

LOB EN PROFESSIONALISEREN → ROLLEN IN EEN VERANDERTRAJECT

De decaan in versterkte positie



project
Stimulering LOB



De decaan in versterkte positie

Een decaan met ambitie treedt in de eigen school op als aanjager van een vernieuwingsproces voor LOB. Vanuit zijn professionele kennis vervult de decaan daarbij een belangrijke voortrekkersrol. Zo neemt hij binnen de school een sterke positie in bij de LOB-kwaliteitsverbetering op school. In deze hulpaart bespreken wij de rol van de decaan in een LOB-vernieuwingstraject en hoe zich deze rol verhoudt tot andere rollen binnen de school.

De decaan als LOB-coördinator

De VO-raad stimuleert scholen een kwaliteitsslag te maken op LOB-terrein. Decanen wordt een proactieve houding aanbevolen, waarin zij het voortouw nemen in het vernieuwingsproces van LOB in de eigen school. Via de Loopbaanbox van de VO-raad, digitaal te vinden op www.lob-vo.nl, zijn veel instrumenten beschikbaar waarmee de decaan zich ondersteund kan weten om die voortrekkersrol te vervullen. Voor alle decanen is het waardevol om zich goed op de hoogte te stellen van de LOB-kennis die hierin verzameld is en er gebruik van te maken.

Voor de vele fasen van het LOB-kwaliteitstraject zijn hulpmiddelen in de Loopbaanbox te vinden: van inventariseren, visie ontwikkelen, prioriteiten stellen, professionaliseren naar uitvoeren, monitoren & evalueren en borgen. Als in de school gekozen is om een veranderingsproces voor LOB vorm te geven, kan de decaan een waardevolle rol op zich nemen en bij de school passende hulpmiddelen kiezen.

Een gedegen oriëntatie, de LOB-scan invullen, het gesprek aangaan met leidinggevenden en collega decanen, zijn acties die de positie van de decaan versterken als je merkt dat er een klimaat en situatie aanwezig is, waarbinnen een LOB-kwaliteitstraject gewenst is.

Rollen in een verandertraject: MOC-rollen Management of Change

Bij elk verandertraject zijn verschillende rollen te onderscheiden. Als decaan is het van belang om goed te beseffen welke rol hij binnen het LOB-kwaliteitstraject vervult.

De **schoolleider of directeur** is de zogenoemde **'sponsor'**. Hij legitimeert de LOB-verandering en vervult de uitdragende, betalende en bestendigende rol. Dat betekent dat hij naar buiten toe laat zien hoe belangrijk dit kwaliteits-traject is, waarom en wat ermee beoogd wordt. De 'sponsor' zorgt dan ook voor voldoende middelen om de verandering mogelijk te maken: tijd, mensen, technologie, financiën. De sponsor geeft de feitelijke opdracht aan degenen die het kwaliteitstraject gaan opzetten en uitvoeren en zorgt voor een heldere opdracht en de monitoring van de vorderingen.

Team- of afdelingsleiders vervullen de rol van **'change agent'**. Zij zorgen ervoor dat de verandering, de vernieuwing werkelijk doorgevoerd wordt. Meestal vervullen zij ook een lijnfunctie, zijn daarin ook kritisch naar de 'sponsor', en als 'change agent' inspireren en faciliteren zij de eigen afdeling of het opleidingsteam bij het anders uitvoeren van LOB.

Docenten, mentoren en decanen zijn veelal de **'target'**, de groep waarop de vernieuwing gericht is. Zij zullen uiteindelijk de LOB-vernieuwing in de dagelijkse praktijk vormgeven.

Een belangrijke rol is weggelegd voor de **'advocates'**, zij kunnen als interne adviseurs en ontwikkelaars het veranderproces ondersteunen. Ze hebben geen verantwoordelijkheid in de lijn en maken met de 'sponsor' afspraken over wat hun ondersteuning precies inhoudt. Voor besluiten die genomen moeten worden komen ze altijd weer terug bij de lijnverantwoordelijken.

Van passieve naar actieve rol

Ook als de decaan tot de (passieve) 'target' groep behoort, dus de groep waarop de verandering gericht is, dan nog steeds is zijn rol belangrijk. Bij elk veranderingsproces is het immers van belang om in een zo vroeg mogelijk stadium de mensen te betrekken die de verandering uiteindelijk moeten uitvoeren. In die rol kan de decaan zijn ideeën rond de kwaliteitsverbetering ook voor het voetlicht brengen. De decaan kan echter ook een actieve positie innemen en een rol vervullen als 'advocate'. Zo kan hij proactief zijn rol pakken om het LOB-kwaliteitstraject te ondersteunen.

