Naar aanleiding daarvan is er in 2007 een rapport verschenen van de Onderwijsraad met een analyse van de huidige situatie en mogelijke oplossingen rond het verwachte lerarentekort. Naar aanleiding daarvan is er een parlementair onderzoek geweest. De conclusies uit dat onderzoek zijn vastgelegd in het rapport LeerKRACHT<sup>4</sup> (zie voor deze conclusies bijlage 4) van de commissie Rinnooy Kan. Naar aanleiding van dit rapport LeerKRACHT hebben de werkgevers-/werknemersorganisaties en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen in 2008 een convenant gesloten, getiteld Actieplan LeerKRACHT<sup>5</sup> van Nederland. De regelingen die zijn vastgelegd in dit convenant, zijn bindend voor de Stichting Peelraam. Uiteindelijk wil het ministerie van O, C & W, dat iedere stichting een (verplichte) meerjarenplanning personeel met een plan van aanpak voor de kwantiteit en de kwaliteit (wet BIO) voor het personeel ontwikkelt.<sup>6</sup>

### CAO Primair Onderwijs

In de CAO Primair Onderwijs zijn afspraken gemaakt rondom scholing en professionele ontwikkeling van werknemers. Er is een verplicht kader vastgesteld voor de gesprekscyclus (functioneringsgesprekken, POP-gesprekken, beoordelingsgesprekken), voor professionaliseringsbeleid en er is een faciliteitenregeling voor scholing vastgelegd voor werknemers.

### Wet Medezeggenschap op scholen

In de wet medezeggenschap op scholen is vastgelegd dat al het beleid rond de wet BIO en het convenant LeerKRACHT van Nederland moet worden voorgelegd op bovenschools niveau aan de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR), en op schools niveau aan de Medezeggenschapsraad (MR). Dit geldt ook voor het HRM-beleid dat wordt ontwikkeld bij de Stichting Peelraam, inclusief het in te zetten verandertraject.

---

<sup>1</sup> Zie bijlage 1 voor volledige gegevens

<sup>2</sup> Ministerie O, C & W, 2006, algemene maatregel van bestuur, bekwaamheidseisen voor onderwijzend personeel, Den Haag

<sup>3</sup> Ministerie O, C & W, 2008, Nota werken in het onderwijs 2007, Den Haag

<sup>4</sup> Commissie Rinnooy-Kan, 2007, LeerKracht. Zie bijlage 4

<sup>5</sup> Ministerie O, C & W, 2008, convenant Leerkracht van Nederland, Den Haag

<sup>6</sup> Bout, et.al 2006, professionals sturen samen>>>>>>

## **De lerende organisatie van Peter Senge**

Bij de ambitie om een lerende organisatie te realiseren steunt de Stichting Peelraam op het concept van de lerende organisatie, zoals Peter Senge dat verwoord heeft in zijn boek *De vijfde discipline*.<sup>7</sup> Stichting Peelraam wil deze strategie toepassen om het lerend vermogen op alle niveaus en binnen alle beleidsterreinen binnen de organisatie voortdurend te vergroten. Zij wil een voedingsbodem creëren voor nieuwe ideeën, waar mensen voortdurend samen leren. Dit uitgangspunt is vastgelegd in het Strategisch Beleidsplan van de Stichting Peelraam; dit plan is ontwikkeld door Beekstra & Terpstra. Zie bijlage 5 voor een korte uitleg over de vijf disciplines van Senge.

## **Mijn positie in dit verandertraject**

De stichting Peelraam heeft mij een stageplek aangeboden voor mijn masterstudie HRM als projectmanager (ontwikkelaar / implementatieleider) om een verandertraject in te zetten binnen de hierboven geschetste context. Als projectleider geef ik leiding aan een projectgroep die uit vier leden bestaat.

Ik werk 36 uur bij CNV Onderwijs. Daarvan ben voor 50% in dienst als trainer/adviseur bij de CNV Onderwijsacademie. Alle scholingsactiviteiten die onderdeel vormen van dit verandertraject, vallen onder de regulier betaalde dienstverlening van de Onderwijsacademie. Tot slot ben ik voor 50% "uitgeleend" aan CNV schoolleiders, een nieuwe vakbond voor schoolleiders in het primair onderwijs. Ik ben daar werkzaam als medewerker beleid en organisatie.

## **1.2 Doelstellingen van het verandertraject**

### **Schoolplan voor elke school**

Bij de Stichting het Peelraam legt elke van de 13 betrokken scholen in een eigen Schoolplan vast volgens welk onderwijskundig en didactisch concept er voor een periode van 4 jaar wordt gewerkt (bijvoorbeeld coöperatief leren). Realisatie van een dergelijk concept is voor een school alleen mogelijk als dit wordt vertaald naar concrete indicatoren van de landelijk vastgestelde bekwaamheidseisen. Het komt er dus op neer dat de algemene, landelijk vastgestelde bekwaamheidseisen van de wet BIO<sup>8</sup> dusdanig worden geconcretiseerd voor elke school afzonderlijk, dat dit precies past bij wat in het Schoolplan is vastgelegd.

### **Uitgangspunt is de leerkracht**

Uitgangspunt van de Stichting het Peelraam is dat bij een in te zetten verandertraject ten allen tijde de leerkracht centraal dient te staan. Alle activiteiten die worden ingezet, zijn gericht op versterking van het professionele handelen van de leerkracht<sup>9 10</sup>.

### **Algemene doelstelling**

De algemene doelstelling van het verandertraject is het maken van een start met de implementatie van competentie management bij Stichting het Peelraam (en wel bij alle dertien scholen). Enerzijds om aan de landelijke eisen te voldoen, anderzijds omdat de filosofie van de Stichting is dat men een aantrekkelijke werkgever wil zijn, een innoverende stichting en een lerende organisatie wil zijn (zoals verwoord in het strategisch beleid van de Stichting<sup>11</sup>).

### **Specifieke doelstellingen**

In concreto gaat het om het ontwikkelen en implementeren van volgende zaken:

1. een kerncompetentie voor alle werknemers op de scholen van de stichting op stichtingsniveau is ontwikkeld en geïmplementeerd (dus voor de werknemers van alle dertien scholen hetzelfde),
2. er is een bekwaamheidseis voor leerkrachten per school ontwikkeld en geïmplementeerd (een eis uit de wet BIO vanuit het stichtingsperspectief enerzijds en het schoolplan anderzijds vertaald voor de eigen school, dus verschillend per school),

<sup>7</sup> Senge, P.M. et al, 2007, 5<sup>e</sup> druk, *Lerende scholen, het vijfde discipline-handboek*, Academic Service, Den Haag

<sup>8</sup> Ministerie O, C & W, 2007, *Algemene maatregel van bestuur, besluit bekwaamheidseisen onderwijs*, Den Haag. Zie bijlage 3

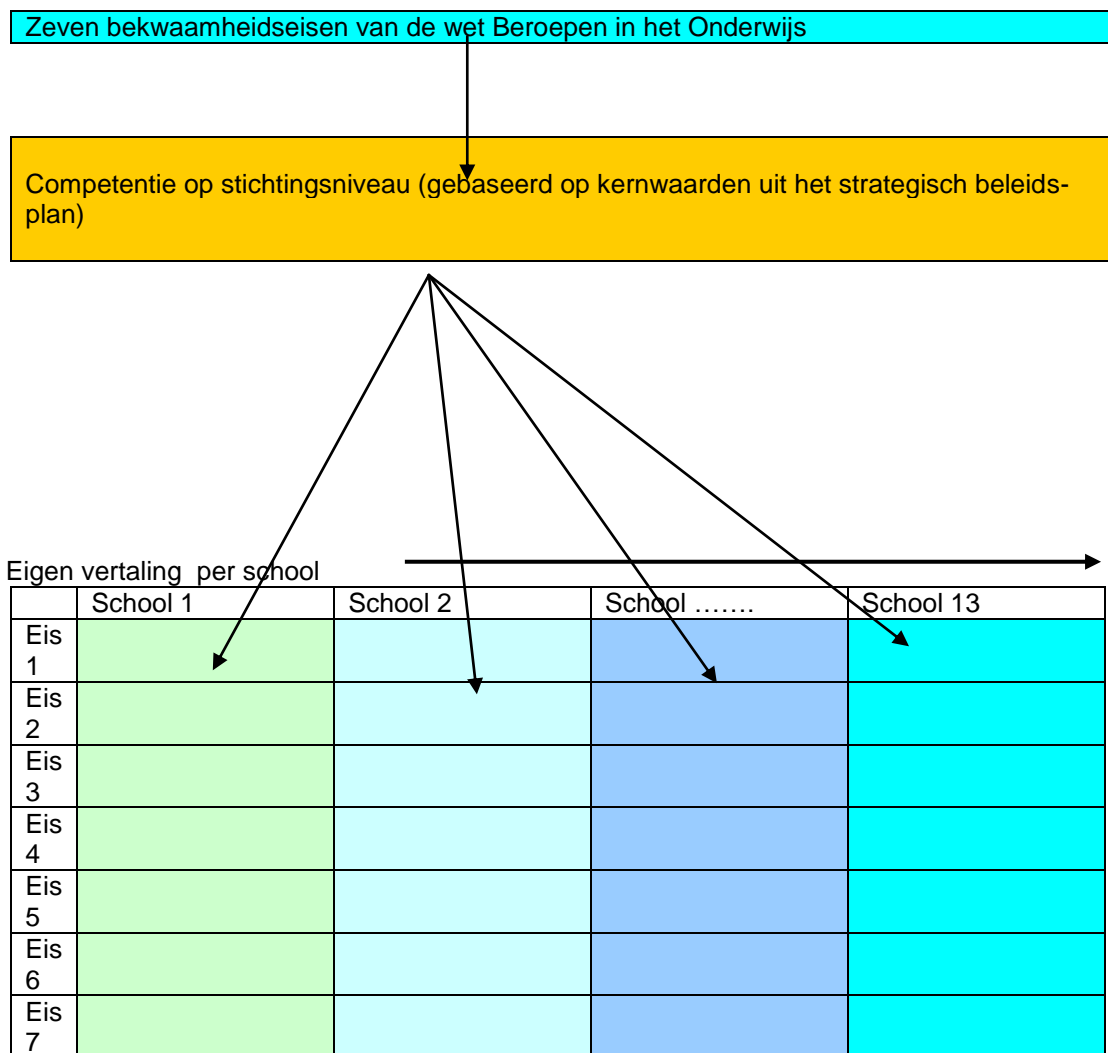
<sup>9</sup> Uit: Onderwijsraad, 2007, *Rapport Leraarschap is eigenaarschap*, Den Haag

<sup>10</sup> Uit: Lievegoed, B.C.J. 1993, 8<sup>e</sup> druk, *Organisaties in ontwikkeling, zicht op de toekomst*, Lemniscaat Rotterdam, blz. 122- 134 en blz. 186-202

<sup>11</sup> Zie bijlage 2

3. er is een bekwaamheidsdossier voor alle werknemers op de betrokken scholen gekozen en ingevoerd (voor alle scholen gelijk). In zo'n bekwaamheidsdossier (elke leerkracht krijgt er een) worden de resultaten vastgelegd van de 360 ° feedback en wordt ook het Persoonlijk Ontwikkelings-Plan (POP) van de leerkracht opgenomen.
4. er is een instrument voor 360 ° feedback voor alle medewerkers op de scholen van de stichting gekozen en ingevoerd (voor alle scholen hetzelfde instrument). Met dit instrument kunnen de competenties van leerkrachten kunnen worden gemeten, en op basis van deze meting kan worden bepaald welke competenties verder dienen te worden ontwikkeld.

De samenhang van de onder 1 en 2 genoemde punten is in beeld gebracht via het schema op de volgende pagina.



**Afb. 2 samenhang tussen bekwaamheidseisen en competentie**



### 1.3 Beoogde resultaten van het verandertraject

#### Harde resultaten

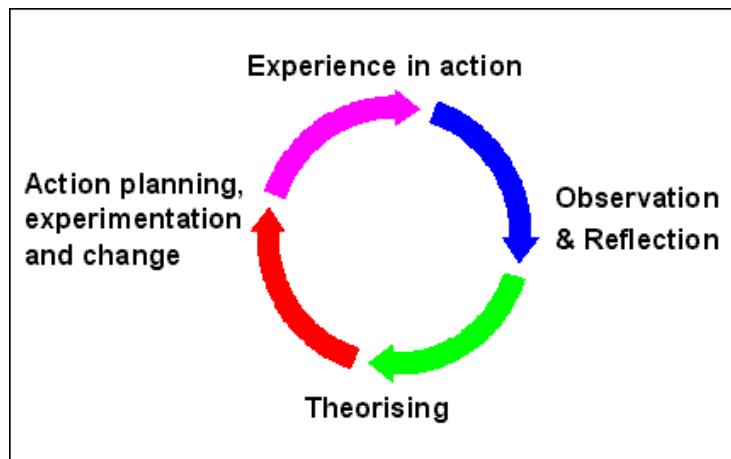
Aan het einde van het verandertraject moesten de volgende harde resultaten zijn bereikt (zoals grotendeels in de specifieke doelstellingen in de vorige paragraaf reeds aangegeven):

1. Op 30 juni 2008 beschikt iedere school over een competentiebeschrijving conform een Peelraam format.
2. Per 30 juni 2008 beschikt de stichting Peelraam over een kerncompetentie op stichtingsniveau
3. 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 bekwaamheid dossier.
4. 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.

6. 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 <sup>12</sup>.
7. 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 <sup>13</sup>). Deze vaardigheden dragen bij aan het competentieprofiel voor directeuren, het NSA competentieprofiel <sup>14</sup>
8. Het teamleren binnen elke school is bevorderd via toepassing van de leercyclus van Kolb



Afb 3 . leercyclus van Kolb

9. 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.
10. 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 aan het leraarschap is. Dit meet ik met een korte enquête.

<sup>12</sup> Uit: Onderwijsraad, 2007, Leraarschap is eigenaarschap, Den Haag, en , Commissie Rinnooy-Kan, 2007, LeerKracht

<sup>13</sup> Whetten D en Cameron K, Leiderschap en management, deel III, Groepsvaardigheden, Nieuwezijds.

<sup>14</sup> Nederlandse Schoolleiders Academie, NSA competentieprofiel directeuren in het primair onderwijs, 2008, Utrecht

## Nevenresultaten

1. Voor november 2008 is een praktijkcahier voor de serie Basisschoolmanagement over een ontwikkelingsgerichte invoering van de wet Beroepen in het Onderwijs klaar (uitgeverij Kluwer).
2. Aan het eind van de Masteropleiding HRM wil ik een functie als beleidsmedewerker bij CNV Schoolleiders of Stichting Peelraam.

## 1.4 Aanpak van het veranderingsproces

### Algemene aanpak/strategie en verantwoording daarvan

Invoering van competentie management bij Stichting het Peelraam moet op een zodanige manier gebeuren dat de aanwezige kennis en vaardigheden van de professional op de werkvloer optimaal wordt benut. Dit vraagt om een omwenteling binnen de Stichting, met name voor de directeuren. De directeuren zijn gewend om top down beleidszaken in te voeren. Deze invoeringswijze past echter niet bij de principes van de lerende organisatie<sup>15</sup>.

De veranderstrategie moet zo worden gekozen

- dat er voor de afzonderlijke scholen van de Stichting wel een gedeeld kader ontstaat (op stichtingsniveau);
- dat de betrokken directeuren en leerkrachten zich eigenaar voelen van het proces;
- dat er uit het gezamenlijk zoeken naar een invulling van competentie management een gedeeld kader ontstaat op schoolniveau;
- dat daardoor op schoolniveau een klimaat ontstaat waarop mensen elkaar feedback kunnen en durven geven op handelingsniveau (in de klas met de leerlingen, en met elkaar).

Dit is de reden geweest om te kiezen voor een interactieve benadering, waarin gezocht is naar de verbinding tussen top down en bottom up werken. Daarbij is nadrukkelijk accent gelegd op de bottom up kant. Ook is er nadrukkelijk accent gelegd op het leren. Dat is ook de reden voor de titel van het project, namelijk: Samen Leren. Er moest een bewustwordingsproces op gang worden gebracht waardoor er een leerproces ontstaat.

Richtinggevend was het strategisch beleidsplan van Stichting Peelraam. Dit kader was richtinggevend voor het schoolplan van iedere school afzonderlijk. Iedere school had dus binnen het kader van het strategisch beleid een eigen geschreven schoolplan met doelen.

