

Onmisbaar
voor elke mbo-
school die sneller
vooruit wil

Voor
mbo-scholen,
door mbo-
scholen

Helder denken om het mbo snel te professionaliseren

Hoe kan een mbo-school sneller professionaliseren? Deze vraag houdt alle mbo-scholen in Nederland bezig. Iedereen vindt professionalisering belangrijk en dat is het ook. Voor studenten. Voor medewerkers. Voor partners. Voor de hele school. Maar ondanks mooie plannen en bestuurlijke prioriteit, schiet het nog niet overal even hard op met de professionalisering. Sneller vooruit, dat is het doel van dit boek.

Dit boek helpt scholen bij snel en doelgericht professionaliseren. Het is gebaseerd op de ervaringen van vier grote mbo-scholen die het professionaliseringspad al een aantal jaren succesvol bewandelen. Voor mbo-scholen, door mbo-scholen. Hun ervaringen zijn gecombineerd met kennis uit andere sectoren. Zo is door De Argumentenfabriek een toegankelijk en praktisch model gemaakt om vaart te maken met professionaliseren. Hiermee kunnen scholen **Weten** waar ze staan, helder **Denken** over hoe ze verder komen om dit vervolgens ook te **Doen**.

www.weetdenkdoe.nl

ISBN 978-90-823293-0-8



9 789082 329308 >

Weet,
denk,
doe!

Snel
professionaliseren
in het mbo

Inhoud

Voorwoord door De Argumentenfabriek	4
Het denkmodel over de professionalisering van een mbo-school	8

1 Weet

Weten waar je staat	13
Externe trends en factoren voor het mbo	14
De kenmerken van een mbo-school in elk van de drie fasen	16
Een mbo-school in fase 1	20
Een mbo-school in fase 2	24
Een mbo-school in fase 3	28
Systemen en processen in de drie fasen	32
Samenvattend: weten waar de school staat	34

2 Denk

Denken over hoe de school verder komt	37
Voortgang borgen	38
Interventies om verder te komen	40

Interventies van fase 1 naar fase 2	42
Interventies van fase 2 naar fase 3	44
Ideeën voor extra versnelling	46

3 Doe

Doen wat nodig is om verder te professionaliseren	49
Quicksan voor het bestuur	50
Quicksan voor teams	52
Bestuur aan de slag	54
Teams aan de slag	56

4 Over dit boek

Over Weet, denk, doe!	59
De meedenkers	60
Denktank in beeld	62

Het denkmodel over de professionalisering van een mbo-school

In dit boek gaan we ervan uit dat professionaliseren meer is dan het op cursus sturen van medewerkers. Om het functioneren van medewerkers te vergroten is uiteraard hun kennis en kunde van belang, maar dit is niet alles. Ook de samenwerking met collega's, de aansturing door leidinggevenden, de voorzieningen en de sfeer in het team zijn hierin belangrijk. Wij zien professionaliseren als het verbeteren van alle aspecten van een school die belangrijk zijn voor het functioneren van mensen en teams en hiermee de hele school.

Wat zijn deze aspecten via welke een school het functioneren van mensen kan verbeteren? In de literatuur zijn hier verschillende modellen voor. In dit boek kiezen we voor het 7 S-model van McKinsey. Dit model beschrijft zeven aspecten (die in het Engels allemaal met een S beginnen, vandaar de naam) van een organisatie ten aanzien van het organiseren en managen van mensen en werkprocessen. Elke organisatie beschikt over deze zeven aspecten maar de invulling hiervan kan verschillen per organisatie.

