
Succesfactoren voor een interne Academie

In dit artikel geeft Jannie Steegenga (senior onderwijsadviseur bij LinQue Consult en voormalige hoofd van de Zadkine Academie, een groot ROC in Rotterdam) haar visie op succesfactoren van een interne Academie.

Inleiding

Onderwijs is volop in beweging, er wordt steeds meer een beroep gedaan op de brede inzet van docenten. Scholing en ontwikkeling zijn daarbij een belangrijk onderdeel in de loopbaan van de docent. In grote scholengemeenschappen is veel kennis en ervaring aanwezig. Deze kennis blijft echter vaak verborgen. Steeds meer ROC's en VO scholen gaan er toe over via een interne Academie het leren van het eigen personeel in de organisatie op te pakken. De interne Academie biedt de gelegenheid de aanwezige kennis en ervaring breed te verspreiden in de organisatie en nieuwe kennis op te bouwen. De Academie richt zich doorgaans zowel op het opleiden van nieuw personeel, vaak in samenwerking met een lerarenopleiding, als zittend personeel.

Vanuit mijn ervaring als zowel interne als externe trainer en hoofd van een interne Academie bespreek ik in dit artikel achtereenvolgens de functie van een Academie en een aantal factoren die van belang zijn om de interne Academie tot een succes te maken.

In dit artikel spreek ik over medewerkers van de Academie. Daaronder versta ik iedereen die vanuit de eigen organisatie voor een interne Academie werkt. Dat kunnen trainers, coaches en adviseurs zijn maar ook experts die rondom een specifiek onderwerp hun collega's scholen of coachen.

Functie van een Academie

Een interne Academie is voor het College van Bestuur een belangrijk instrument om het strategisch beleid te concretiseren in gedrag van de medewerkers. Zij is voor het CvB tevens de meedenker en meemaker om vanuit de bestaande cultuur de weg in te slaan naar een lerende organisatie.

Voor het management is de Academie een sparringpartner om de veranderingsprocessen die ingezet worden in het kader van de onderwijsontwikkelingen handen en voeten te geven.

Voor alle medewerkers in een onderwijsorganisatie is de Academie een bekend instituut waar zij met hun vragen rondom de dagelijkse praktijk van de onderwijsontwikkeling terecht kunnen.

Voor ervaren docenten die voor de Academie gaan werken biedt het erkenning en een nieuw loopbaanperspectief.

Eigenaarschap van het leren

Een Academie kan pas goed functioneren als degenen waar zij voor werken verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leerproces en eigenaar van hun leren worden. Om dit te bereiken zijn er factoren binnen en buiten de academie die van invloed zijn op dit proces.

In dit artikel geef ik een voorbeeld uit de praktijk. Hieruit blijkt dat een docent het eigenaarschap van het leren op heeft gepakt. Aan de hand van een zestal succesfactoren voor de interne Academie bespreek ik hoe het proces bij deze docent verlopen is.

De succesfactoren zijn:

- onderwijskundig en veranderkundig leiderschap;
- samenwerking met HRM;
- motiveren door te variëren;
- faciliteren en borgen;
- expertise van de medewerkers;
- beleid van de Academie.

Eigenaarschap van het leren: een praktijkvoorbeeld

Bijna een jaar geleden heb ik samen met een vriend genoten van een fantastische maaltijd bereid en opgediend door leerlingen van de afdeling Horeca. Het was geweldig om te zien hoe deze beginnende beroepsoefenaars hun best deden ons een fijne avond te bezorgen!

Na de maaltijd kwam de docent koken het restaurant in en we hadden een boeiend gesprek. "Bent u nu die vrouw die cursussen coaching geeft? Weet u ik kom uit het vak, heb zelf 10 jaar in een restaurant gewerkt en werk nu al weer 18 jaar als docent. Ik coach al jaren! Die cursus heb ik niet nodig". In 1 adem ging het echter door "soms zeggen de leerlingen wel eens, meneer u moet ons de dingen meer zelf laten doen, en niet zoveel praten, u doet het veel te snel even zelf, waarom doet u het niet voor en kunnen wij het na doen. Wat maakt het uit als we een fout maken, daar leren we toch van? Maar ja mevrouw, fouten mogen hier niet gemaakt worden, wij hebben klanten in het restaurant."