Om één bekwaamheidseis te kiezen, die het meest zou bijdragen om de doelen die het schoolplan staan te realiseren, wordt gebruik gemaakt van de matrixanalyse op stichtingsniveau en op schoolniveau en de doelen van het schoolplan.



Afb. 4 uitreiking cheque aan alle scholen voor het behalen van het eerste resultaat

<sup>15</sup> Caluwé, L. et al, 2006, Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige, Samson, Alphen aan de Rijn

Het volgende schema geeft de gekozen strategie weer <sup>16</sup>

Strategisch beleidsplan stichting Peelraam		
Schoolplan per school		
Matrix analyse stichtingsniveau	Matrixanalyse schoolniveau	Gestelde doelen in het schoolplan
Directeur samen met het team kiezen op basis van drie elementen uit volgende bekwaamheidseisen		
Bekwaamheidseis interpersoonlijke competentie		
Bekwaamheidseis pedagogische competentie		
Bekwaamheidseis Vakinhoudelijke en didactische competentie		
Bekwaamheidseis Organisatorische competentie		
Bekwaamheidseis competentie in het samenwerken met de collega's		
Bekwaamheidseis competentie in het samenwerken met de collega's		
Bekwaamheidseis Competentie in het samenwerken met de omgeving		
Bekwaamheidseis Competentie in reflectie en ontwikkeling		

#### Afb. 5 schema strategie

##### Projectorganisatie

In lijn met de algemene gekozen veranderaanpak, en rekening houdend met de organisatiestructuur binnen Stichting het Peelraam, heb ik de volgende opzet gekozen voor de inrichting van de projectorganisatie.

Een projectgroep, bestaande uit vier leden. Ik fungeer als projectmanager. De andere drie leden zijn directeuren van scholen en één daarvan is stafmedewerker P&O. Oorspronkelijke bedoeling was ook een leerkracht als lid van de projectgroep op te nemen, maar dat is niet gelukt omdat de voorzitter van het college van bestuur aangaf dat teams dan teveel belast worden met extra activiteiten. De voorzitter van het college van bestuur van de stichting woont de projectgroepbijeenkomsten bij als toehoorder en bewaker van alle uitgezette beleidslijnen.

De projectgroep woont bijeenkomsten bij van het directeurenoverleg. Voorgenomen interventies worden daar voorbereid, doorgesproken en met opdrachten verder uitgezet. De voorzitter van het college van bestuur van de stichting woont het directeurenoverleg bij als deelnemer. De voorzitter van het directeurenoverleg is verantwoordelijk voor de inhoud van het directieoverleg. Hij bepaalt welke onderwerpen binnen het DO aan de orde komen.

De 13 schooldirecteuren vormen intervisiegroepjes van elk 3 directeuren (de BIO-maatjes).

Elk van de 13 schooldirecteuren vormt een duo met een leerkracht uit het team (het teammaatje).

<sup>16</sup> Uit: Bout, G, et al, 2006, Professionals sturen samen, strategisch personeelsbeleid in de scholen, Ministerie van O, C & W

Deze organisatie is in het volgende schema weergegeven:

<b>Raad van Toezicht</b>										<b>GMR</b>
<b>College van bestuur (voorzitter)</b> De heer van der Mark										
<b>Projectgroep wet Beroepen in het onderwijs</b> bestaande uit projectmanager, 1 staflid en 2 directeuren										
<b>Directie-overleg</b> met voorzitter directeurenoverleg/ tevens stafmedewerker onderwijskundige ontwikkelingen (12 directeuren waarvan 3 directeuren staftaken hebben)										
<b>Intervisiegroep 1</b>			<b>Intervisiegroep 2</b>				<b>Intervisiegroep 3</b>			
School Hink-stap	De vlieger	Stekske	P. Eymard / Zonne-wijzer	Lens 1 en 2	Matthias	Schare	Klimop ®	Klimop (W)	Berg en Beek	W. Christiaans
Team-hulp	Team-hulp	Team-hulp	Team-hulp	Team-hulp	Team-hulp	Team-hulp	Team-hulp	Team-hulp	Team-hulp	Team-hulp
<b>MR</b>	<b>MR</b>	<b>MR</b>	<b>MR</b>	<b>MR</b>	<b>MR</b>	<b>MR</b>	<b>MR</b>	<b>MR</b>	<b>MR</b>	<b>MR</b>
Team	Team	Team	Team	team	team	team	team	team	Team	Team

#### Afb. 6 organigram

#### Werkwijze telkens in vijf stappen <sup>17</sup>

Bij de doorvoering van alle zaken is telkens de volgende (cyclische) werkwijze gehanteerd.

Stap 1: in de projectgroep werd elke interventie voorbereid.

Stap 2: In directeurenoverleg met projectgroep:

- Theoretische onderbouwing: waarom doen we dit en met welk doel? <sup>18</sup>
- Vervolgens een praktische vertaling van de theorie (bijvoorbeeld: omschrijven van indicatoren, hoe doe je dat? Welk format zou je daarvoor kunnen gebruiken?
- Oefening (soms)

Stap 3: Directeuren met hun team:

- Uitvoering opdracht (bijvoorbeeld vertaling van bekwaamheidseis in indicatoren), geïnitieerd door directeur en het schoolteamhulp;
- Intervisie in directiegroepjes van drie tijdens de uitvoering van de opdracht;

Stap 4: Directeurenoverleg met projectgroep:

- Terugkoppeling van resultaten en proces aan de projectgroep

Stap 5: Opnieuw starten met stap 1.

#### Mijn rol als projectmanager

Vooraf heb ik leden van de projectgroep gevraagd welke eisen zij aan de projectleider stellen en welke rol ik in hun ogen zou moeten vervullen. <sup>19</sup> Dat heeft geleid tot de volgende rol.

Ik verzorg de dagelijkse leiding van het project. Ik ontwerp het project. Daarbij vervul ik de expertrol. Ik zorg voor een theoretische onderbouwing en ben samen met leden van de projectgroep een praktische vraagbaak. Ik bewaak ook de diverse onderdelen en de grote lijn, zorg voor overleg met de overige betrokken adviesbureaus. Ik fungeer als vraagbaak voor projectleden en als adviseur voor direc-

<sup>17</sup> Caluwé, L. et al, 2006, Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige, Samson, Alphen aan de Rijn blz. 133

<sup>18</sup> Bij de theoretische onderbouwing is gebruik gemaakt van de volgende nummers van de bijgevoegde literatuurlijst, 2, 5, 6, 9, 12, 13, 16, 17, 18.

<sup>19</sup> Uit: op basis van de vragenlijst blz. 154 e.v. uit het boek; De kracht met de matrix van Peter Camp.

ties en hun teams. Daarnaast zorg ik voor draagvlak, geef feedback als dat nodig is, ondersteun processen, enthousiasmeer de deelnemers en neem beslissingen waar dat nodig is.

## 1.5 Activiteitscyclus: van analyse naar doelen naar doorvoeren

**Fasering en activiteiten per fase** (voor het complete implementatieplan zie bijlage 6)

### Algemeen

Iedere fase wordt voorbereid met een theoretische onderbouwing voor de directeuren (deze wordt vooraf uitgedeeld). Deze voorbereiding vindt plaats vooraf door de projectmanager en wordt uitgewerkt tijdens de projectgroepbijeenkomsten.

Tijdens het directeurenoverleg wordt de theorie besproken en waar nodig geoefend. Iedere fase wordt afgesloten met een opdracht om met het team uit te voeren. Op het daaropvolgende directeurenoverleg wordt deze activiteit nabesproken. Er is dan ook de mogelijkheid van feedback geven. Indien nodig wordt de vervolgstap aangepast.

Gedurende het hele traject is er de mogelijkheid van ondersteuning en begeleiding door leden van de projectgroep, door de teamhulp, via een daarvoor speciaal geopend emailadres en de mogelijkheid van telefonische consultatie bij de projectmanager. Er komt een nieuwsbrief van dit project voor alle medewerkers.

Successen na bepaalde stappen worden gevierd met het gehele team.

### Fase 1

Uitgangspunt is het te ontwikkelen schoolplan voor iedere school. Dat was een proces dat al in gang gezet was. Het schoolplan wordt ontwikkeld met behulp van een vast format. Het hele proces wordt begeleid door een Onderwijs Begeleidingsdienst in samenwerking met de werkgroep Onderwijs.

In deze fase analyseer ik het strategisch beleid, het personeelsbeleid (met behulp van IPB indicatoren), de personele gegevens en de managementcontracten. Ook verzorg ik in deze fase workshops tijdens een studiedag over het strategisch beleid en het gekozen onderwijskundig concept.

### Fase 2

In de tweede fase voer ik met alle directeuren tijdens een directieoverleg de matrixanalyse van Camp<sup>20</sup> uit. Doel van deze activiteit is de kritische succesfactoren en faalfactoren voor dit project te analyseren vanuit het gezichtspunt van de directie. In deze fase plaats ik het verandertraject in de maatschappelijke context en in de context van een lerende organisatie en draag ik zorg voor een theoretische onderbouwing.

### Fase 3

In de derde fase verzorg ik workshopbijeenkomsten met steeds aan 2 teams gezamenlijk waar uitleg gegeven over het project en neem ik bij alle medewerkers de matrixanalyse af<sup>21</sup>.

### Fase 4

In de vierde fase analyseer ik samen met de directeuren de resultaten van beide matrixanalyses en formuleer samen met het directieoverleg aandachtspunten in een matrixanalyse voor de gehele stichting.

### Fase 5

In de vijfde fase bespreken de directeuren zelf de resultaten van de analyse met hun team en kiezen samen op basis van deze bespreking welke bekwaamheidseis van de wet Beroepen in het Onderwijs het meest succesvol zou kunnen zijn in relatie tot de doelen van het schoolplan in fase 1.

In deze fase worden door de projectgroep formats ontwikkeld voor een bekwaamheidsdossier, een voorbeeld competentieprofiel, voorstel gesprekkencyclus (inclusief POP regeling) en voorstel 360 ° feedback.

---

<sup>20</sup> Uit: Camp, P, 2004, Kracht met de matrix, De parabel van de moderne geitenboer, Business Contact, Amsterdam-Antwerpen

<sup>21</sup> Uit: ibid

### **Fase 6**

In de zesde fase formuleert het team onder begeleiding van de directeur maximaal 3 omschrijvingen op het gebied van kennis, vaardigheden en houding van de gekozen bekwaamheids. Dit kan eventueel (naar eigen keuze) met behulp van een model en voorbeeldomschrijvingen van kennis, gedrag en vaardigheden. In fase 4 is er een keuze om samen te werken in een intervisiegroep

### **Fase 7**

In fase 7 worden de resultaten van fase 5 besproken op het directeurenoverleg en kan feedback gegeven worden.

### **Fase 8**

In fase 8 wordt de bekwaamheidseis door het team samen met de directeur vastgesteld. De bekwaamheidseis wordt dan voorgelegd aan de medezeggenschapsraad (MR)

### **Fase 9**

In fase 9 wordt met behulp van de kijkwijzer door teamleden in groepjes van 3 of 4 gereflecteerd op de huidige beheersing van deze bekwaamheidseis.

### **Fase 10**

In fase 10 worden de resultaten van één bekwaamheidseis vastgelegd in een bekwaamheidsdossier door de medewerker zelf. De resultaten van de overige 6 bekwaamheidseisen worden gemeten met behulp van de Quickscan van SBL.

## **1.6 Welke begeleidingsactiviteiten vinden plaats?**

### **Activiteiten**

De voornaamste begeleiding zal plaats vinden bij directeurenoverleggen gedurende het hele schooljaar 2007-2008. Tijdens deze directeurenbijeenkomsten zal training, voorlichting en scholing plaatsgevonden en begeleiding bij het eigen maken van de verschillende activiteiten.

Daarbij maak ik gebruik van de theorie die ik tijdens de colleges leer. Ik gebruik tijdens de bijeenkomsten powerpointpresentaties, die de directeuren ook digitaal ontvangen. Deze kunnen dan gebruikt worden bij hun eigen team. De directeuren ontvangen achtergrond informatie over het behandelde onderwerp tijdens de bijeenkomsten.

Gedurende het hele traject is er de mogelijkheid voor ondersteuning en begeleiding, ook van de teams.

### **Welke meetbare resultaten moet de begeleiding opleveren?**

De begeleiding tijdens het directeurenoverleg moet in ieder geval een inhoudelijke verdieping opleveren over competentie management, empoweren van medewerkers, de theorie van de lerende organisatie en op welke wijze je de professionele leerkracht weer centraal stelt.

Alle directeuren ontvangen een "naslagwerk" met de activiteiten en de bijbehorende theorie.

De powerpoints zijn digitaal beschikbaar en worden ook gebruikt bij het nog te schrijven praktijkcahier voor Kluwer, Basisschoolmanagement.

## **1.7 Wijze van communicatie en informatie**

In afbeelding 6 zijn de verschillende doelgroepen in beeld gebracht.<sup>22</sup> De formele communicatie, informatievoorziening en inspraakprocedures lopen van het college van bestuur naar de GMR en van de directeuren naar de mr-en. De informatievoorziening van de teamleden verloopt via de directeuren van de school. De afstemming tussen de leden van de projectgroep, de projectleider en de opdrachtgever vindt plaats voornamelijk tijdens projectgroeptbijeenkomsten en vooroverleggen.

---

<sup>22</sup> Bos, J & Harting, 2006, Projectmatig creëren 2.0, Scriptum Management, Schiedam

De externe communicatie naar CNV Schoolleiders, Kluwer, CNV Onderwijsacademie en CNV Onderwijs verloopt via de projectleider.

Daarnaast is er een emailadres aangemaakt waar iedereen vragen kan stellen. Ook zijn mobiele nummers van de projectleden bekend, zodat directeuren en medewerkers altijd vragen kunnen stellen.

Op de website van Peelraam staat informatie over het project en zijn de brochures over de wet Be-roepen in het Onderwijs te downloaden. Er is een weblink gemaakt naar [www.lerarenweb.nl](http://www.lerarenweb.nl), waar een quickscan bekwaamheidseisen gebruikt kan worden.

## 1.8 Verwachte weerstanden en aanpak

Ik verwacht voornamelijk weerstand op het gebied van de benodigde tijdsinvestering. Het is een nieuwe stichting. De directeuren zijn gewend beheersmatig (blauwe stijl) <sup>23</sup> te werken. In het strategisch beleid is opgenomen dat zij naar een faciliterende leidinggevende stijl (groene stijl) <sup>24</sup> gaan. Er is een aantal initiatieven al genomen, zoals het afsluiten van managementcontracten met de directeuren.

Er ligt een tijdsdruk op het realiseren van dit verandertraject en het traject van de schoolplannen door de afspraken die de Onderwijsinspectie gemaakt heeft met het college van bestuur.

Directeuren zijn gewend top-down te werken. Ook resultaatgericht werken is een nieuw fenomeen voor de meeste directeuren. Er is nog wat scepsis ten opzichte van de zin van een bovenschoolse staf die beleid bovenschools maakt. Directeuren waren gewend dit zelf te doen.

De directeuren hebben al voor de start van het schooljaar 2007-2008 aangegeven aan het college van bestuur, dat de jaaragenda vol is (toen was er nog geen sprake van dit project). Ik wil proberen om samen met de projectgroep er voor te zorgen dat alle praktische zaken door ons uitgevoerd worden en alleen de noodzakelijke activiteiten bij de directeuren komen. Waar nodig wil ik individuele ondersteuning aanbieden. In het projectcontract zijn hierover afspraken gemaakt.

Ik wil de verschillende interventies zo implementeren, dat directeuren zich vanaf het begin betrokken voelen bij dit traject, inhoudelijk, goede informatie ontvangen en geïnspireerd worden.

---

<sup>23</sup> Caluwé, L. et al, 2006, *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*, Samson, Alphen aan de Rijn, blz. 157

<sup>24</sup> Uit: *ibid*, blz. 157

## 2 Procesverslag verandertraject

### 2.1 Beknopte omschrijving van het verandertraject

De vraagstelling was: hoe kan je bekwaamheidseisen zodanig implementeren dat leerkrachten zich eigenaar voelen van deze eisen en deze bekwaamheidseisen bijdragen aan het principe van een lerende organisatie?