Het 7 S-model



We lichten hieronder de zeven aspecten toe, toegespitst op het nadenken over professionalisering. **Strategie** gaat over het borgen van de kwaliteit en kwantiteit van het personeel. Vragen die hierbij horen: in hoeverre stuurt de school mensen aan in hun ontwikkeling? Hoe gaat de school om met mensen die blijvend niet goed functioneren? Hoe strikt past de school haar eigen kwaliteitseisen toe bij het aannemen van nieuwe mensen? In dit boek gaat dit aspect dus niet over de algemene strategie van de school, maar over de professionaliseringsstrategie. **Structuur** gaat over de inrichting van de organisatie. Vragen die hierbij horen: wat is de rol van de teamleider? Of die van de HR-afdeling? Wie is er verantwoordelijk voor welke resultaten? **Systemen** gaat over de processen en (ict-) systemen die de school heeft om het functioneren en ontwikkelen van mensen te ondersteunen. Zoals registratie van scholingsuren of het bijhouden van de effectiviteit van scholing. Welke systemen en processen heeft de school? Kennen de mensen de

voor hen relevante systemen en processen? Kunnen ze ermee werken? **Managementstijl** gaat over de stijl waarmee het bestuur en de leidinggevenden mensen aansturen. De vraag die hier hoort: welke managementstijl hanteren bestuur en leidinggevenden? **Personeel** gaat over het borgen van voldoende goed personeel. In hoeverre plant de school de personeelsbezetting op lange termijn? Wie doet de werving en selectie en op basis waarvan? In hoeverre worden nieuwe mensen ingewerkt? **Competenties** gaat over de kennis, vaardigheden en houding van mensen. Welke competenties moeten mensen hebben? Wie bepaalt dit? Wie zorgt ervoor dat mensen hun competenties bijhouden en uitbouwen? **Cultuur** gaat over de werkhouding van mensen die op de school werken. Deze werkhouding is van invloed op hun concrete gedrag. En dit bepaalt de cultuur op school. Welke werkhouding hebben mensen? In hoeverre is dit een gespreksonderwerp

Een terminologie voor alle mbo-scholen

Dit boek is voor alle mbo-scholen, ongeacht hun verschillen in bijvoorbeeld omvang, aansturing (centraal of decentraal), aantal locaties en organisatiestructuur. We gebruiken hierom een algemene terminologie. Zo bedoelen we met 'leidinggevende' alle mensen die ergens leiding geven binnen de school. Afhankelijk van de hiërarchische gelaagdheid binnen de school kunnen dit diverse mensen zijn zoals sectormanagers, teamcoördinatoren, college-directeuren, clusterdirecteuren of afdelingsmanagers. We gaan ervanuit dat scholen zelf zullen vertalen wat de algemene terminologie voor hen betekent.

binnen de school? Wat is de gewenste cultuur? Wie bepaalt deze?

De zeven aspecten hangen nauw met elkaar samen en beïnvloeden elkaar. Voor een goed functionerende organisatie is het belangrijk dat ze consistent met elkaar zijn. Een school moet dus bewaken dat alle aspecten in dezelfde fase zitten. Een voorbeeld: structuur gaat (onder meer) over de toekenning van bevoegdheden. Stel dat een school teamleiders de verantwoordelijkheid geeft voor het aannemen van nieuwe teamleden. Dan moeten de teamleiders hiervoor wervings- en selectiecompetenties hebben. Er moeten systemen en processen zijn die de teamleiders hierbij ondersteunen, zoals inzicht in salarisruimte. Tenslotte moeten de teamleden hun leidinggevers hierin vertrouwen. Als een van deze aspecten niet bij de andere aansluit (bijvoorbeeld: leidinggevers zijn niet geschoold in het voeren van sollicitatiegesprekken) mislukt de operatie.

Hoe hebben we gebruik gemaakt van dit model?

Als we naar de mbo-scholen in Nederland kijken, zien we grofweg drie verschillende stadia van professionaliteit. Deze stadia hebben we op een denkbeeldige 'as van professionaliteit' neergezet: fase 1, fase 2, fase 3. Hierbij is fase 1 het minst professioneel en fase 3 het meest. Voor elk van deze fasen beschrijven we hoe de zeven aspecten van het McKinseymodel op een consistente wijze zijn ingevuld.

Zo bieden we een gestructureerd (en op kaarten gevisualiseerd) analysemodel.

Per fase is er een kaart met de invulling van de zeven aspecten, een kaart met voorbeelden van competenties en een kaart over de cultuur van die fase. Door deze kaarten te doorlopen kan elke school analyseren waar hij, per aspect, staat op de 'as van professionaliteit'.