Wijze lessen voor een veranderingsproces in de school Waslander (2007) heeft 7 begrippen met een C op een rijtje gezet, begrippen die van belang zijn bij een veranderingsproces in een school. Bij elk begrip is een voorbeeld gegeven wat dat voor het LOB-kwaliteitstraject zou kunnen inhouden.

Concentratie

De activiteiten in de vernieuwing hebben een heldere focus, uitgewerkt naar doelen die verbonden zijn aan leren en doceren. In de uitwerking wordt evenredig rekening gehouden met technische en sociale kanten van onderwijs.

→ Leg in je visie op LOB een relatie met de doelen van het onderwijs in de school.

Coherentie

De verschillende activiteiten in de vernieuwing zijn op elkaar afgestemd met coherente doelen en de inzet van faciliteiten om die plannen te realiseren.

→ Besteed in je beleidsplan evenwichtig aandacht aan alle pijlers van LOB zoals ze voorkomen in de LOB-scan.

Commitment

Instemming en eigenaarschap bij docenten en de schoolleiding zijn voorwaardelijk voor de vernieuwing. Een stuurgroep moet de verantwoordelijkheid nemen voor 'de portfolio': van opdrachtgever naar opdrachtnemer. Maar ook commitment van mensen buiten de school helpt. Denk hierbij aan ouders, schoolbestuur, overheden, meewerkende instellingen en bedrijven.

→ Betrek vanaf het eerste begin meerdere mensen in de school. Dat begint bijvoorbeeld bij het invullen van de LOB-scan op een gezamenlijke werkmiddag, waar je de gelegenheid hebt om voorbeelden te geven hoe het in school momenteel gaat.

Community

De school gaat functioneren als leergemeenschap voor leerlingen én docenten en schoolleiding. Uit onderzoek blijkt dat een school die zo'n leergemeenschap vormt, het leren faciliteert en dat er minder kans op uitval is. De vernieuwing moet kunnen bouwen op hechtheid in de sociale infrastructuur. Die moet echter ook weer niet te hecht zijn, want dan kunnen mensen elkaar niet meer aanspreken.

→ Betrek leerlingen en ouders bij de planvorming. Naast schriftelijk evalueren kun je ook een focusgesprek voeren met leerlingen over specifieke onderwerpen of het programma in een bepaald leerjaar.

Continuïteit

Een brede vernieuwing is een kwestie van lange adem: vijf tot zeven jaar, met continuïteit onder zowel de docenten als de schoolleiding. In de praktijk zijn wisselingen realiteit. Voor de nieuwkomers is de vernieuwing niet vanzelfsprekend. Er is dus aandacht nodig voor de socialisatie van nieuwe mensen om te begrijpen wat en waarom er iets gebeurt. Bij geplande wisselingen in het docententeam en in de schoolleiding blijkt een bewuste timing, aankondiging en voorbereiding essentieel.

→ Een plan is één, de uitvoering is twee, maar net zo belangrijk is drie: het monitoren van je beleid (doen we wat we beloofd hebben). En vier: het evalueren; wat kunnen we doen om LOB nog beter te maken.

→ Veel wisselingen in leiding en of uitvoerders betekent dat je soms een of meer stapjes terug moet doen om weer iedereen aan boord te krijgen voor de visie, beleid en uitvoering van LOB.

Consistentie

Een school die bezig is met een vernieuwing is er bij gebaat als het beleid met en tussen belanghebbende organisaties op elkaar is afgestemd. Het vraagt van de school een proactieve houding en werkwijze, waarbij mogelijk nieuwe organisaties al vroeg worden geïnformeerd over de opvattingen van de school.

→ Werk je met de ouderraad, met externe organisaties als vervolgopleidingen, bedrijven? Zorg voor een korte (1-A4) schriftelijke uiteenzetting van wat LOB in jouw school is.

Context-management

Een school met een duurzame vernieuwing behoudt haar eigen uitgangpunten en blijft flexibel omgaan met impulsen van buitenaf. Ze houdt de regie in eigen hand, betreft anderen bij haar plannen en, idealiter, slaagt er in de omgeving voor haar te laten werken.

→ Blijf in de gaten houden hoe de onderwijsdoelen van de school veranderen onder invloed van impulsen van buitenaf. Dat kan veroorzaken dat je soms – voor een deel van je school- naar een ander model opschuift: zowel naar links als naar rechts. Vaak betekent dat een heroriëntatie en herinrichting van alle vier de pijlers van LOB.