Caluwé heeft in zijn boek een overzicht gegeven van vijf verschillende kleuren denken<sup>25</sup>. In feite gaat het in dit project om een omslag te maken van een beheerscultuur (blauwdrukdenken) naar een lerende organisatie waar medewerkers groendrukdenken toepassen. Kenmerken van groendrukdenken zijn dan:

- je maakt mensen bewust van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam)
- je motiveert ze om nieuwe dingen te zien/te leren en te kunnen
- je stelt ze in staat om hun eigen leerdoelen te stellen en hun eigen leerproces vorm te geven
- je creëert (gezamenlijke) leersituaties
- je helpt mensen groeien

De projectgroep en mijn rol was vooral mensen in leersituaties brengen. We wilden een ontwikkelproces op gang brengen om een lerende organisatie te worden. De rol van de veranderaar is dan een procesbegeleider. Naast de procesbegeleider heb je trekkers nodig (projectgroepleden en teammaatjes), meesters (trainer/projectleider), experimenteerders (hier kan je de intervisiegroepen gebruiken). De deelnemers zijn alle medewerkers van stichting Peelraam<sup>26</sup>.

Bewustwording van eigen aannames en overtuigingen zijn bij een lerende organisatie een doel op zichzelf. Deze bewustwording brengt mensen in beweging. Leren is dan bijvoorbeeld experimenteren, leren door gewoon te gaan doen. "Leren is actie en actie is leren", stelt Caluwé. Je hebt dan wel een veilig klimaat nodig en een open en kwetsbare opstelling. Feedback, reflecteren, experimenteren, spiegelen en ontwikkelen zijn in dit project kernwoorden geweest.

Caluwé stelt: "het dominante denken van de groendrukveranderaar is mensen te motiveren om te willen leren met elkaar en van elkaar teneinde permanent lerende groepen te krijgen die openstaan naar buiten en naar anderen."<sup>27</sup> Dit motiveren om te willen leren de rode draad in dit project.

### 2.2 Welke resultaten zijn nu behaald?

#### Harde resultaten

Aan het einde van het verandertraject moesten de volgende harde resultaten zijn bereikt (zoals grotendeels in de specifieke doelstellingen in de vorige paragraaf reeds aangegeven):

<b>Te behalen resultaten</b>	<b>Behaalde en niet behaalde resultaten</b>
Op 30 juni 2008 beschikt iedere school over een competentiebeschrijving conform een Peelraam format.	Dit resultaat is door alle scholen behaald. Drie scholen hebben gekozen voor de aanpak om dit samen met het managementteam te doen en daarna voor te leggen aan het team.
Per 30 juni 2008 beschikt de stichting Peelraam over een kerncompetentie op stichtingsniveau	Dit resultaat is (nog) niet gehaald. De directiebijeenkomsten hadden een overladen programma. Er was geen tijd beschikbaar. Daarnaast bevatte

<sup>25</sup> Uit: Caluwé, L. et al, 2006, Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige, Samson, Alphen aan de Rijn, blz. 65

<sup>26</sup> Uit: ibid, blz. 70-71

<sup>27</sup> Uit: ibid blz. 77-80



	<p>het strategisch beleid van de stichting 11 kernwaarden<sup>28</sup>. Een zo groot aantal kernwaarden vertalen naar een competentie op stichtingsniveau vraagt tijd en een zorgvuldige formulering. Omdat deze kernwaarden intern en extern zijn vastgesteld en onderdeel uitmaken van het onderwijskundig beleid kan je hierbij ook niet schrappen.</p>
<p>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 bekwaamheid dossier.</p>	<p>Ook dit resultaat is nog niet geheel gerealiseerd. Er is wel een feedbackscan uitgevoerd door een aantal scholen. Drie scholen hadden hun teamvergadering vol gepland en er was geen ruimte voor deze activiteit.</p>
<p>Per 1 augustus 2008 beschikt iedere personeelslid over een digitaal bekwaamheidsdossier</p>	<p>Het format bekwaamheidsdossier is gekozen. De projectgroep heeft in een subgroep de keuze voorbereid. In juni 2008 kon pas een beslissing genomen in het directeurenoverleg. Het medezeggenschapstraject heeft een instemmingstermijn van 8 weken (agenda GMR 11 september 2009). In de periode oktober 2008 tot november 2008 wordt dit dossier geïmplementeerd.</p>
<p>De lerende houding van de leerkrachten en directeuren is verder ontwikkeld, waardoor uiteindelijk een positieve herwaardering van het leeraarschap ontstaat en het gevoel van eigenaarschap van het eigen beroep wordt vergroot.</p>	<p>In de evaluatie van de medewerkers komt een grote mate van tevredenheid voor. Niet bij alle teams (de teams waar de directeuren een andere strategie gevolgd hebben zijn minder tevreden). Het merendeel echter geeft aan dat de wet Beroepen in het Onderwijs een positieve herwaardering van het eigen beroep is.</p>
<p>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 vaardigheden in gesprekstechnieken). Deze vaardigheden dragen bij aan het competentieprofiel voor directeuren, het NSA competentieprofiel.</p>	<p>In de evaluatie geeft het merendeel van de directeuren aan dat zij meer kennis en ervaring hebben opgedaan rondom de lerende organisatie, het implementeren van veranderingen en dat dit bijdraagt aan hun eigen kennis, vaardigheden en houding. In de managementcontractgesprekken met het CVB zijn de eigen vaardigheden onderwerp gesprek. Inmiddels hebben 3 directeuren een coachingstraject op het gebied van faciliterend leiderschap en heeft 1 directeur een supervisietraject (o.a. op faciliterend leiderschap). Drie directeuren hebben een forse weerstand opgebouwd ten aanzien van de hoge mate van tijdsinvestering die de gehele organisatie vraagt, en de wijze waarop besluiten in deze organisatie tot stand komen.</p>
<p>Het teamleren binnen elke school is bevorderd via toepassing van de leercyclus van Kolb</p>	<p>De leercyclus van Kolb is toegepast bij het merendeel van de directeuren.</p>
<p>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.</p>	<p>Omdat niet iedereen de vragen echt gescoord heeft kan ik geen % percentage geven. Wel blijkt dat van de 13 scholen 12 scholen positief zijn, tevreden zijn over de resultaten en zich voldoende betrokken hebben gevoeld bij dit verandertraject. Eén team met directeur is negatief. Zij vinden dat zij al op een goede manier de bekwaamheidseisen hadden geïmplementeerd bij het vorige bestuur. Dit was mij niet bekend. Zij vonden de werkwijze ook teveel tijd kosten.</p>
<p>Bij de evaluatie van het project is 70 % van de</p>	<p>Vrijwel unaniem is de uitslag op deze vraag dat</p>

<sup>28</sup> Zie bijlage 2

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.	de wet Beroepen in het Onderwijs een positieve bijdrage levert aan het leraarschap. Over de wijze van implementeren is de meerderheid tevreden.
Voor november 2008 is een praktijkcahier voor de serie Basisschoolmanagement over een ontwikkelingsgerichte invoering van de wet Beroepen in het Onderwijs klaar (uitgeverij Kluwer).	Ik heb hoofdstuk 1 tot en met 3 geschreven samen met de co-auteur. Ik heb mijn prioriteiten bijgesteld op grond van persoonlijke omstandigheden en deze klus na overleg met Kluwer verschoven.
Aan het eind van de Masteropleiding HRM wil ik een functie als beleidsmedewerker bij CNV Schoolleiders of Stichting Peelraam.	Ik heb voor 20 uur een functie als medewerker beleid en organisatie bij CNV Schoolleiders. Voor 16 uur ben ik voor tien maanden werkzaam bij stichting Peelraam als HR-medewerker.

## 2.3 Verloop van het traject en de wijze van managen

### Problemen

De fasering van het verandertraject is opgeschoven door een aantal oorzaken. Allereerst waren de gezondheidsproblemen de oorzaak ervan dat er een opeenhoping van activiteiten kwam en de fasering bijgesteld moest worden.

De belangrijkste factor die belemmerend op dit project gewerkt heeft is de factor tijd. In de veelheid van de activiteiten die in gang gezet waren in een eerder stadium hebben directeuren en teams dit verandertraject als het zoveelste erbij ervaren. Gaandeweg werd dit steeds duidelijker en is het verandertraject qua fasering bijgesteld. Deze bijstelling heeft rust gebracht. De bijstelling, samen met de waardering die steeds weer gegeven is voor het harde werken, heeft uiteindelijk geleid tot een positieve evaluatie van dit verandertraject.

De tweede factor die belemmerend gewerkt heeft is de wijze van communicatie. Ik ben niet werkzaam bij deze stichting. De directeuren krijgen veel via de mail binnen, veel informatie, grote stukken en dit mailverkeer verloopt niet optimaal, omdat er twee interim-directeuren van buiten de organisatie werkten, niet duidelijk was wie nu wat naar toe stuurde, emailadressen wegvielen door storing en daar geen melding van kwam. Ik heb dit uiteindelijk opgelost door een check te maken bij elk directeuren-overleg.

De derde factor die belemmerend gewerkt heeft is het werken met professionals. Er ontstaan vaak drie kernproblemen: versnippering, omdat ieder zijn richting volgt, middelmatigheid omdat er niet van elkaar geleerd wordt en vrijblijvendheid omdat resultaatgerichtheid ontbreekt. Alle drie de kernproblemen hebben op diverse niveaus in verschillende fasen een rol gespeeld in dit verandertraject.<sup>29</sup> Ik heb geprobeerd dit op te pakken door steeds feedback mogelijkheden te bieden en directeuren die wel de aanpak gevolgd hadden ruimte te geven hun enthousiasme over te brengen.

### Successen

In alle bijeenkomsten van medewerkers, directeuren, projectgroep en bij het college van bestuur is veel geleerd. In het begin was er zeker bij de directeuren sprake van een grote hoeveelheid veranderingen tegelijkertijd waar zij geen relaties in zagen. Door de bijeenkomsten met de directeuren, de scholingsdagen (door een ander instituut) op het gebied van verandermanagement, human dynamics en systeemdenken, het werken met managementcontracten en de theoretische input van het verandertraject werden de grote lijnen steeds duidelijker. Tijdens de tussentijdse evaluatie werd dit als feedback ook terug gegeven. Tegelijkertijd werd aangegeven dat er onvoldoende tijd was voor alle activiteiten. De samenwerking onderling was prima en de samenwerking met de projectgroep was positief. De matrixanalyse op stichtingsniveau en op schoolniveau werd gewaardeerd en werd gebruikt als aanknopingspunt om de bekwaamheidseis in relatie tot het schoolplan te kiezen.

<sup>29</sup> Uit: Caluwé, L. et al, 2006, Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige, Samson, Alphen aan de Rijn blz. 29

Ik heb zelf met een stappenplan gewerkt waarbij ik het implementatieplan steeds erbij gehouden heb en aan de hand van dit implementatieplan de agenda's van de projectgroep gepland heb. Waar nodig heb ik op basis van feedback de vervolgbijeenkomsten bijgesteld.

De extra aandacht die het verandertraject kreeg vanuit externe instanties zoals het bezoek van de voorzitter van CNV Schoolleiders en staatssecretaris Sharon Dijksma werden gewaardeerd. Dit verhoogde het gevoel dat het verandertraject een belangrijke stap was in de waardering van het vak (zie foto's voor een impressie van het bezoek van mevrouw Dijkstra)

### **Fasering**

De projectgroep heeft de fasering gerealiseerd. Ook de afstemming met de overige werkgroepen, die verantwoordelijk waren voor het schoolplantraject is gerealiseerd. De schoolplannen zijn bij de onderwijsinspectie aangeleverd met uitzondering van het bestuurlijke deel van het schoolplan. Hiervoor is uitstel gevraagd. Niet alle resultaten zijn echter gerealiseerd op het tijdstip dat ervoor gepland was. Echter in de periode van september 2008 wordt dit wel gedaan.

### **Managing van het project**

De projectgroep heeft tijdens de bijeenkomsten steeds gewerkt met een strakke agenda, waarbij de onderwerpen uit het implementatieplan steeds aan bod zijn gekomen. Dit deel van het project is goed verlopen. Dat geldt ook voor het bewaken van de begroting. De tijdsregistratie is door iedereen vergeten, inclusief door mijzelf. Daarna was het te laat deze draad op te pakken.

Ik heb veel gebruik gemaakt van de literatuur, zoals hoofdstuk 6.2.3 "integratie door competentie management", De kracht van human resources, Maes, 2007.

Ik heb steeds de strategie gevolgd om de bijeenkomst voor te bereiden aan de hand van de theorie die ik gelezen had. Bij het bestuderen van de literatuur van de opleiding heb ik bijgehouden welke modellen en theorieën ik in het project kon gebruiken. Deze literatuur "vertaalde" ik naar een bijeenkomst. Voorafgaand aan de bijeenkomst gaf ik een korte samenvatting (schriftelijk) als voorbereiding, of een kort artikeltje. Na de bijeenkomst werd de literatuur dan uitgereikt.

## 2.4 Evaluatie van het project

Ik heb op drie niveaus het project geëvalueerd. Op het niveau van de projectgroep (met behulp van uitgebreide matrix-evaluatielijst uit het boek van Camp<sup>30</sup>). Op directieniveau heb ik met een beperkt aantal vragen maar wel verdeeld over de 9 velden van de matrix-evaluatielijst afgenomen. Voor de teams heb ik een korte enquête ontworpen.

### **Doelen en werkwijze**<sup>31</sup>

De directeuren geven aan dat de doelen gehaald zijn en dat zij tevreden zijn over de resultaten. De factor tijd is een negatieve factor geweest.

De projectgroep is tevreden over de doelen en de werkwijze. Zij geeft wel aan dat er binnen de gehele stichting niet volgens duidelijke plannen wordt gewerkt. De leden van de projectgroep geven ook aan dat er effectiever gewerkt kan worden. De projectgroep geeft ook aan dat teams en directeuren moeten leren een stap te zetten en zaken los te laten. Nu is alles erg "dichtgetimmerd".

Gemiddelde score bij de vragen is ++ of +. De kosten systematisch bewaken is onvoldoende.

### **Taken en bevoegdheden**

De directeuren geven aan dat de projectgroep de taken goed verdeeld heeft. Wel geven zij aan dat de projectgroep een betere planning moet maken en dat de het aantal opdrachten (één bekwaamheids-eis formuleren, een feedbackronde in drietallen voor het team en dit vastleggen) teveel was voor de beschikbare tijd.

De projectgroep is over de taken en bevoegdheden tevreden. Wel is een aandachtspunt het informatiesysteem dat nu gebruikt is. Dat heeft niet goed gefunctioneerd, omdat emailadressen niet meer werkten, tussendoor overgeschakeld is op een andere server. Daarnaast moet er een betere schifting en een betere ondertiteling gemaakt worden bij alle informatie die de stichting doorstuurt.

### **Deskundigheid**

De directeuren zijn tevreden over de deskundigheid van de projectgroep. Ze vindt wel dat het tempo aangepast moet worden aan de al geplande activiteiten.

De projectgroep geeft aan dat zij over de onderdelen van de deskundigheid tevreden zijn. Wel vinden zij dat het project onvoldoende is ingepast in hun takenpakket. Zij hebben wel zelf ingestemd met dit project. De waardering van hun inzet kan door het CVB en de directeuren wel meer zijn.

### **Beleidsbeïnvloeders**

Unaniem zijn de directeuren in hun oordeel dat er voldoende inspraak en voldoende mogelijkheid tot beïnvloeden is geweest.

De projectgroep is zeer tevreden over de hoge mate van betrokkenheid van alle deelnemers. Er is rekening gehouden met de belangen van de projectgroep. De relaties met de projectleden, het CVB en alle andere deelnemers kenmerkten zich in het algemeen door een hoge mate van positiviteit. Men groeide steeds meer in het project.

### **Besluitvorming**

De directeuren geven aan dat de teambetrokkenheid nog beter uit de verf zou kunnen komen. Echter, door de factor tijd, hebben directeuren soms andere keuzes gemaakt. De betrokkenheid van medewerkers was ook minder door de grote hoeveelheid ontwikkelingen die tegelijkertijd op hen afkwam. De projectgroep geeft aan dat in het project goede besluitvormingsprocessen hebben plaatsgevonden. Sommige afspraken zijn uitgesteld omdat andere zaken de voortgang belemmerden. De misverstanden die ontstaan zijn, met name, de ontvangst van email en documenten, is op een adequate manier opgelost. Het is beter te werken met een vast format voor informatie. Soms werden de afspraken doorkruist door andere afspraken vanuit het CVB.