As van professionaliteit



Weet

inkijkexemplaar

Weten waar je staat

Wat moet je weten om over professionalisering na te denken? Hoe kom je erachter hoe een school ervoor staat wat betreft professionaliteit? Hierover gaat dit hoofdstuk. We gaan uitgebreid in op de kenmerken van een mbo-school in elk van de drie fasen van professionaliteit uit ons denkmodel. Hiermee kunnen scholen een analyse maken van hun eigen situatie en ook vast begrijpen waar verdere professionalisering toe zal leiden: Weten waar je staat én weten waar je naartoe gaat. Over de vraag hoe je daar dan komt gaat hoofdstuk 2.

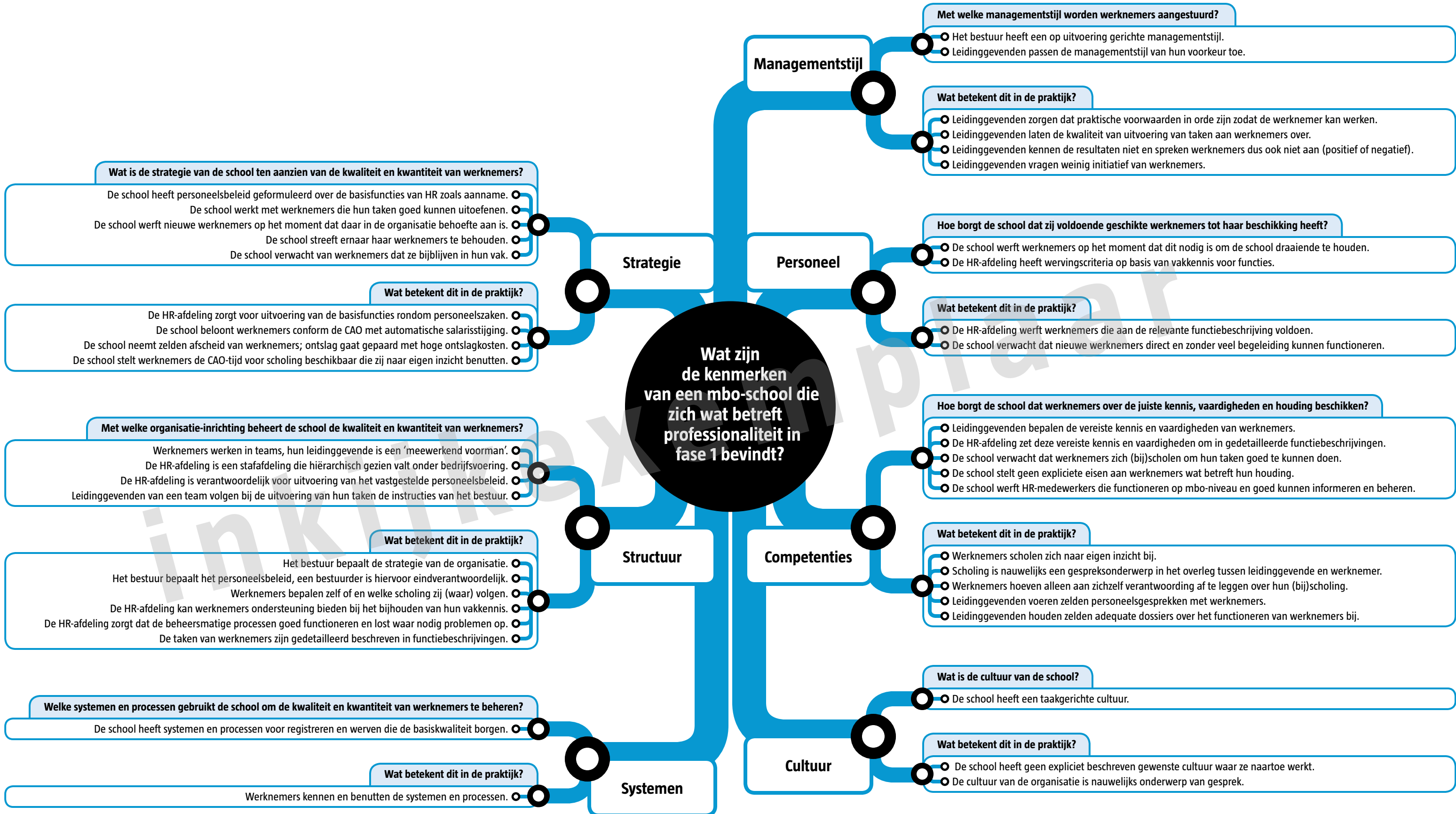
Voordat we inzoomen op de drie fasen doen kijken we eerst naar wat er in het mbo gaande is via een overzicht van externe trends en factoren.