De betreffende docent volgde driekwart jaar later bij mij de training voor studieloopbaanbegeleider. In het voorstel rondje gaf hij het volgende aan. "Ik wil leren coachen. Ik word volgend schooljaar studieloopbaanbegeleider en ik ga mijn leerlingen vanaf de intake tot een jaar na de opleiding begeleiden. Ik weet dat ik dat kan, maar ik kan wel wat hulp gebruiken bij het voeren van coachingsgesprekken en het ondersteunen van de leerlingen zodat zij een passend traject kunnen uitstippelen."

Ik was blij verrast. Dit waren hele andere woorden dan driekwart jaar geleden.

Deze docent was duidelijk eigenaar van zijn eigen leerproces geworden. Hij wist wat hij wilde en nam verantwoordelijkheid voor zijn leren. Leren kan pas beginnen als de lerende daar verantwoordelijkheid voor neemt. Een Academie kan alleen succesvol zijn als medewerkers eigenaar zijn van hun leren.

Wat was er gebeurd?

Welke factoren waren van invloed op deze verandering?

Succesfactoren van een academie

Succesfactor 1: onderwijskundig en veranderkundig leiderschap

De kookdocent nam me mee naar de bron van de verandering in zijn denken. Hij vertelde dat zijn team 8 maanden geleden onder leiding van zijn manager en twee mensen van de interne Academie een aantal teambijeenkomsten had gehad.

In deze bijeenkomsten was de manager duidelijk geweest; hij had aangegeven:

- welke veranderingen er vanuit het ministerie op hen afkwamen met betrekking tot het onderwijs de komende jaren;
- hoe het CvB haar beleid daarop afgestemd had;
- hoe daarvan afgeleid het beleid van de eigen afdeling zou gaan worden.

Met het team hadden ze onderzocht wat dit beleid betekende voor de wijze waarop zij het onderwijs vorm zouden gaan geven en wat de consequenties waren voor het begeleiden van de leerlingen. Dit waren pittige bijeenkomsten geweest. De medewerkers van de Academie hadden hen stevig aangepakt over de wijze waarop ze met elkaar spraken. Luisteren, doorvragen, de dialoog aangaan in plaats van door elkaar praten waren tips die uiteindelijk veel opleverden.

Ze hadden na enkele bijeenkomsten een eenduidig beeld van hun toekomstig onderwijs en een plan van aanpak hoe daar te komen.

De manager had er voor gezorgd, dat er urgentiebesef ontstond in het team. Hij was duidelijk in de visie en de kaders en gaf het team de ruimte om op operationeel niveau zelf te bepalen hoe deze visie handen en voeten te geven. Met een kleine werkgroep had hij een plan van aanpak uitgewerkt en deze voorgelegd aan het team. Hij had zowel onderwijskundig als veranderkundig leiderschap getoond. Een Academie kan pas goed acteren als de leidinggevende zijn rol oppakt, geïnitieerd, gefaciliteerd en voorgeleefd doorde leiding van de school.

Succesfactor 2: samenwerking met HRM

Toen het team van de docent koken eenmaal de inrichting van het onderwijs bepaald had, was iemand van HRM in het team gekomen. Deze persoon had het een en ander vertelt over de ontwikkelingen in de CAO die consequenties hadden voor alle docenten. Hij had de nieuwe taken en competenties van de docenten toegelicht. Samen met een medewerker van de Academie had zijn team vervolgens de affiniteiten, kwaliteiten en mogelijk uit te bouwen competenties van alle teamleden besproken. Dit had geresulteerd in een nieuwe taakverdeling.

De kookdocent had van zijn collega's te horen gekregen dat zij zijn manier van omgaan met de leerlingen bewonderden, direct, duidelijk en vol humor. Soms zou hij iets meer geduld op moeten brengen en de leerlingen meer moeten gaan coachen. Hij had zich herkend in deze feedback. Dit was voor hem reden geweest zich aan te melden voor de taak van studieloopbaanbegeleider. Het team was hiermee akkoord gegaan.

Enkele weken later had hij met zijn leidinggevende een gesprek waarin ze de taken en de competenties van de studieloopbaanbegeleider bespraken. Samen hadden ze gekeken waar hij goed in was en wat hij verder uit wilde bouwen. Ze hadden een leertraject uitgestippeld en een persoonlijk ontwikkelingsplan vastgesteld.

Het gesprek was goed verlopen. De manager vertelde dat hij net een traject achter de rug had met zijn collega leidinggevendenden over het voeren van dergelijke ontwikkelgesprekken. Dit traject was begeleid door een

medewerker van HRM en iemand van de interne Academie. De HRMer had de procedurele kant toegelicht en de formulieren uitgedeeld die een leidinggevende kon gebruiken. De medewerker van de Academie had hen getraind in het voeren van deze gesprekken.