### **Autonomie**

Dit project heeft het belang van het leggen van de autonomie bij de werkvloer erg duidelijk gemaakt. Daar zou nog een verbeterslag gemaakt kunnen worden, aldus de directeuren.

---

<sup>30</sup> Camp, P, 2008, uitgedeeld tijdens bijeenkomsten met mijn studiegroep

<sup>31</sup> Zie bijlage 8

De projectgroep is uitermate lovend over de autonomie die zij ervaren hebben en de wijze waarop het project geleid is.

### **Bedrijfsklimaat**

Het klimaat is eigenlijk steeds positief geweest, ook al was er weerstand bij een groepje directeuren. Deze weerstand werd vooral veroorzaakt door de factor tijd en de hoeveelheid aan ontwikkelingen (1 directeur moest ook nog een fusieproces uitvoeren, een andere directeur was bezig met nieuwbouw en de vorming van een brede school).

De projectgroep geeft aan dat de Peelraamvisie, zoals deze verwoord is in het strategisch beleid veel meer vorm moet krijgen en meer erbij gehaald moet worden. De projectgroep vindt het ook jammer dat bij de bijeenkomst van mevrouw Dijksma, ondanks de gemaakte afspraken, toch geklaagd werd. Zo komen we nooit van het negatieve imago af, terwijl dat toch echt de afspraak was bij de vorming van de nieuwe stichting.

### **Samenwerking**

Unaniem zijn de directeuren tevreden over de samenwerking tussen de verschillende gremia. De projectgroep is uitermate tevreden over de samenwerking tussen de leden van de projectgroep. Er was voldoende tijd en zeker voldoende waardering voor ieders inbreng. De nieuwe ideeën uit de teams zouden nog beter gebruikt kunnen worden. De doelgerichte vergaderingen waren een pluspunt.

### **Houding**

Alle directeuren (hoge score) hebben de positieve instelling van de projectgroep gewaardeerd. De inspirerende en motiverende aanpak door de projectleiders hebben ze als prettig ervaren. De projectleider was enthousiast en inspirerend. Er is wel behoefte aan een compleet overzicht en soms kunnen de verschillende activiteiten nog duidelijker uitgelegd worden (dit betreft vooral de activiteit met het vertalen van de bekwaamheidseis).

De projectgroepleden geven aan dat zij deze aanpak (bottom up) helemaal zien zitten en zijn enthousiast over de toekomstige veranderingen. Zij benadrukken dat zij vooral veel ruimte ervaren hebben, in hun waarde zijn gelaten en dat zij een enorme groei hebben doorgemaakt.

### **Projectoverzicht**

Het directeurenoverleg geeft unaniem aan dat zij met project door willen gaan maar wel met een betere tijdsfasering en meer aansluiten bij de situatie op de scholen. Zij geven wel aan dat zij veel belang hechten aan het verankeren van dit project.

De projectgroep geeft aan dat het hele proces van het project belangrijk is geweest. Zij hebben het gevoel dat zij naar grotere hoogten gebracht zijn, maar willen nog verder doorgroeien. Wel zal er meer aandacht moeten zijn voor de informatievoorziening, de tijdsfasering en de wijze waarop medewerkers bij het proces betrokken worden.

## 3 Reflectie op mijn functioneren

### 3.1 Doelen uit leerlijn persoonlijke effectiviteit

In de leerlijn Persoonlijke Effectiviteit van de masteropleiding HRM heb ik de volgende leerdoelen geformuleerd <sup>32</sup>

#### Adviesvaardigheden:

**Hoofddoel 1** zelfvertrouwen ontwikkelen en leren te invloed verwerven.  
het accent verleggen van wat ik kan naar wat ik zelf wil.

Indicatoren zijn:

- Het leren verwerven van invloed en het herkennen van machtspatronen bij bijeenkomsten en gesprekken en vervolgens een zodanige reactie geven dat de “ontvanger(s)” en ikzelf voldoende ruimte houden voor eigen initiatieven en eigen meningen.
- Het leren omgaan met weerstand, het ontvangen van feedback zonder dat dit mijn zelfvertrouwen aantast.
- Het bewust toepassen van de items uit de referentietest uit deel 1 Whetten en Cameron <sup>33</sup> zodat ik bewust mijn beslissingen neem op basis van mijn eigen overtuiging (dit mede om mijn zelfvertrouwen te vergroten en te vertrouwen op mijn eigen deskundigheid).

**Hoofddoel 2** een goed timemanagement voeren

Indicatoren zijn:

- Het effectief leren omgaan met mijn tijd waarbij ik met name streef naar een betere balans tussen werktijd en privé-tijd door te werken aan het bewust aanleren van tijdelijke bestrijdingsmethoden van stress en het leren elimineren van stressoren.
- Het toewerken naar kleine successen met concrete resultaten en deze successen benoemen en vieren.

#### HRM vaardigheden:

**Hoofddoel 3** een compleet beeld vormen van HRM op inhoudelijk niveau

Indicatoren zijn:

- De hiaten opvullen die ik in mijn “puzzel HRM” heb en de ontbrekende verbindingen leggen of zaken verduidelijken dan wel theoretisch onderbouwen.
- Het invoeren van competenties bottom-up, waarbij ik zoveel mogelijk aansluit bij de belangen van de medewerkers
- Het leren vormgeven van een “lerende organisatie”.

### 3.2 Reflectie op de realisatie van voornoemde hoofddoelen

#### Indicator 1 macht en invloed verwerven

Ik heb in dit verandertraject veel geleerd over machtspatronen en het verwerven van invloed. Ik heb geleerd om andere mensen in te schakelen om bepaalde machtspatronen te doorbreken. Een voor-

---

<sup>32</sup> Uit: Beroepsproduct 2007-2008, Leerlijn Persoonlijke Effectiviteit, Masteropleiding HRM, VDO, Hogeschool Arnhem, Nijmegen,

<sup>33</sup> Uit: Whetten, D en Cameron, S, 2002, Persoonlijke vaardigheden, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, blz. 96

beeld is het inschakelen van een enthousiaste directeur om een verhaal te houden tijdens een directieoverleg.

#### **Indicator 2 omgaan met weerstand**

Met weerstand omgaan blijft lastig. Ik ben mij nu heel bewust geworden van de effecten op mensen bij een verandering. Ik heb geleerd dat de weerstand die mensen uitspreken niet altijd tegen het project is of tegen mij als persoon. Soms durven of willen mensen hun bezwaar niet te uitspreken op het niveau waar het zou moeten, b.v. bij de voorzitter van het college van bestuur. Mijn strategie om daar mee om te gaan was vragen stellen en luisteren. Daardoor voelden mensen ruimte en voelden zij zich gerespecteerd. Dat blijkt ook uit de evaluaties maar ook tijdens de vele gesprekken die ik gevoerd heb. Het blijft echter een leerpunt voor mij om steeds goed na te gaan waar de weerstand op gebaseerd.

#### **Indicator 3 toepassen referentietest**

Ik heb niet steeds bewust alle vragen gebruikt om mijn beslissingen te nemen. Bij alle vragen uit deze test gaat het om je eigen authenticiteit bewaren, integer handelen en zicht hebben op de gevolgen voor anderen en voor mijzelf. Ik ben in het afgelopen jaar hier op diverse niveaus mee bezig geweest en daar uitermate tevreden over. Met name de evaluatie van de leden van de projectgroep en de emails die ik ontving van directeuren vormen daarvoor een bewijs.

#### **Indicator 4 timemanagement**

Ik heb noodgedwongen geleerd in deze periode zeer effectief met mijn tijd om te gaan. Het herkennen van stresssignalen en daar adequaat op ingaan was een must, gezien mijn fysieke beperkingen en de gebeurtenissen in de privé sfeer. In het afgelopen jaar hebben zich voornamelijk gebeurtenissen voor gedaan die op de sociale-heraanpassingsschaal<sup>34</sup> hoog scoren. Ik ben met diverse strategieën die ik geleerd heb bewust aan de slag gegaan. Ik ben daar zeer tevreden over. De balans tussen privé en werk is nog steeds niet voldoende aanwezig. Ik heb wel de stress die veroorzaakt werd bij de Onderwijs Academie weggewerkt door een andere baan aan te nemen. Dat blijft een leerpunt voor het komende jaar.

#### **Indicator 5 successen vieren**

Op alle mogelijke manieren heb ik successen gevierd, tijdens mijn ziekte met alle hulptroepen, tijdens mijn project met de deelnemers en in mijn privé leven. Al deze momenten van succes hebben er voor gezorgd dat ik onder andere dit verandertraject ondanks alle tegenslag op een positieve manier kan afronden. Mijn doorzettingsvermogen in combinatie met alle resultaten die ik behaald heb geven mij een zeer tevreden en positief gevoel.

#### **Indicator 6 HRM puzzel**

Ik heb veel geleerd van alle theorie die ik gelezen heb of tijdens colleges gehad heb. Regelmatig was het een bevestiging van datgene wat ik al onbewust of bewust deed. Soms ordende het zaken waar ik geen vat op kon krijgen. Ik heb er ook last van gehad, omdat ik daardoor soms teveel informatie gebruikt hebt die voor mij wel helder was maar teveel voor de deelnemers. Ik merk wel dat de theorie niet overal nog verinnerlijkt is of bewust toegepast, b.v. projectmanagement. Maar als ik dan terugkijk heb ik grote delen daarvan wel gebruikt. De verschillende puzzelstukjes vallen in elkaar, maar de puzzel zal pas aan het eind van de opleiding compleet zijn.

#### **Indicator 7 bottum up competenties invoeren**

Mijn authenticiteit, mijn enthousiasme, deskundigheid en mijn inspirerende stijl zijn mijn sterke kant. Ik ben in staat om leerprocessen te stimuleren, kan theorieën vertalen naar bruikbare, praktische modellen. Daarnaast ben ik staat om flexibel om te gaan met allerlei problemen die op het pad komen en hou toch steeds het verandertraject op het spoor en kan het overzicht weer aanbrengen daar waar deelnemers dat verloren. Ik kan uitstekend uitleggen waardoor ik in staat ben aan te sluiten bij wat er op de werkvloer leeft. Ik ben geslaagd in het bottum-up competenties invoeren bij het merendeel van de scholen. Bij drie scholen niet. Eén school vond het een tijdrovend concept, één school was bezig met een fusie en één school had een compleet gevuld jaarprogramma zonder ruimte. Het enthousi-

---

<sup>34</sup> Uit: Whetten, D en Cameron, S, 2002, Persoonlijke vaardigheden, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, blz. 142 - 144

asme over de wijze van invoering blijkt uit de evaluaties. Aansluiten bij de scholen die enthousiast zijn is volgens mij voor het komende schooljaar de juiste strategie.

### **Indicator 8    het leren vormgeven van een lerende organisatie**

Ik begrijp de theorie over een lerende organisatie goed. Ik vind het interessant en uitdagend om met deze organisatiestrategie aan de gang te gaan. Het “vertalen” naar de organisatie is voor mij nog een proces van vallen en opstaan. Een proces dat zich in het schooljaar 2008-2009 verder zal ontwikkelen.

## **3.3    Reflectie op mijn rol als projectmanager**

Ik ben nog nooit projectleider geweest en dit was de eerste keer dat ik een project vanaf het begin heb vormgegeven en uitgevoerd.

Mijn kracht zit in het kunnen overzien van grote projecten, zonder mijzelf in details te verliezen. Aan het begin van het traject was duidelijk dat er meerdere projecten tegelijkertijd speelden. Ik had zelf een goed overzicht over het totale project en heb, op incidentele momenten na, steeds een helder overzicht gehad van het totale project wat betreft de voortgang. Ik heb steeds een beeld gehad van de te bereiken resultaten en ben in staat om doelgericht naar die resultaten toe te werken. Mijn snelheid werkt daar soms belemmerend bij, omdat mensen mijn tempo niet altijd bij kunnen houden.

Terugkijkend heb ik het mijzelf echter onnodig moeilijk gemaakt door vast te willen houden aan de theorie van projectmanagement en de voorgeschreven onderdelen in de leerlijn. Beter was geweest mijn eigen stijl te volgen en een stappenplan te maken zoals ik dat gewend was te doen. Nu is veel tijd verloren gegaan in activiteiten die het alleen ingewikkelder maakten (workbreakdownstructure) of opnieuw moesten omdat ze niet pasten bij de situatie van Stichting Peelraam.

Ik ben tevreden over mijn stijl van leiding geven in de projectgroep en tijdens het directieoverleg. Ik ben in staat om leiding te geven aan medewerkers en aan een projectgroep.

Ik ben niet tevreden over mijn verslaglegging van het project. Ik vond het moeilijk om het goed op papier te krijgen en lastig om het een en ander goed te bewaken. Vooraf had ik de theorie wel gelezen, maar alles is pas gaan “leven” tijdens het traject.

Ik vond het bijzonder moeilijk om voor anderen een visueel beeld te maken van het gehele project. Dat was voor de deelnemers beter geweest. Ik heb mij daar teveel gefocust op het creatief neerzetten van het totaalbeeld. Als ik dit in een schema had verwerkt, zoals ik meestal doe, was dit voor iedereen helder geweest. Ik ben wel zeer tevreden over de bijeenkomst met mevrouw Dijkma, waar ik bewezen heb een totaalbeeld op een creatieve manier voor de aanwezigen neer te kunnen zetten.

Ik ben niet tevreden over mijn start van het project. Ik had de beginsituatie beter moeten analyseren. Ik had meer moeten doorvragen en meer tijd moeten nemen om de gehele beginsituatie in kaart te brengen, terug te koppelen naar de opdrachtgever en eventueel naar het directieoverleg. Ik ben te snel van start gegaan met dit traject.





**Afb. 7 Het beeld brengen van het totale project met behulp van “bouwstenen” tijdens de bijeenkomst met mevrouw Dijkma**

### 3.4 kritische succesfactoren

Het verandertraject zoals ik dat het afgelopen jaar heb uitgevoerd, is voor het grootste deel succesvol verlopen. De afronding van het project vindt in het schooljaar 2008-2009 plaats.

Het op deze wijze implementeren zorgt voor een hoge mate van betrokkenheid bij de medewerkers. Vooral het zelf definiëren van de competentie samen met elkaar werd hoog gewaardeerd. Op scholen waar deze aanpak is gevolgd zijn allerlei initiatieven ontstaan rondom de bekwaamheidseisen, zoals intervisiegroepen, werkgroepjes, het ontwikkelen van een competentiespel.

Ik kan ook concluderen dat er veel geleerd is bij dit verandertraject. Er is geleerd wat een lerende organisatie nu daadwerkelijk inhoudt. De hele stichting heeft geleerd dat het benoemen van speerpunten verwachtingen wekt die je vervolgens waar moet maken. De stichting is zich ervan bewust geworden dat het aanbrengen van samenhang en onderlinge relaties in alle activiteiten die zij onderneemt essentieel is. Er is geleerd op welke wijze mensen empowered kunnen worden. En er is vooral ook geleerd dat tijd een factor is die een overheersende rol speelt als er gebrek aan is.

Dat leidt tot de volgende tips en aanbevelingen.

Het is belangrijk om vooraf de beginsituatie heel gedegen in kaart te brengen. Dan vervolgens een duidelijk projectplan te schrijven, met een implementatieplan. Beide plannen moeten een exacte beschrijving omvatten van de te behalen resultaten en de tijdsinvestering die het vraagt. Een vast model is daarbij essentieel. Korte en zakelijke teksten zijn daarbij een voorwaarde. Deze plannen bespreken en zorgen dat mensen daadwerkelijk weten waar ze aan beginnen is mijn inziens de sleutel tot succes.

Voor het komende schooljaar 2008-2009 ben ik gevraagd om voor zestien uur per week HRM beleid vorm te geven bij de stichting Peelraam. De eerste kritische succesfactor daarbij is, dat ik start met een gedegen analyse, vervolgens met een HRM beleidsplan. De prioriteiten samen kiezen met de directeuren op een overleg en deze keuzes duidelijk communiceren is de tweede kritische succesfactor.

De derde kritische succesfactor is het totale project steeds in beeld te brengen en daarbij je eigen stijl blijven volgen. Zo houden de deelnemers aan het project en de projectleider alles in beeld.