Externe trends en factoren

De trends en factoren geven een beeld van wat gaande is in het mbo en wat er de komende tijd op het mbo afkomt. We kijken naar het overheidsbeleid en naar belanghebbenden zoals studenten, ouders en bedrijfsleven.

We zien een aantal grote veranderingen op het mbo als geheel afkomen waar elke school wat mee moet. Wat dit concreet betekent, ook op het gebied van professionalisering, zal voor elke school anders zijn. Denk bijvoorbeeld aan de verplichte registratie van de bevoegdheid van leraren in het Lerarenregister vanaf 2017. Voor scholen met veel onbevoegde docenten is dit een grote uitdaging, voor scholen waar het merendeel van de docenten al bevoegd is, valt dit wel mee.

Een mbo-school in fase 1



Denk

Denken over hoe de school verder komt

Wat kan een school doen om verder te komen op de as van professionaliteit? Om aspecten van fase 1 naar fase 2 te brengen? Of van fase 2 naar fase 3? Hierover gaat dit tweede hoofdstuk. Dit hoofdstuk bevat twee (uitklap)kaarten met interventies die scholen de weg wijzen naar een volgende fase.

Omdat dit een boek voor alle mbo-scholen is, benoemen we de interventies op hoofdlijnen. Scholen moeten zelf op grond van hun eigen situatie bedenken wat in hun geval het beste is. Een voorbeeld: de managementstijl van fase 3 is faciliterend. In de overgang van fase 2 naar fase 3 is het dus belangrijk dat alle leidinggevenden zich in deze nieuwe stijl bekwamen. Het kan op een school echter zo zijn dat er al mensen zijn die weten hoe ze faciliterend moeten managen. In dat geval hoeven natuurlijk niet alle leidinggevenden dit te leren. En misschien kunnen de leidinggevenden die het al wel beheersen dit overbrengen aan hen die het nog moeten leren.

De bedoeling van de Interventiekaarten is dat ze scholen helpen een eigen 'sprintplan' te maken. Hierin kunnen ze uiteenzetten welke stappen ze gaan zetten. Bij het maken van een plan moet een school uitgaan van zijn eigen situatie: lopen er bijvoorbeeld ergens in de school al trajecten die raken aan professionalisering, waarbij kan worden aangehaakt?

Na de interventiekaarten bevat dit hoofdstuk een kaart met 'wilde ideeën'. Aanvullend aan ons denkmodel hebben we ideeën verzameld waarmee het bestuur mensen kan aanzetten zich (verder) te ontwikkelen. Als team en als individu. Dit is vooral voor scholen in fase 1 en fase 2 belangrijk. Dan is het voor mensen (werknemers en medewerkers) immers nog niet vanzelfsprekend om zelf initiatief te nemen voor hun professionele ontwikkeling.

We beginnen dit hoofdstuk met een kaart met principes die bestuurders kunnen helpen bij het soepel doorvoeren van verandering. Deze kunnen richting geven, onderweg naar een volgende fase.