Afb. 8 Van links naar rechts; de heer Blume (vz CNV Schoolleiders, Mevrouw Lieskamp (projectleider), mevrouw Dijkema (staatssecretaris ministerie O, C & W) en de heer van der Mark (vz. Stichting Peelraam)

## 4 Literatuurlijst

1. Caluwé, Léon de & Hans Vermaak, 2006, *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*, Samson, Alphen aan de Rijn.
2. Maes, G, 2007, 2<sup>e</sup> herziene uitgave, *De kracht van Human Resources in de onderneming, modellen voor een geïntegreerde HRM aanpak*, Acco, Leuven.
3. Bos, J en Harding, E (red.) 2006, vierde druk, *Projectmatig creëren 2.0*, Scriptum Management, Schiedam.
4. Camp, Peter, 2004, *Kracht met de matrix, De parabel van de moderne geitenboer*, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen
5. Whetten D. en Cameron K, *Leiderschap en management, deel III, Groepsvaardigheden*, Nieuwezijds, Amsterdam
6. Lievengoed, B.C,J. 1993, achtste druk, *Organisaties in ontwikkeling, Zicht op de toekomst*, Lemniscaat, Rotterdam
7. Senge, P. M. et al., 1995, eerste druk, *het vijfde discipline praktijkboek*, Academic Service Schoonhoven
8. Senge, P, M. 2007, 5<sup>e</sup> druk , *Lerende scholen*, Scriptum Schiedam
9. Bout, G et al., 2006, *Professionals sturen samen, strategisch personeelsbeleid in de scholen*, ministerie O, C & W
10. Ministerie van O, C & W, 2008, *nota werken in het onderwijs 2007*, Den Haag
11. Ministerie van O, C & W, 2008, *convenant actieplan Leerkracht van Nederland 2008*, Den Haag
12. Ministerie van O, C & W, 2007, *Kwaliteitsagenda PO*, Den Haag
13. Ministerie van O, C & W, 2008, *Algemene maatregel van bestuur besluit bekwaamheidseisen onderwijs 2007*, Den Haag
14. Onderwijsraad, 2007, *Leraarschap is eigenaarschap*, Den Haag
15. *Commissie Rinnooy Kan, 2007, LeerKracht*, Den Haag
16. Nederlandse Schoolleiders Academie, *NSA competentieprofiel directeuren in het primair onderwijs, 2004-2005*, Utrecht
17. Kessels, J, 2004, *De noodzaak om aantrekkelijk te blijven voor professionals*,
18. Schoemaker, M, 2003, *De metamorfose van werkgemeenschappen*, rede (verkorte vorm) bij aanvaarding van het ambt bijzonder hoogleraar, Katholieke Universiteit Nijmegen
19. Caluwe en Reitsma, *Onderzoeksverslag naar competenties van organisatieadviseurs in verandertrajecten*, juli 2006

## Bijlage 1 Gegevens project

- |   |   |
|---|---|
| 1. Myriam Lieskamp  | student Master MHRM VDO Hogeschool Arnhem Nijmegen (project-leider)   |
| Werkzaam bij  | CNV Onderwijs Academie en CNV Schoolleiders   |
| Telefoon:   | 06-10381346   |
| Naam instelling   | stichting Primair Onderwijs Peelraam in gemeenten Boxmeer, Sint Anthonis, Mill en Sint Hubert   |
| sector  | Primair Onderwijs   |
| 2. Naam opdrachtgever                                       | De heer L. van der Mark   |
| Functie opdrachtgever                                       | Voorzitter college van bestuur  |
| Telefoon werk   | 06-14643583   |
| 3. Begeleider in de praktijk                                | Peter Camp (vanuit VDO)   |
| Intervisie  | studentengroep VDO  |
| 4. Organisatie waar het project plaatsvindt (en organogram) | <p>De stichting Primair Onderwijs Peelraam is een jonge stichting (1-01-2007) ontstaan uit een besturenfusie van 2 stichtingen (Stichting basisonderwijs Gezamenlijk Overleg Sint Anthonis en Rijkevoort (GOSER) en Stichting Katholiek Basisonderwijs MILL c.a. (SKBM). Er ressorteren 13 basisscholen onder de stichting. 9 scholen hebben één directeur. 2 scholen hebben ieder één directeur.</p> <p>De stichting verzorgt onderwijs in drie gemeenten: Boxmeer, Sint Anthonis en Mill en Sint Hubert.</p> <p>Adres Stichting Peelraam Dorpsstraat 7<br/>5446 AM Wanroy<br/>tel. 0485-471811 / 471854</p> |
| Opbouw stichting  | <p>Stichting Primair Onderwijs Peelraam heeft een Raad van Toezicht (5 leden).</p> <p>Daaronder is een college van bestuur met een voorzitter en 3 stafleden:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>1 staflid onderwijs (tevens deels directeur van een school)</li><li>1 staflid personeel (tevens deels directeur van een school)</li><li>1 staflid financiën/materieel (tevens deels directeur van een school)</li></ul>   |

## Bijlage 2 Uit het strategisch beleid van Stichting Peelraam

### De missie van Stichting Peelraam is:

“ De Stichting Peelraam wil kinderen vanuit een katholieke identiteit en lokale eigenheid zo goed mogelijk toerusten zich als verantwoordelijke, kritisch en volwaardige deelnemers te begeven in een pluri-forme en democratische samenleving met eerbiediging van ieders etnische en culturele achtergrond, geloofsovertuiging en levensbeschouwing”.

Peelraam wil zich ontwikkelen naar een lerende organisatie. In het strategische beleid heeft als speerpunt benoemd dat zij een aantrekkelijke werkgever zijn in het land van Cuijk en een van de meest innoverende stichtingen zijn in Noord-Brabant. Zij stelt daarbij de leraar centraal. Zij wil een rijke leeromgeving creëren voor alle betrokkenen, kinderen, leerkrachten en leidinggevenden. Zij vraagt deskundigheid en een hoog ambitieniveau in alle lagen. Goed onderwijs, samenwerken, proactief sturen en faciliteren zijn de uitgangspunten.

**De missie van stichting Peelraam is: samen sterker in onderwijszorg, onderwijskwaliteit en onderwijsvernieuwing.**

De kernwaarden van stichting Peelraam zijn:

- Het kind als uitgangspunt
- Pedagogisch optimisme
- Vertrouwen
- Respect
- Solidariteit
- Uitdaging
- Openheid
- Ouders als opvoedkundige partners
- De mens als geheel
- Autonomie
- Zelfontplooiing

De Stichting Peelraam heeft een strategische beleidsnota 2008-2012 opgesteld. Daarin is deze missie beschreven en wordt de visie in negen deelvisies uitgewerkt;

visie innovatie

### **speerpunt 1 innoveren tot een lerende organisatie**

#### **Indicatoren:**

1. behoren tot de meest innoverende schoolbesturen in de regio van Land van Cuijk
1. continue werken aan vergroten van het lerend vermogen van iedere school en de gehele stichting
2. in schoolplan duidelijk maken op welke wijze zij innovatief en ondernemend zijn
4. leren van elkaar en van scholen onderling

### **speerpunt 2**

#### **systematisch werken aan beleid**

1. het toepassen van de pdca cirkel
2. de beleidscyclus implementeren ivm bewaken kwaliteitszorg
3. planmatig doorlopen van beleidscyclus en bijstellen van strategisch beleid

visie op identiteit

### **speerpunt 3**

#### **een duidelijke identiteit met ruimte voor diversiteit**

1. een eigentijdse en inspirerende identiteit
2. duidelijk herkenbare identiteit passend bij leerlingenpopulatie en maatschappelijke omgeving

3. in samenspraak met ouders en leerlingen wordt invulling gegeven aan identiteit
4. identiteit is terug te vinden in schoolplan, schoolgids en in de dagelijkse praktijk

visie op de maatschappelijke omgeving

**speerpunt 4 een relatie en een dialoog aangaan met de maatschappelijke omgeving**

1. actieve maatschappelijke rol vervullen binnen maatschappelijke omgeving en verantwoording afleggen
2. actief betrekken van de maatschappelijke omgeving bij de organisatie
3. verantwoording afleggen aan externen over de wijze waarop maatschappelijke opdracht wordt vervuld
4. directeuren leggen verantwoording af over de behaalde resultaten aan inspectie, CVB, ouders, leerlingen en personeel

**speerpunt 5 Ouders, leerlingen en personeel zijn de belangrijkste stakeholders en praten en denken mee over de schoolontwikkeling en de positie in de wijk**

1. ouders zijn aantoonbaar actief betrokken bij de schoolontwikkeling
2. in het schoolplan staat op welke wijze ouders actief betrokken worden
3. het aangaan van strategische samenwerkingsrelaties met relevante instanties
4. het aangaan van relaties met de directe omgeving

visie op onderwijs

**speerpunt 6 aansluiting met het onderwijs bij de leerling die centraal staat met unieke vaardigheden en talenten**

1. het bieden van prikkelend en uitdagend onderwijs op maat
2. het vaststellen van het pedagogisch en didactisch concept per school
3. het aangeven van de wijze waarop de opbrengsten van het onderwijs worden getoetst en geborgd

visie op zorg

**speerpunt 7 passend onderwijsaanbod voor iedere leerling (moet aansluiten bij missie van het Samenwerkingsverband WSNS waarvan de stichting deel uitmaakt = “ kansrijk samenwerken aan passend onderwijs”**

1. voldoen aan de zorgplicht
2. alle scholen hebben een heldere zorgstructuur
3. het volgen van de sociaal-emotionele ontwikkeling van alle leerlingen met een valide leerlingvolgsysteem
4. afspraken met alle onderwijsorganisaties en welzijnsinstellingen in de regio over zorgplicht
5. alle scholen hebben beschreven welke zorg zij kunnen bieden en onder welke voorwaarden
6. actief participeren in samenwerkingsverband WSNS Land van Cuijk

visie op personeel

**speerpunt 8 professionele organisatie die medewerkers stimuleert en ondersteunt bij het geven van goed doordacht onderwijs**

1. wij hebben uitsluitend competente, professionele medewerkers
2. wij voeren uitdagend en motiverend personeelsbeleid
3. in de hele regio staat de stichting bekend als aantrekkelijke werkgever
4. het laag leggen van verantwoordelijkheid in de organisatie; het geven van ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en stimuleren van zeggenschap
5. wet beroepen in het onderwijs is geïmplementeerd
6. competenties in beeld gebracht en bekwaamheidsdossier ingevoerd
7. alle medewerkers zijn actief bezig met eigen loopbaan
8. iedere school heeft personeelsbeleid dat past bij het profiel van de school
9. iedere school legt een relatie tussen wensen medewerkers en doelen van de school
10. er wordt een actief levensfasegericht personeelsbeleid gevoerd

**speerpunt 9** er is sprake van een professionele cultuur waar medewerkers open en veilig professioneel met elkaar kunnen samenwerken

1. er is een professionele cultuur
2. er wordt aandacht besteed aan onderlinge communicatie
3. alle medewerkers leggen verantwoording af over eigen functioneren
4. implementatie van gesprekkencyclus
5. CVB en directies leggen verantwoording af door managementcontracten en kwartaalrapportages
6. het voeren van een (pro) actief ziektepreventie- en verzuimbeleid.
7. ziekteverzuimpercentage ligt jaarlijks onder het landelijk gemiddelde

**speerpunt 10** medezeggenschap is op een professionele manier vormgegeven

1. er zijn actuele reglementen conform Wet Medezeggenschap op Scholen

visie op financiën

**speerpunt 11** er is sprake van een goede planning en controlcyclus. Er is een transparant en gedegen financieel beleid

1. implementatie van planning en controlcyclus
2. het opstellen van een meerjarenbegroting gekoppeld aan meerjaren strategisch beleid

visie op huisvesting

**speerpunt 12** schoolgebouwen sluiten aan bij de gekozen schoolconcepten en de werkwijze van de teams

1. iedere school heeft huisvesting passend bij de visie van de school
2. alle scholen zijn up-to-date en aantrekkelijk
3. er is een minimumstandaard waaraan de huisvesting van alle scholen aan moet voldoen
4. leegstand van lokalen wordt vermeden door alternatieve invulling

visie op informatie- en communicatietechnologie

**speerpunt 13** het versterken van ICT tot het niveau van de onderwijsinspectie

1. ICT is intern aantoonbaar geïntegreerd
2. alle leerlingen hebben digitaal portfolio
3. hardware en software sluit aan bij het primaire – en de ondersteunende processen
4. kennis en gebruik van ICT is conform digitaal rijbewijs onderwijs
5. kennis en gebruik van ICT is conform basisnorm per groep
6. er zijn voldoende ICT faciliteiten
7. de website is up-to-date en uitnodigend

# Bijlage 3 Bekwaamheidseisen wet Beroepen in het Onderwijs

## Algemene maatregel van Bestuur Bekwaamheidseisen

Artikel 2.1. van het Besluit van 23-08-2005 worden de volgende competenties onderscheiden:

### De bekwaamheid tot het geven van onderwijs omvat de volgende competenties:

- a. interpersoonlijke competentie
- b. pedagogische competentie
- c. vakinhoudelijke en didactische competentie
- d. organisatorische competentie
- e. competentie in het samenwerken met de collega=s
- f. competentie in het samenwerken met de omgeving
- g. competentie in reflectie en ontwikkeling

### Artikel 2.4. Interpersoonlijke competentie leraar PO

1. De leraar onderschrijft zijn interpersoonlijke verantwoordelijkheid. Hij is zich bewust van zijn eigen houding en gedrag en van de invloed daarvan op de kinderen. Hij heeft voldoende kennis en vaardigheid op het gebied van groepsprocessen en communicatie om een goede samenwerking met en van de kinderen tot stand te brengen.
2. Om te voldoen aan het eerste lid:
  - o kan de leraar de volgende handelingen verrichten:
    - 1°. hij maakt contact met de kinderen en zorgt ervoor dat zij contact kunnen maken met hem en zich op hun gemak voelen,
    - 2°. hij geeft de kinderen leiding maar laat hun ook verantwoordelijkheid en geeft hun een eigen inbreng, en
    - 3°. hij scheidt een goed klimaat voor samenwerking met de kinderen en tussen de kinderen onderling;
  - b. beschikt de leraar over de volgende kennis:
    - 1°. hij is goed op de hoogte van communicatie- en omgangsvormen in de leefwereld van de kinderen, en
    - 2°. hij is op een praktisch niveau op de hoogte van communicatietheorieën, groepsdynamica en interculturele communicatie en kent in het bijzonder de implicaties daarvan voor zijn eigen doen en laten.

### Artikel 2.5. Pedagogische competentie leraar PO

1. De leraar onderschrijft zijn pedagogische verantwoordelijkheid. Hij heeft voldoende pedagogische kennis en vaardigheid om op professionele en planmatige wijze voor het individuele kind en de klas of groep een veilige leeromgeving tot stand te brengen waarin kinderen zich kunnen ontwikkelen tot een zelfstandig en verantwoordelijk persoon.
2. Om te voldoen aan het eerste lid:
  - a. kan de leraar de volgende handelingen verrichten:
    - 1°. hij vormt zich een goed beeld van het sociale klimaat in een groep, van het individuele welbevinden van de kinderen en van de vorderingen die zij maken op het gebied van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid,
    - 2°. hij ontwerpt op basis daarvan een plan van aanpak of een benadering om de kinderen te begeleiden naar een veilig en harmonisch leef- en werkklimaat en om hun sociaal-emotionele en morele ontwikkeling te bevorderen,
    - 3°. hij voert dat plan van aanpak of die benadering uit,
    - 4°. hij evalueert dat plan van aanpak of die benadering en stelt het zo nodig bij, voor de hele groep en ook voor individuele kinderen, en



- 5°. hij signaleert problemen en belemmeringen in de sociaal-emotionele en morele ontwikkeling van kinderen en stelt, eventueel samen met collega=s, een passend plan van aanpak of benadering op;
- b. beschikt de leraar over de volgende kennis:
  - 1°. hij is vertrouwd met de leefwereld van basisschoolkinderen, hun basisbehoeften, hun verwachtingen, met de culturele bepaaldheid daarvan, en weet hoe hij daarmee om kan gaan,
  - 2°. hij is bekend met het globale verloop van de sociaal-emotionele en morele ontwikkeling van basisschoolkinderen, met de problemen die zich daarbij kunnen voordoen en weet hoe hij daarmee om kan gaan,
  - 3°. hij is bekend met ontwikkelings- en opvoedingstheorieën van het jonge en oudere kind, is vertrouwd met verschillende opvoedingspraktijken en met de culturele bepaaldheid daarvan en is zich bewust van de consequenties van die theorieën en praktijken voor het onderwijs en voor zijn doen en laten als leraar, en
  - 4°. hij heeft kennis van processen van identiteitsvorming, zingeving en waardenontwikkeling bij het jonge en oudere kind én van de culturele bepaaldheid daarvan en weet welke consequenties hij hieraan moet verbinden voor zijn handelen.

#### **Artikel 2.6. Vakinhoudelijke en didactische competentie leraar PO**

1. De leraar onderschrijft zijn vakinhoudelijke en didactische verantwoordelijkheid. Hij heeft voldoende kennis en vaardigheid op het gebied van de onderwijshouden en de didactiek om op eigentijdse, professionele en planmatige wijze een krachtige leeromgeving tot stand te brengen waarin de kinderen zich de culturele bagage eigen kunnen maken die de maatschappij vereist.
2. Om te voldoen aan het eerste lid :
  - a. kan de leraar de volgende handelingen verrichten:
    - 1°. hij vormt zich een goed beeld van de mate waarin de kinderen de leerinhoud beheersen en van de manier waarop ze hun werk aanpakken,
    - 2°. hij ontwerpt op basis daarvan leeractiviteiten of speel- en leeractiviteiten die voor de kinderen uitvoerbaar zijn en die hen aanzetten tot zelfwerkzaamheid,
    - 3°. hij voert die activiteiten samen met de kinderen uit,
    - 4°. hij evalueert die activiteiten en de effecten ervan en stelt ze zo nodig bij, voor de hele groep maar ook voor individuele kinderen, en
    - 5°. hij signaleert leerproblemen en belemmeringen en stelt, zo nodig samen met collega=s, een passend plan van aanpak of benadering op;
  - b. beschikt de leraar over de volgende kennis:
    - 1°. hij beheerst de leerinhouden van de vak- en vormingsgebieden, zoals beschreven in de kerndoelen voor het primair onderwijs,
    - 2°. hij kent het belang van die leerinhouden voor het dagelijks leven van basisschoolkinderen en weet hoe zij die leerinhouden gebruiken,
    - 3°. hij is vertrouwd met de opbouw van de leerinhouden in leerlijnen en met de samenhang daartussen,
    - 4°. hij heeft kennis van, al dan niet onderzoeksmatig, ontwerpen van onderwijs, didactieken en didactische leermiddelen, waaronder informatie- en communicatietechnologie,
    - 5°. hij is bekend met verschillende leer- en onderwijstheorieën en onderwijsarrangementen voor het jonge en oudere kind en weet hoe hij die in praktijk kan brengen,
    - 6°. hij is vertrouwd met de wijze waarop kinderen leren, wat hun leerbehoeften zijn, hoe hun ontwikkeling verloopt en welke problemen zich daarbij kunnen voordoen en hij weet hoe hij daar mee om kan gaan,
    - 7°. hij heeft kennis van de invloed van taalbeheersing en taalverwerving op het leren en weet hoe hij daar in zijn praktijk rekening mee moet houden,
    - 8°. hij heeft een praktische kennis van veel voorkomende leerstoornissen en onderwijsbelemmeringen, en
    - 9°. hij heeft kennis van processen van identiteitsvorming, zingeving en waardenontwikkeling bij het jonge en oudere kind, en van de culturele bepaaldheid daarvan en hij weet welke consequenties hij hieraan moet verbinden voor zijn handelen.

### **Artikel 2.7. Organisatorische competentie leraar PO**

1. De leraar onderschrijft zijn organisatorische verantwoordelijkheid. Hij heeft voldoende organisatorische kennis en vaardigheid om in zijn klas en zijn lessen op professionele en planmatige wijze een goed leef- en werkklimaat tot stand te brengen dat overzichtelijk, ordelijk en taakgericht is en in alle opzichten helder voor hemzelf, zijn collega=s en in het bijzonder de kinderen.
2. Om te voldoen aan deze bekwaamheidseis:
  - a. kan de leraar de volgende handelingen verrichten:
    - 1°. hij hanteert op een consequente manier concrete, functionele en door de kinderen gedragen procedures en afspraken,
    - 2°. hij gebruikt organisatievormen, leermiddelen en leermaterialen die leerdoelen en leeractiviteiten ondersteunen, en
    - 3°. hij houdt een planning aan die bij de kinderen bekend is en gaat adequaat om met tijd;
  - b. is hij bekend met die aspecten van klassenmanagement die voor zijn onderwijs relevant zijn.

### **Artikel 2.8. Competentie leraar PO in het samenwerken met collega=s**

1. De leraar onderschrijft zijn verantwoordelijkheid in het samenwerken met collega=s. Hij heeft voldoende kennis en vaardigheden om een professionele bijdrage te leveren aan een goed pedagogisch en didactisch klimaat op zijn school, aan goede werkverhoudingen en een goede schoolorganisatie.
2. Om te voldoen aan deze bekwaamheidseis :
  - a. beschikt de leraar over de volgende vaardigheden:
    - 1°. hij deelt informatie die voor de voortgang van het werk van belang is, met collega=s en maakt gebruik van de informatie die hij van collega=s krijgt,
    - 2°. hij levert een constructieve bijdrage aan verschillende vormen van overleg en samenwerken op school,
    - 3°. hij geeft en ontvangt collegiale consultatie en intervisie, en
    - 4°. hij levert een bijdrage aan de ontwikkeling en verbetering van zijn school;
  - b. beschikt de leraar over de volgende kennis:
    - 1°. hij is op praktisch niveau bekend met methodieken voor samenwerking en intervisie,
    - 2°. hij is op een praktisch niveau op de hoogte van leerlingvolgsystemen en manieren om zijn eigen werk toegankelijk te administreren,
    - 3°. hij heeft enige kennis van organisatie- en bestuursvormen voor scholen in het primair onderwijs, en
    - 4°. hij is op de hoogte van modellen voor kwaliteitszorg en methodieken voor onderwijsverbetering en schoolontwikkeling.

### **Artikel 2.9. Competentie leraar PO in het samenwerken met de omgeving**

1. De leraar onderschrijft zijn verantwoordelijkheid in het samenwerken met de omgeving van de school. Hij heeft voldoende kennis en vaardigheid om goed samen te werken met mensen en instellingen die betrokken zijn bij de zorg voor de kinderen en bij zijn school.
2. Om te voldoen aan deze bekwaamheidseis :
  - a. kan de leraar de volgende handelingen verrichten:
    - 1°. hij geeft op professionele manier aan ouders en andere belanghebbenden informatie over de kinderen en gebruikt de informatie die hij van hen krijgt,
    - 2°. hij neemt op een constructieve manier deel aan verschillende vormen van overleg met mensen en instellingen buiten de school, en
    - 3°. hij verantwoordt zijn professionele opvattingen en werkwijze met betrekking tot een kind aan ouders en andere belanghebbenden en past in gezamenlijk overleg zo nodig zijn werk met dat kind aan;
  - b. beschikt de leraar over de volgende kennis:

- 1°. hij is bekend met de leefwereld van ouders of verzorgers en met de culturele achtergronden van de kinderen en weet hoe hij daar rekening mee moet houden in zijn doen en laten als leraar, en
- 2°. hij is op de hoogte van de professionele infrastructuur waar zijn school onderdeel van is.

#### **Artikel 2.10. Competentie leraar PO in reflectie en ontwikkeling**

1. De leraar onderschrijft zijn verantwoordelijkheid voor zijn eigen professionele ontwikkeling. Hij onderzoekt, expliciteert en ontwikkelt zijn opvattingen over het leraarschap en zijn bekwaamheid als leraar.
2. Om te voldoen aan deze bekwaamheidseis :
  - a. kan de leraar de volgende handelingen verrichten:
    - 1°. hij werkt planmatig aan de ontwikkeling van zijn bekwaamheid, op basis van een goede analyse van zijn competenties,
    - 2°. hij stemt de ontwikkeling van zijn bekwaamheid af op het beleid van de school, en
    - 3°. hij maakt bij die ontwikkeling gebruik van informatie van kinderen en collega=s en ook van collegiale hulp in de vorm van bijvoorbeeld intervisie en supervisie;
  - b. beschikt de leraar over de volgende kennis:
    - 1°. hij heeft voldoende gedragspsychologische kennis om zijn eigen gedrag en dat van anderen te begrijpen en te analyseren,
    - 2°. hij is op de hoogte van de onderwijspraktijk in andere scholen voor primair onderwijs en vervolgscholen en ook van actuele ontwikkelingen op het gebied van pedagogiek, didactiek, inhouden, werkwijzen en organisatievormen in het primair onderwijs, en
    - 3°. hij is op de hoogte van actuele ontwikkelingen op het gebied van pedagogiek en didactiek die relevant zijn voor zijn onderwijs.

## Bijlage 4 Plaatsing van de project in wet- en regelgeving

De wet Beroepen in het Onderwijs neemt in het concept van de lerende organisatie een centrale plek in. De wet Beroepen in het Onderwijs is een wet waarbij ontwikkeling van de leraar centraal staat. De wet Beroepen in het Onderwijs omvat basisbekwaamheidseisen voor leraren en directeuren primair onderwijs, waar aan iedere leraar aan moeten voldoen.

Er zijn bekwaamheidseisen (NSA profiel) voor directeuren in het primair onderwijs en voor personeelsleden met een kind gebonden functie. Deze zijn nog niet met een AMVB vastgesteld door de 2<sup>e</sup> Kamer.

De wijze waarop leerkrachten werken en voldoen aan deze bekwaamheidseisen moet worden vastgelegd in een individueel bekwaamheidsdossier. Overigens geldt de verplichting van een bekwaamheidsdossier ook voor directeuren. Voor het bekwaamheidsdossier zijn bij wet BIO 5 functionele criteria geformuleerd waaraan een bekwaamheidsdossier moet voldoen.

De werkgever is bij WET BIO verplicht de werknemers (dus ook de directeuren) in de gelegenheid te stellen te voldoen aan de bekwaamheidseisen. Over de wijze waarop is de werkgever verplicht verslag te geven in een kwaliteitszorgverslag of het schoolplan.

Invoering van bekwaamheidseisen (competentiemanagement) en invoering van het (verplichte) bekwaamheidsdossier past in deze ontwikkeling en vormt op deze manier de basis om een lerende organisatie te worden.

### Plaatsing in landelijke ontwikkelingen en wet- en regelgeving

Dit verandertraject past binnen de landelijke ontwikkelingen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. De volgende onderzoeken en rapporten zijn gebruikt:

1. Leraarschap is eigenaarschap, Onderwijsraad, 2007
2. LeerKRACHT, Commissie Rinnooy-Kan, 2007
3. Convenant Actieplan Leerkracht van Nederland, ministerie van O, C & W, 2008

“Nederland staat aan de vooravond van een dramatisch lerarentekort” is de aanhef van het rapport “LeerKRACHT”, van de commissie Rinnooy-Kan.

Tekort	Onvervulde vacatures	
	2006	2011-2013
Primair onderwijs	2100 fte	3600 fte
Directeuren primair onderwijs	1100 fte	2000 fte
Docenten VO	6000 fte	10.000 fte
Directeuren VO	Geen fte	Geen
Docenten BVE	1600 fte	1860fte

Oorzaken voor de problemen in het onderwijs zijn terug te voeren op twee domeinen:

#### Domein I

##### In de school

Schaalvergroting

Versterking /professionalisering management en daardoor grotere afstand van werkvloer

Rolverarming /rolvereenvoudiging van de leraren

Tekort aan interactie tussen de verschillende lagen

#### Domein II

##### Buiten de school

Matig functionerende beroepsgroep

Tanend imago

Afnemende maatschappelijke waardering

Grote mate volgzzaamheid

Eerste conclusie van alle rapporten is: de meeste ontwikkelingen in het onderwijs zijn mislukt. In het verleden is er vooral aandacht geweest en geïnvesteerd in bestuur en management, ingegeven door de ingevoerde autonomievergroting, schaalvergroting, verbetering van interne beheersprocessen en verregaande deregulering vanuit het ministerie. Veranderingen die in een hoog tempo zijn ingevoerd

en waarop het management niet altijd voldoende voorbereid was of onvoldoende tijd voor had. Onderwijskundige veranderingen en maatschappelijke problemen zijn in een hoog tempo over het onderwijs heen gegoten, waarbij er nauwelijks aandacht was voor degene die in feite de klus moesten klaren, namelijk de leraar. In de leraar werd niet of nauwelijks geïnvesteerd. Dit is ook de meest gehoorde kritiek vanuit het veld richting het ministerie.

Opvallend bij het management en bij de leraren is, dat zij beiden niet de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen functioneren bij tegenvallende prestaties, maar de verantwoordelijkheid hiervoor van zich afschuiven, naar elkaar of naar de overheid.

Tweede conclusie bij alle rapporten (en ook de conclusies van de onderzoekscommissie Dijsselbloem), is, dat in de laatste 25 jaar de leraar als professional vergeten is. Essentieel daarbij is, dat leraren zich erg volgzzaam hebben opgesteld bij alle ontwikkelingen.

Met alleen een herwaardering van het beroep krijg je geen grip op de kwantitatieve en kwalitatieve problemen in het onderwijs. De volgende punten zijn zeker zo belangrijk om de geconstateerde problemen op te lossen:

- Een mentaliteitsverandering, waarbij leraren en directeuren weer trots worden op hun vak, eigenaar worden van hun eigen beroep.
- Het aannemen van een assertieve houding.
- Het feit dat in de meeste gevallen het personeelsbeleid nog in de kinderschoenen staat wordt in alle drie de rapporten aangegeven als belangrijkste oorzaak, naast het ontbreken van invloed op het eigen primaire proces en het ontbreken van goede randvoorwaarden.

Het rapport "Leraarschap is eigenaarschap" van de Onderwijsraad en het onderzoek "LeerKRACHT" aansluitend door de commissie Rinnooy-Kan vormen de basis van een aantal beleidsvoornemens om het kwantitatieve en het kwalitatieve tekort en de grote problemen in deze sector aan te pakken. De reactie op beide rapporten wordt gegeven in het actieplan "Actieplan LeerKRACHT" door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Er worden er 3 kernstappen gezet in de richting van een herwaardering van het leraarschap (advies Rinnooy-Kan en overgenomen door Plasterk en verwerkt in het convenant: Actieplan Leerkracht van Nederland). Daarin is gekozen voor het versterken beroepsinhoudelijke kant van het leraarschap, het toewerken naar professionele school/organisatie en een betere beloning.

Samenvattend is er een aantal essentiële uitgangspunten vast te stellen.

1. Er is sprake van een terugtrekkende overheid.
2. Er is sprake van een tekort aan professionele leerkrachten.
3. Er is sprake van een zwak ontwikkelde beroepstrots.
4. De leraar wordt niet betrokken bij veranderingen maar moeten deze wel uitvoeren.
5. Er is sprake van het ontbreken van professioneel personeelsbeleid.
6. De overheid stimuleert scholen zich te ontwikkelen tot lerende organisaties die hun plek innemen in de maatschappelijke omgeving en die aan die omgeving verantwoording afleggen.

## Bijlage 5 Artikel Lerend school Tijdschrift Direct

Op 1 juli jl. is het convenant Leerkracht van Nederland afgesloten. Hierin is een aantal maatregelen afgesproken voor de komende jaren in het primair- en voortgezet onderwijs. We lezen daar dat “de kwaliteit van het onderwijs en de voortdurende verbetering daarvan hoog op de agenda staat omdat goed onderwijs van groot belang is voor onze samenleving, cultuur en economie; dat de inspanningen van de gehele onderwijssector er dan ook dagelijks op zijn gericht het onderwijs goed en zo mogelijk nog beter te laten zijn”. (downloaden [www.cnvs.nl](http://www.cnvs.nl)).

Het is duidelijk dat een school zichzelf niet op commando verbetert door dwingende regelgeving. Maar hoe dan wel?