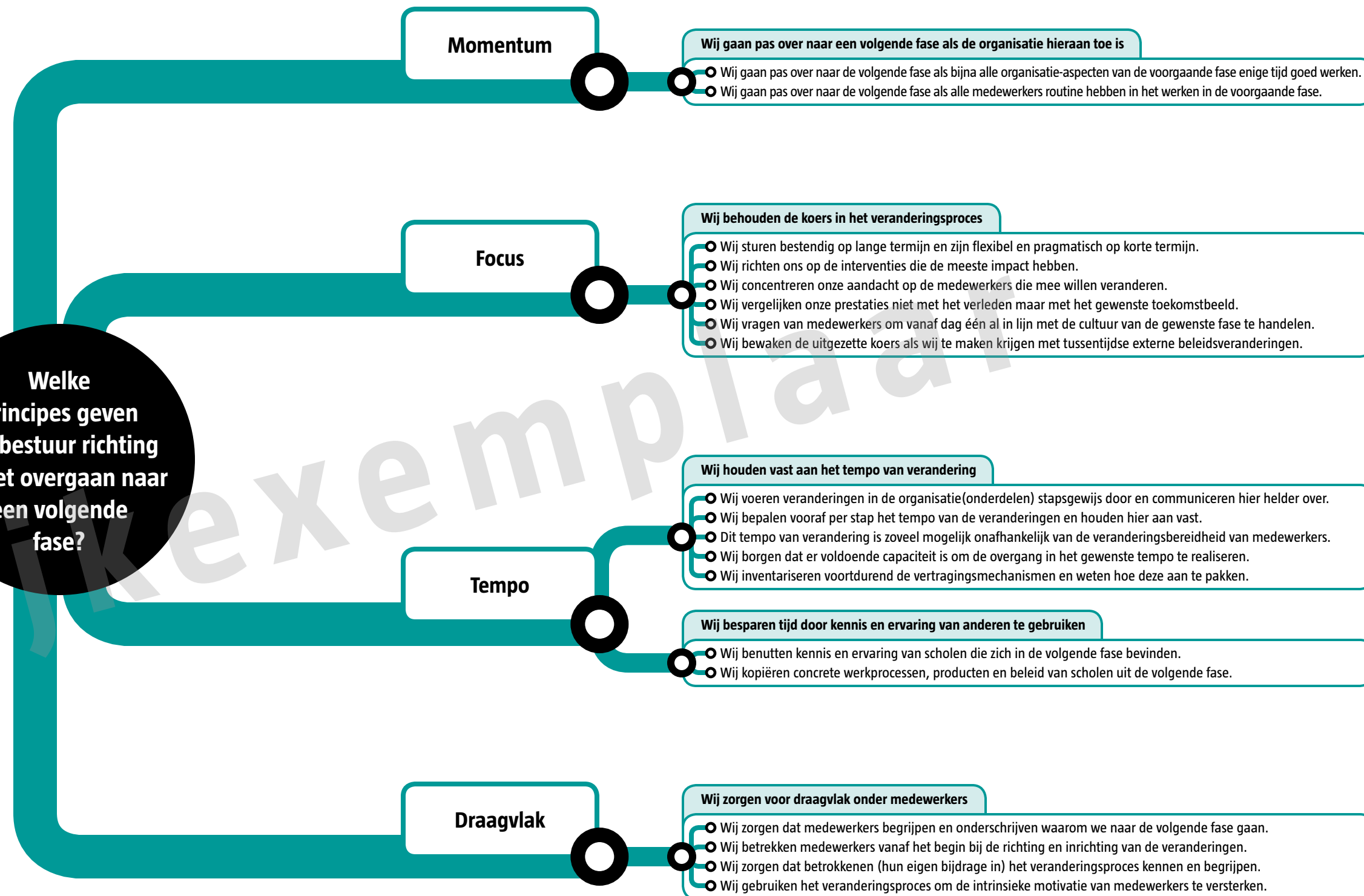
Richtinggevende principes voor het bestuur

Voortgang borgen

Hoe voorkomt een bestuurder dat zijn of haar mooie plannen stagneren? Dat ze van de radar verdwijnen, door weerstand om zeep worden geholpen, verzanden en uiteindelijk in een laatje stof verzamelen? Menig bestuurder zal zich hierover het hoofd wel eens breken. En niet alleen bestuurders, ook anderen die plannen maken, zoals teamleiders of sectordirecteuren.

Het antwoord van de denktank is: houdt vast aan een aantal principes die iedereen kent en die richting geven gedurende het veranderingsproces. Dit zal helpen bij het borgen van de voortgang. Deze richtinggevende principes staan op de kaart hiernaast.

Welke principes geven het bestuur richting bij het overgaan naar een volgende fase?