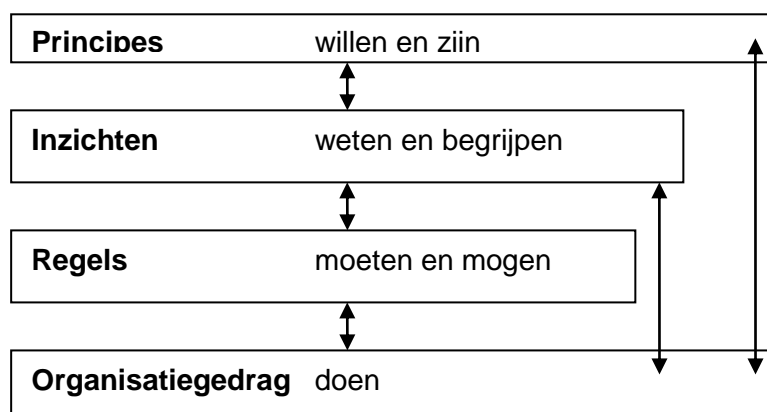
Een antwoord op deze vraag kan de lerende organisatie zijn. Door een klimaat op school te scheppen waar mensen de mogelijkheid hebben met elkaar in gesprek te gaan en samen te reflecteren op hun vak maak je ruimte voor ontwikkeling en innovatie en een voortdurende verbetering van de kwaliteit van het onderwijs.

Peter Senge is er van overtuigd dat in een lerende school mensen, binnen en buiten de schoolmuren, ouders, leerkrachten, leidinggevenden en bestuurders, allemaal hetzelfde belang hebben bij de toekomst van hun school en dat ze van elkaar kunnen leren. Hij schrijft in zijn boek dat een school “een ontmoetingsplaats is waar mensen kunnen leren, zowel individueel als gezamenlijk”. Hij noemt dit een lerende organisatie.

Bij het begrip “de lerende organisatie” wordt ervan uitgegaan dat:

De complexiteit en onvoorspelbaarheid van de omgeving van de organisatie (lees school) en het feit dat gebruik gemaakt wordt van de al aanwezige kennis in de organisatie, ervoor zorgt dat controle van bovenaf vrijwel onmogelijk en niet nodig is. Leren is geen proces van alleen de werknemers, maar van alle betrokkenen. De rol van de (school) leider is faciliteren. Het draait om collectieve leerprocessen. Dit collectieve proces is een proces van terugkijken op handelingen (het doen) en die achteraf betekenis geven. De rol van de leider is vooral sturing te geven aan deze leerprocessen zodat er nieuwe inzichten ontstaan.

Essentieel bij de lerende organisatie is, dat zij niet wil **voorschrijven**, maar streeft naar een stapsgewijze ontwikkeling door reflectie en collectieve leerprocessen. In deze visie komt leren daar uit voort, maar ook door betekenis te geven aan wat wordt waargenomen. Een school leert dan bijvoorbeeld door patronen te herkennen in het eigen gedrag, daar betekenis aan te geven en vervolgens een weloverwogen keuze te maken. (Samen) leren staat dus centraal bij een lerende school. Scholen moeten mogelijkheden scheppen om kennis te verwerven, te scheppen, bijeen te brengen en te benutten. Het benutten van deze kennis zorgt ervoor er een veranderingsproces ontstaat in denken en doen. Het denken en doen in de school vertaalt zich concreet naar regels, inzichten en principes. Er is een samenhang tussen het gedrag in de organisatie (dat wat mensen doen), regels (dat wat mensen moeten en mogen), inzichten (dat wat mensen weten en begrijpen) en principes (wat mensen willen en zijn). Wierdsma en Swieringa geven de onderlinge samenhang in het volgende schema weer.



Figuur 1 Wierdsma en Swieringa, uit *Lerend organiseren*

Regels hebben dus directe invloed op het gedrag van mensen in een school. Zij bepalen wat mensen mogen en moeten. Door na te denken en te reflecteren over wie en wat een school wil zijn, gaan mensen anders handelen. Daardoor zullen regels aangepast worden. Belangrijk daarbij is dat de inzichten en principes zichtbaar verwerkt zijn in regels van de school, die helder en hanteerbaar zijn.

In een lerende organisatie reflecteert men op het “doen”. Dat vraagt een aantal disciplines bij het leren. Senge gaat uit van vijf disciplines:

Persoonlijk meesterschap houdt in dat iedereen in de school een goed en samenhangend beeld heeft van de eigen visie op onderwijs en op de eigen ambitie en tevens een realistische kijk op het huidige eigen functioneren. Het overbruggen van deze kloof is een uitdaging. Persoonlijk meesterschap kan zorgen voor een versterking van de kwaliteit en de aantrekkelijkheid van het beroep als leraar.

Een tweede discipline is het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op onderwijs. Een gemeenschappelijke visie genereert gemeenschappelijke doelen, doelen die mensen samen kunnen delen, samen na kunnen streven en die een richtinggevend kader vormen. Een richtinggevend kader kan betrokkenheid en de motivatie bevorderen.

De derde discipline is misschien wel de moeilijkste. Door bewustwording en te reflecteren op de huidige situatie kunnen bestaande inzichten in twijfel getrokken worden. Er ontstaan nieuwe inzichten op basis van feedback uit de omgeving, waardoor “groei” kan ontstaan. De kern van een lerende organisatie. Een “veilige” leeromgeving is daarbij een voorwaarde.

De vierde discipline is de discipline van het samen leren. Samen weten we meer dan alleen. Dat kan op diverse manieren gebeuren. Gebruik maken van elkaars talenten en bekwaamheden is hier de voorwaarde.

Tot slot is systeemdenken voor iedereen belangrijk. Centraal staat de afhankelijkheid van alles in een school. Iedere handeling heeft een gevolg en deze onderlinge relatie erkennen en herkennen zorgt ervoor dat “krachten” samenwerken en elkaar niet tegenwerken.

De basis van een lerende school wordt gevormd door een infrastructuur die mensen in staat stelt op basis van hun persoonlijk meesterschap hun kennis, gedrag en vaardigheden verder te ontwikkelen. Met als uiteindelijke doel samen te bouwen aan het realiseren van de gemeenschappelijke visie op onderwijs, de kernopdracht van de school.

Een lerende organisatie word je niet zomaar. Het vraagt (andere) vaardigheden van de leraren en schoolleiders. Het vraagt ook om personeelsbeleid dat gericht is ontwikkeling en initiatieven om te innoveren. Het vraagt een infrastructuur die mogelijkheden biedt om te reflecteren, investeringen in de leraar en in de schoolleider. Deze investering is één van de vijf kernelementen van de kwaliteitsagenda van het Primair Onderwijs. Een tweede kernelement is het benutten van de aanwezige energie en elan in de school.

CNV Schoolleiders onderschrijft deze kernelementen. Zij ondersteunt uw ontwikkeling naar een professionele (lerende)school en professionele schoolleider. Wilt u meer weten, neem dan met ons contact op. Wij helpen u graag verder.

1. Definitief akkoord *Convenant Leerkracht van Nederland Sectoren Primair en Voortgezet Onderwijs* te downloaden [www.cnvs.nl](http://www.cnvs.nl)
2. Ministerie van O, C & W, *Scholen van morgen en voortgang Kwaliteitsagenda PO*, downloaden via [www.cnvs.nl](http://www.cnvs.nl)
3. P. Senge, 2007, 5<sup>e</sup> druk, *Lerende scholen, een vijfde disciplineboek*, Academic Service Den Haag
4. Uit: Wierdsma en Swieringa, 2002, 2<sup>e</sup> druk, *lerend organiseren*, Stenfert Kroese, Groningen

## Bijlage 6 Implementatieplan

De fasering in het implementatieproject is samen met de vermelding van wie de actie uitvoert, opgenomen in tabel 1. Hierbij worden de volgende personen en groepen onderscheiden:

PL= Projectleider	DO= Directeurenoverleg
PG= Projectgroep	CNVO= CNV Onderwijsacademie
CvB= College van Bestuur	CNVS= CNV Schoolleiders

Tabel 1: fasen in het implementatieproject

Activiteit	Wie	Start	Af
<b>September 2007</b>			
Contractgesprek verandertraject	CvB en PL	01.09.07	30.09.07
Opstellen verandercontact	PL	Sept. 07	30.09.07
<b>Oktober 2007</b>			
Vormen projectgroep	PL	Okt. 07	30.10.07
Definitief projectcontract	CvB	Okt. 07	30.10.07
Analyseren strategisch beleid	PL	Okt. 07	30.10.07
Analyseren personeelsbeleid	PL	Okt. 07	30.10.07
Analyseren personele gegevens	PL	Okt. 07	30.10.07
Opstellen concept verandertraject nota	PL	Okt. 07	30.10.07
Aanvraag Kluwer publicatie basisschoolmanagement	PL	Okt. 07	30.10.07
<b>November 2007</b>			
Overleg verandertraject met CvB, voorzitter DO en projectgroep	CvB, vz DO, PG, PL	01.11.07	05.11.07
Definitief vaststellen verandertraject	CvB		10.11.07
Ontwikkelen twee workshops voor studiedag 18.11.07 voor werknemers	CNVO en PL	01.11.07	18.11.07
Verzorgen twee workshops 18.11.07	CNVO en PL		18.11.07
Evaluatie workshops en inventarisatie wensen medewerkers voor verandertraject	CNVO en PL		18.11.07
Inventarisatie wensen, verwachtingen en behoeften van de projectleden t.a.v. het verandertraject	PL	Nov. 07	31.11.07
<b>December 2007</b>			
Eerste bijeenkomst PG met als doelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>plaatsing van project in theoretische en maatschappelijke context</li> <li>eerste voorstel voor een implementatieplan</li> </ul>	PG, CvB, PL		18.12.07
Ontwerp implementatieplan	PL		31.12.07
Ontwikkeling scholingsbijeenkomst DO (14.01.08)	PL		31.12.07
Eerste blok informatie DO	PL		31.12.07
Informeren GMR	CvB		31.12.07
Informeren afzonderlijke MR'en	Directeuren		31.12.07
Instructie DO in ipb indicatoren	PL		31.12.07
<b>Januari 2008</b>			
Eerste bijeenkomst DO. Doelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>plaatsing van het project</li> <li>tijdpad</li> <li>relatie met overige ontwikkeling</li> <li>ipb indicatoren</li> </ul>	DO, CNVO en PL		14.01.08



<ul style="list-style-type: none"> <li>analyse fase</li> <li>gehanteerde strategie</li> <li>Commissie Dijsselbloem</li> </ul>			
Tweede bijeenkomst projectgroep <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluatie DO</li> </ul>	PG		18.01.08
Afstemmingsoverleg met extern adviesbureau BCO over strategisch beleid en schoolplannen			17.01.08
Tweede bijeenkomst DO. Doelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>leraarschap is eigenaarschap (Onderwijsraad)</li> <li>Matrixbijeenkomst</li> <li>Afspraken traject</li> </ul>			24.01.08
Start teambijeenkomsten (infoshop plus behoeftepeiling Plus BIOmaatjes directie werven)			15, 24 en 30.01.08
Matrix op medewerkerniveau afnemen			31.01.08
<b>Februari 2008</b>			
Analyse matrix stichtingsniveau	PL		29.02.08
Analyse matrix medewerkerniveau	PL en DO		29.02.08
Vertalen conclusie matrix naar implementatieplan	PL en CvB		29.02.08
Vertalen conclusie matrix op schoolniveau naar keuze bekwaamheidseis in combinatie met schoolplan	Directeuren		29.02.08
Samenstellen BIOmaatjes	PL		29.02.08
Strategisch beleid in team bespreken	Directeuren		29.02.08
Schoolplan ontwikkelen (hfd 3 t/m 5)	Staf		29.02.08
Eerste overleg boek Kluwer	PL		
Analyseren ipb indicatoren	PL		
Bespreken ipb indicatoren op schoolniveau	Directies		29.02.08
Vaststellen competentie op stichtingsniveau	DO / CvB		29.02.08
Voorleggen Competentie Stichtingsniveau aan GMR (instemming)	CvB		
<b>Maart 2008</b>			
Derde Bijeenkomst PG	PG		07.03.08
Consultatiebijeenkomsten door projectleden	PG		01.04.08
Ipb indicatoren inleveren	DO		Niet afgerond
Ipb indicatoren analyseren	PL		
Schoolplan schrijven	Directeuren met team		06—08
Matrixresultaten per school bespreken in teams	Directeuren		05-08
Kiezen bekwaamheidseis met behulp van schoolplan en analyse matrix	Directeuren met team		04-08
Voorstel format bekwaamheidsdossier	PL en subprojectgroep		01-04.08
Ontwerp format competentieprofiel	PL en subprojectgroep		01-04.08
Ontwerp voorstel gesprekkencyclus	PL en subprojectgroep	01.06.08	
Ontwerp voorstel 360 <sup>o</sup> feedbackinstrument	PL en subprojectgroep		01-05-08
Ontwerp en voorstel POP regeling	PL en subprojectgroep	01.06.08	
Matrixresultaten bespreken in DO	PL		22.04.08
<b>April 2008</b>			
Vierde bijeenkomst projectgroep	PG		04.04.08
Tussenstand evaluatiegesprek met CvB			05.04.08
Derde overleg DO			21.04.08

• Actieplan leerkracht			
Bespreken gesprekkencyclus in DO	PG	Loopt	
Bespreken POP regeling in DO	PG	Loopt	
Bespreken 360 <sup>o</sup> feedback in DO	PG	Loopt	
Concept schoolplan voorleggen aan CvB	DO / CvB		01.05.08
Bespreken schoolplan in teamvergadering	Directeuren		
Bespreken competentie op stichtingsniveau in team	Directeuren		
<b>Mei 2008</b>			
Voorleggen schoolplan aan MR (instemming)	Directeuren		
Voorleggen competentieprofiel aan MR (instemming)	Directeuren		
Bespreken matrixresultaten in MR (informatief)	Directeuren		
Besluitvorming bekwaamheidsdossier	DO / CvB	Loopt	
Besluitvorming gesprekkencyclus	DO / CvB	Loopt	
Besluitvorming 360 <sup>o</sup> feedback	DO / CvB	Loopt	
Besluitvorming POP regeling	DO / CvB	Loopt	
Oefenen met competentie in teams (Terugkoppelen resultaten in DO)	directeuren	Loopt	
Vierde DO			22.05.08
• voorlichting bekwaamheidsdossier			
• evaluatie project			
Eerste fase vieren met directeuren en teams	PG		22.05.08
<b>Juni 2008</b>			
Schoolplan definitief naar team	Directeuren		
Voorleggen bekwaamheidsdossier GMR (instemming)	CvB	Loopt	
Voorleggen gesprekkencyclus GMR (instemming)	CvB	Uitgesteld	
Voorleggen 360 <sup>o</sup> feedback GMR (instemming)	CvB	Uitgesteld	
Voorleggen POP regeling GMR (instemming)	CvB	Uitgesteld	
Strategisch beleidsplan naar onderwijsinspectie	CvB		
Schoolplannen naar onderwijsinspectie	CvB		
Schoolplan vertalen naar schoolgids	Directeuren met team		
Voorleggen schoolgids aan MR (instemming)	Directeuren		
Voorlichting bekwaamheidsdossiers teams	PG	Naar augustus	
Training gesprekkencyclus directeuren	PG / DO	Naar september	
Training POP opstellen teams	PG	Naar september	
Eerste ontwerp professionaliseringsbeleid	Staf	Uitgesteld	
Evaluatie project	PL	01-06.08	15-06.08
Tweede fase vieren met directie en teams	PG		
Nieuwsbrief 2	PG	22.05.08	15.06.08
<b>September 2008</b>			
Implementatie bekwaamheidsdossiers	DO		
Invullen bekwaamheidsdossiers teams	Directeuren		
Start tweede fase bekwaamheidseis 2	DO		
Opstellen actieplan strategisch beleid	CvB		
Opstellen actieplan schoolplan	DO		
Start gesprekkencyclus	Directeuren		
Opstellen (tussentijds) evaluatieoverzicht plus schoolplan, strategisch beleid, bekwaamheidseisen	PG / DO		
Start opstellen competentieprofiel directeuren gebaseerd op NSA profiel	DO		

## Bijlage 7 uitgevoerde activiteiten

### Bijeenkomsten teams

1. Ik heb 5 bijeenkomsten gehouden met in totaal 13 teams, waarbij de leerkrachten betrokken werden bij het project. Ze werden uitgenodigd om voorwaarden aan te geven. Tijdens de bijeenkomst werden leerkrachten uitgenodigd om als zogenoemde “kartrekker” te fungeren. Iedere directeur had één of meer kartrekkers. De resultaten van de workshops heb ik verwerkt in de diverse bijeenkomsten met de directeuren, b.v. door in een presentatie op te nemen wat empowerment is en hoe je dat zou kunnen doen met je team. De projectgroepleden hebben de scholen onderling verdeeld en er zijn belrondes gehouden om te kijken of er op teamniveau nog ondersteuning nodig was. De projectgroepleden hebben waar nodig teams bijgestaan.
2. Er is een mailadres gemaakt waar medewerkers vragen konden stellen.
3. Er is extra materiaal uitgereikt over de wet Beroepen in het Onderwijs en de bekwaamheidseisen zelf. Deze informatie is ook op de website geplaatst.
4. Er zijn nieuwsbrieven uitgegeven met informatie over het project.
5. Alle scholen hebben een taart gekregen met het Peelraamlogo.
6. Alle scholen hebben een cheque ontvangen van 250 euro om het proces van de 1<sup>e</sup> bekwaamheidseis te vieren.
7. Het samen leren met het team heeft steeds na iedere interventie met de directeuren plaats gevonden. Reflectie daarop vond plaats tijdens de volgende interventie.
8. Medewerkers zijn uitgenodigd voor het bezoek van mevrouw Dijkma. Er zijn interviews gehouden met medewerkers en er zijn twee artikelen over gepubliceerd in een landelijk tijdschrift.