Doe

Doen wat nodig is om te professionaliseren

Hoe kan een school aan de slag om snel te professionaliseren? Dit hoofdstuk bevat hiertoe drie hulpmiddelen.

Een: voor een eerste globale analyse van de fase waarin een school zich bevindt, bieden we een quickscan voor het bestuur. Deze biedt een bondig overzicht, bedoeld om een eerste indruk te krijgen. De quickscan is uitdrukkelijk een verkennend hulpmiddel en vervangt niet de uitgewerkte kaarten.

Twee: een quickscan voor teams. Hiervoor geldt hetzelfde: nuttig voor een eerste indruk maar de kaarten zijn nodig voor een grondige, volledige analyse.

Drie: een stappenplan voor bestuurders en voor teams over hoe zij met dit boek aan de slag kunnen.

Al deze hulpmiddelen zijn te downloaden vanaf: www.weetdenkdoe.nl

Een andere manier om snel verder te komen, is het benutten van bestaande kennis en ervaring. Zoals bij het overgaan van gedetailleerde functieomschrijvingen naar globale functieprofielen, het delegeren van bevoegdheden, het stimuleren van interne roulatie van mensen of het realiseren van een cultuuromslag binnen een team of binnen een school.

Een goede bron van informatie hiervoor is de Focusgroep HR in het mbo. Hierin komen HR-directeuren van ROC's samen om hun kennis en ervaring te delen. De focusgroep is bereikbaar via info@hr-mbo.nl.

Hiernaast zijn ook de denktankleden bereid om hun kennis en ervaring te delen en om collega's op weg te helpen. Hun namen, achtergrond en contactgegevens zijn te vinden op pagina 62.

In een volgende fase komen én blijven

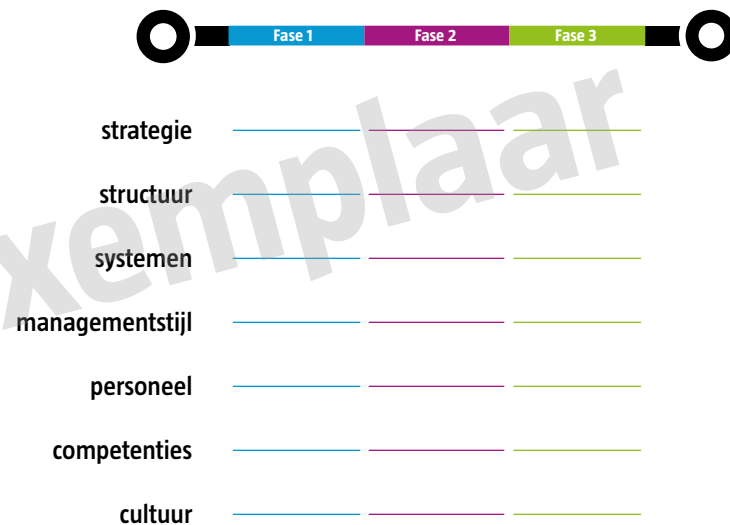
Dit boek over professionalisering wijst de weg om 'verder te komen'. Maar 'blijven' is ook belangrijk. En ook 'blijven' betekent werk: een school die op alle aspecten in fase 2 of fase 3 is beland kan niet op haar lauweren gaan rusten. Een school moet zorgen dat de aspecten in de nieuwe fase blijven. Bijvoorbeeld door te monitoren, feedback te vragen of tussentijds de analyse te herhalen. Dit geldt zowel voor de school als geheel als voor teams.

Stappenplan voor een team

Teams aan de slag

Voor een team dat met dit boek aan de slag wil, zijn de stappen bijna dezelfde als voor een bestuur. Wat bij een team meespeelt, is dat het niet op alle aspecten evenveel invloed heeft. Denk bijvoorbeeld aan systemen. De beslissing om een bepaald systeem te introduceren, is de verantwoordelijkheid van het bestuur. Een team kan wel bij het bestuur zijn wensen over systemen aangeven.

Afvingschema: waar zit het team op de zeven aspecten?



Via welke stappen kan een team op een mbo-school met dit boek aan de slag?