### Directeuren

9. Ik heb 5 directeurenbijeenkomsten georganiseerd waarbij ik steeds de volgende fase van het project heb uitgelegd, verdiept met literatuur en kennis en vaardigheden heb geoefend. Iedere bijeenkomst is gestart met een reflectie, waarbij indien nodig onderdelen van het project zijn aangepast (met name tijdspad is opgerekt). Onderwerpen waren; rapport Dijsselbloem, het werken met professionals, empowerment, competentie management, single-double- en triple loup learning, kenmerken van een lerende organisatie (iedere bijeenkomst).
10. Er hebben 4 extra coachingsgesprekken plaats gevonden met drie directeuren die een ander traject hadden gevolgd en één interim-directeur, waarbij ook een extra teambijeenkomst heeft plaatsgevonden.
11. Het integrale leiderschap en kunnen aansturen van veranderingsprocessen is in een aantal studiedagen aan bod gekomen, bijvoorbeeld een studiedag over Human Dynamics. Waar kon is gebruik gemaakt van het persoonlijk meesterschap van de deelnemers, b.v. door één directeur die erg enthousiast was en al ver in de ontwikkeling van de bekwaamheidseis het “podium” te geven en te laten vertellen over haar ervaringen
12. Er is één bijeenkomst geweest waarbij de staatssecretaris mevrouw Dijkma aanwezig is geweest en in discussie is gegaan over dit onderwerp.
13. Er is één bijeenkomst geweest waarbij de voorzitter van CNV schoolleiders uitgenodigd was en met de directeuren in gesprek kon gaan.

### Projectgroep

14. De projectgroep heeft 5 keer vergaderd. Daarnaast is er in subgroepen gewerkt aan diverse onderdelen zoals een POPregeling, een format indicatoren, onderzoek naar diverse formats van bekwaamheidsdossiers.

### Producten en Publicaties

1. Het project met de resultaten en met concrete praktijkvoorbeelden zijn in eerste versie van de serie “Basisschoolmanagement” (uitgeverij Kluwer) beschreven. Het tijdspad wordt niet gehaald door mijn fysieke uitval.
2. Ik heb 4 artikelen geschreven in het tijdschrift “Direct”, maanblad voor CNV Schoolleiders over de wet Beroepen in het Onderwijs.
3. Er zijn 2 artikelen gepubliceerd over het bezoek van Mevrouw Dijkma door het tijdschrift “Schooljournaal” en “Direct”. Hierbij is accent gelegd op de meerwaarde van deze aanpak en

- een bijdrage leveren een herwaardering van het leraarschap. (zie bijlage 5).
4. Ik heb samen met één directeur een spel ontwikkeld waarbij iedere indicator op een aparte kaart staat en een leerkracht dit in een matrix neer kan leggen. Vervolgens gaat een groepje van 3 leerkrachten samen de resultaten bespreken. Dit was gepland op een teamvergadering op 9 juni, maar door droeve omstandigheden is deze bijeenkomst uitgesteld.
  5. Er is een informatieboek gemaakt voor alle directeurs en teams, waar alle presentaties zijn opgenomen, alle verstrekte informatie, artikelen en formats. De scholen krijgen deze uitgereikt in september 2008.
  6. Ik heb een eenvoudige POP regeling ontworpen, gebaseerd op vijf vragen waarbij een relatie gelegd wordt met de doelen van het schoolplan. In het schooljaar 2008-2009 krijgen alle teams een workshop : "het schrijven van een POP" aangeboden.
  7. Er zijn afspraken gemaakt over het vervolg van het project voor het schooljaar 2008-2009. Ik heb een voorstel ontworpen voor de vervolgstappen en het verder doorvertalen van het strategisch beleid. Ik zal 2 dagen in het schooljaar 2008-2009 in dienst van stichting Peelraam verder werken aan het implementeren van het strategisch beleid.
  8. Er zijn afspraken gemaakt over het vervolg van de begeleiding van het directeurenoverleg om de vervolgstappen te maken naar een lerende organisatie. Deze begeleiding zal op individuele basis of in "biomaatjes-model" plaatsvinden. Minimaal één keer per maand zal ik een middag besteden aan het implementeren van het strategisch beleid met name op het gebied van strategisch HRM en de ontwikkeling van de directeurs hierbij.
  9. Er zijn afspraken gemaakt over begeleiding van teams, workshops POP. Alle teams krijgen een teambijeenkomst waar ze leren de resultaten van de 360 ° feedback te vertalen naar een POP of een TOP.
  10. In overleg met de stafmedewerker wordt er één beleidsplan ontworpen om het personeelsbeleid in samenhang met het proces om een lerende organisatie te worden en de doelen van het strategisch beleid met elkaar in verbinding te brengen.
  11. De benodigde kennis vaardigheden en houding van de directeurs teams zal volgend jaar verder ontwikkeld worden tijdens directeurenoverleg en bij coachingstrajecten.
  12. Het bezoek van mevrouw Dijkma en het bezoek van de voorzitter van CNV schoolleiders heeft een positieve invloed gehad op de herwaardering van het eigen beroep. Van verschillende kanten is positief gereageerd en vonden mensen het fijn om in de belangstelling te staan.

## Bijlage 8 overzicht evaluatieresultaten

### Evaluatie medewerkers stichting Peelraam

<p>Bent u tevreden over de resultaten van het project tot nu toe?</p>	<p>12 scholen geven aan ja          Basisschool De Schare geeft unaniem aan; nee Verklaring: de wet Bio is al twee jaar van kracht. De dossiervorming heeft bij alle leerkrachten op de Schare reeds plaatsgevonden. De POPs zijn al voor de tweede cyclus van 3 jaar geformuleerd. Op basis van de oude competenties hebben we gehandeld. De inzet van Myriam is groot, maar kwam er voor ons ineens bij terwijl het jaarprogramma al geformuleerd en bevestigd was. We hebben er onvoldoende tijd in kunnen investeren.</p>
<p>Bent u tevreden over de wijze waarop u betrokken bent bij dit project?</p>	<p>Het merendeel van de medewerkers geeft aan ja. Basisschool de Schare geeft aan dat zij graag van start willen op basis van een ander concept. Deze werkwijze is te breed en gaat teveel tijd kosten. De werkdruk is al hoog. Er moet erg veel. Het ligt dus niet aan de opzet van het project, maar aan de tijdsdruk. In de voorbereidingsgroep zijn 6 personen steeds actief betrokken geweest. Basisschool De Vlieger geeft aan dat zij pas later betrokken is geraakt bij het project door interimschap directie.</p>
<p>Bent u tevreden over uw eigen invloed van dit project?</p>	<p>Basisschool de Schare geeft aan dat zij niet tevreden zijn. Zij willen uitgaan van een ander concept. Basisschool Matthias geeft aan dat de lopende schoolontwikkelingen op gespannen voet hebben gestaan met dit project en dat zij daardoor ontevreden zijn. De Vlieger was blij dat er veel activiteiten zelf door de school ontwikkeld konden worden. Overige scholen zijn allemaal tevreden</p>
<p>Bent u het eens of oneens met de volgende stelling:  De wet beroepen in het onderwijs vormt op deze wijze geïmplementeerd een positieve bijdrage aan het leraarschap.</p>	<p>Het merendeel van de medewerkers is het eens met deze stelling. Basisschool De Schare geeft aan dat zij het met de stelling eens is, maar niet met het deel van de implementatie</p>
<p>Op de studiedag van 22 november en in de workshops van januari zijn de volgende voorwaarden geformuleerd (een samenvatting). Is hier volgens u aan voldaan? (zie bijlage 1)</p>	<p>Op deze vraag is niet door iedereen geantwoord. Het merendeel dat geantwoord heeft is het eens met deze vraag.</p>
<p>De wet BIO geeft kansen, is toekomstgericht, ontwikkelingsgericht, geeft doorgroei.</p>	<p>Het merendeel van de medewerkers is het eens met deze stelling</p>

**Totaaloverzicht antwoorden uit evaluatieformulieren van directeuren**

<b>Doelen en werkwijze</b>	<b>Taken en bevoegdheden</b>	<b>Deskundigheid</b>
<p>Ja, bekwaamheidseis uitgewerkt 07/08. Individuele invulling Peter komt, daarna geanalyseerd op teamniveau. Tijd: 7 uur. Project: ± 20 uur.</p> <p>Aangepast doel gehaald. Sturing projectgroep aangehouden; eigen werkwijze er in gelegd. Vanwege tijd aangepaste keuzes.</p> <p>Ja, eindresultaat en accent gelegd op lerende organisatie. BIO-werkgroepje voor meer draagkracht naar team toe. Vergaderingen. Studiemorgen.</p> <p>Bewustwording, bekendheid met is gestart. Tijd was beperkt voor teams.</p> <p>Doelen zijn gehaald. Begin gemaakt.</p>	<p>Opgenomen in schoolplan. Projectgroep binnen team. Teambijeenkomst (probleem i.v.m. vastgelegde teamvergadering).</p> <p>Ja, de voorbereidende fase. Projectgroep kritisch te laten bezien. Aansturing vanuit het DO. Op aangepaste wijze gevolgd.</p> <p>Volgend schooljaar als prioriteit.</p> <p>Plaats binnen de lerende organisatie. Werkgroep BIO-wet opgenomen in taakbeleid. Teamvergadering en werkgroep.</p> <p>Centraal, borgen; krijgt een plaats.</p> <p>Procedures prima. Taken, bevoegdheden veelal bij directeur.</p> <p>Van directie naar werkvloer.</p> <p>Procedure conform plan→bottom up.</p>	<p>Voldoende. Prima. Tempo mag aangepast worden aan reeds geplande afspraken.</p> <p>In orde. In orde. Niet altijd afgestemd op het moment in het traject.</p> <p>Ervaren betrokken leerkrachten. MR vertegenwoordigt. Deskundige projectleider. Gezamenlijkheid, collectiviteit. Inspirerend, initiërend.</p> <p>In orde, goed ingelezen. Bevlogen, inspirerend.</p> <p>Door projectleiding goed vorm gegeven. (inspirerend).</p> <p>Aansturen goed. Inhoudelijk goed op de hoogte. Procesmatig goed in lijn.</p>
<b>Beleidsbeïnvloeders</b>	<b>Besluitvorming</b>	<b>Autonomie</b>
<p>Mogelijkheden tot inbrengen was voldoende.</p> <p>Ja voldoende</p> <p>Inspirerende invloed van M.L.</p> <p>Goede startbijeenkomst. Ja.</p> <p>Zeer zeker. Open; aanpassingen voldoende.</p> <p>Aanpassing proces mogelijk!</p> <p>Tijdsindruk wel negatief van invloed geweest.</p> <p>Tijdens studiedagen + DO meer dan voldoende.</p>	<p>Ja. Tip: houdt het werkbaar qua tijd. Matige betrokkenheid. In de veelheid van Peelraamontwikkelingen en fusie is het niet voldoende uit de verf gekomen.</p> <p>Ja.</p> <p>Voldoende betrokken. Niet alleen directiebesluit → MT → team (100%)</p>	<p>Projectgroep ja. Werkvloer minder. Waar mogelijk rekening houden. Die hebben we genomen. Meer gaan werken vanuit een centrale format.</p> <p>Studiedag over pop's georganiseerd in combinatie met de bekwaamheidseis. Inrichten van taakbeleid in combinatie met deskundigheidsbevordering.</p> <p>Het geheel krijgt na IPB-traject meer body. Verantwoordelijkheid ook bij leerkracht neergelegd. Concretisering op werkvloer. Hoofdbijzaken. In gesprek met teamleden.</p> <p>Persoonlijke invloed moet nog groeien.</p>
<b>Klimaat/cultuur</b>	<b>Samenwerking</b>	<b>Houding</b>
<p>Goed doorgewerkt besproken; Motivatie/betrokkenheid afh. van werkdruk op het moment. Wordt steeds helderder.</p> <p>Format projectgroep is goed. In het jaarprogramma niet voldoende ruimte gemaakt. Dat beïnvloedt de motivatie. Terugkoppeling naar het team is te beperkt geweest. Beeldvorming in orde. Vanuit het team voldoende betrokkenheid. De beeldvorming van "veel op papier en weinig opbrengst in de praktijk" is verbeterd.</p> <p>Goed. Soms lastig keuze te maken. Was/is zeer belangrijk,</p>	<p>Prima. (geldt ook voor de projectgroep).</p> <p>Goed.</p> <p>Goed initiatief vanuit bestuur!</p> <p>Prima, ook in de subgroepjes. Verhelderend.</p> <p>Openheid; kwetsbaar opstellen collega's. Leren van elkaar.</p>	<p>Prima, tevreden.</p> <p>Positief.</p> <p>Goed voorbereid.</p> <p>Inspirerend; ondersteunend.</p> <p>Stimulerend, motiverend.</p> <p>Soms niet altijd duidelijk.</p>

maar er liggen meerdere zaken. Vertel ik het team? Mijn beleving van belang. Tijd wel van invloed. Kan volgend jaar nog groeien.		
--	--	--

**Overzicht**

- Wet BIO is duidelijker geworden. We gaan ermee door. Goed begin gemaakt; nu draagkracht bij het team houden. Teamleden zien langzaam de verbanden met andere ontwikkelingen binnen de school.
- Leerkracht staat centraal. Hiermee ontstaat een kapstok m.b.t. bekwaamheidseisen. Motto van Peellaam: Samen leren leren. Verder bouwen op de visie.
- Wat gaan we de komende jaren doen? Via de projectgroep.
- Zinvol om door te gaan. Verankeren!
- Fasering/invoer/activiteiten aanpassen aan schoolsituatie. Inspelen op de vragen van de scholen. Niet teveel oppakken, prioriteiten stellen
- Complimenten om het op deze manier op te zetten

## Bijlage 9 gebruikte bronnen

### Doelgroepen

Team

Directeur

Projectgroep

Matrixvragenlijst P. Camp	Alle groepen
Kwaliteitsagenda PO samenvatting	Alle groepen
Brochure Blijf groeien in het onderwijs	Alle groepen
Besluit Bekwaamheidseisen	Alle groepen
Format opstellen POP (uit: Werken met persoonlijk ontwikkelingsplannen)	Alle groepen
Zelf ontwikkeld format bekwaamheidseis	Alle groepen
Zelf ontwikkeld format 360 ° feedback gebaseerd op SMART techniek	Alle groepen
Brochure Professionals sturen samen	Projectgroep en directeuren
Schoolplan vragenlijst P. Camp	Projectgroep en directeuren
Brochure bekwaamheidseisen landelijk platform	Projectgroep en directeuren
Samenvatting Convenant actieplan leerkracht van Nederland 16-04-2008	Projectgroep en directeuren
Empowerment (groepsvaardigheden Whetten en Cameron)	Projectgroep en alle directeuren
Hoofdstuk 6 strategisch HRM Maes	Projectgroep en directeuren
IPB indicatoren 2005	Projectgroep en directeuren
Samenvatting Lerende organisatie Senge	Projectgroep en directeuren
NSA competentieprofiel 2005	Projectgroep en directeuren
De noodzaak om aantrekkelijk te zijn voor professionals Kessels	Projectgroep en directeuren
Samenvatting nota werken in het onderwijs 2007	Projectgroep
Samenvatting rapport Dijsselbloem	Projectgroep
Samenvatting Eigenaarschap Onderwijsraad	Projectgroep
De metamorfose van werkgemeenschappen M.Schoemaker	Projectgroep

\* *uitwerking onderdelen in literatuurlijst*