Een goed uitgewerkt taakbeleid, ondersteuning bij het voeren van ontwikkelgesprekken en een uitgewerkt opleidingsbeleid zijn facetten die vanuit HRM een bijdrage leveren aan het succes van een interne Academie.

Succesfactor 3: motiveren door te variëren

De kookdocent wilde zijn nieuwe taak goed uitoefenen en het was hem duidelijk geworden dat hij een aantal nieuwe vaardigheden onder de knie moest krijgen. Alhoewel de Academie een training voor studieloopbaanbegeleiders aanbood had hij gearzeld zich hiervoor op te geven. Hij zag er tegen op om, met voor hem vreemde collega's, zoveel tijd te investeren in een training. In het gesprek met zijn leidinggevende had hij in eerste instantie voorgesteld om met een ervaren SLBer mee te lopen en zo de kunst af te kijken. Ook had hij overwogen om maar gewoon het diepe in te springen om zijn taak van SLBer uit te proberen. Een collega of een coach zou met hem kunnen reflecteren op de uitvoering van zijn taak. Hij zou zo al doende leren. Zijn manager had nog voorgesteld om een paar boeken te lezen over coachen en studieloopbaanbegeleiding voordat hij aan de slag zou gaan maar daar voelde hij weinig voor.

Uiteindelijk bleek het in de praktijk niet uitvoerbaar om met een ervaren studieloopbaanbegeleider mee te lopen en had hij er toch voor gekozen de training voor studieloopbaanbegeleider te gaan volgen.

De manager was goed op de hoogte van verschillende leervoorkeuren en leerstijlen van zijn medewerkers. Hij stuurde op het "wat" en gaf de kookdocent alle ruimte het "hoe" op zijn eigen manier in te vullen.

Om zo veel mogelijk leerrendement te behalen is het belangrijk dat een medewerker via zijn leervoorkeur kan leren. Voor de Academie is het belangrijk dat zij inspelen op de verschillende leervoorkeuren en leerstijlen en een grote variëteit in de wijze van leren aan bieden. Hierbij moet zowel formeel als informeel leren een plaats krijgen.

Succesfactor 4: faciliteren en borgen

De kookdocent vertelde tijdens de training dat hij van zijn manager ruim de mogelijkheid kreeg om te groeien in zijn nieuwe taak. Hij had, in overleg met een ervaren studieloopbaanbegeleider, drie leerlingen onder zijn hoede zodat hij veel van wat hij op de training leerde direct in de praktijk kon toepassen.

Binnen zijn afdeling was een senior docent voor 0,5 fte vrijgesteld om beginnende docenten te begeleiden. Maar ook hij kon als ervaren docent gedurende de training en de tijd daarna terug vallen op deze collega. Deze senior docent begeleidde tevens een intervisie groepje van studieloopbaanbegeleiders en na de training wilde hij zich daarbij aansluiten om zo te blijven leren.

De training zelf was om zoveel mogelijk lesuitval te voorkomen van 15.00 – 20.30. De docent was overeengekomen dat hij op de dagen van de training om 13.00 met zijn lessen kon stoppen. Een collega nam zijn laatste twee uren over zodat hij zich rustig kon voorbereiden op de training.

Door het leren van de docenten goed te faciliteren straalt de organisatie het belang daarvan uit. Docenten kunnen inspiratie opdoen als zij zelf in een krachtige leeromgeving opgeleid worden. Ook is het belangrijk dat ze in de gelegenheid worden gesteld om het geen ze, op welke manier dan ook, leren direct in de praktijk toe kunnen passen. Het leren wordt zo een organisch en vanzelfsprekend proces in de school.

Zowel HRM als de Academie leveren een bijdrage aan de facilitering en de borging van het leren. De Academie kan naast een training ook de nazorg faciliteren in de vorm van bijvoorbeeld inter- of supervisie, artikelen op intranet, kenniskringen, coaching, coachcafe's, ronde tafelgesprekken, werkplek leren, coaching on the job, of door een gevorderde opgeleide coach, als afronding van zijn leertraject, een startende coach te laten begeleiden.

Succesfactor 5: de expertise van het team van de Academie

De docent koken volgde de training met enthousiasme. Hij raakte geïnspireerd, leerde veel nieuwe vaardigheden, ging steeds meer reflecteren op zijn eigen handelen, en kreeg voldoende tools in handen om als startende studieloopbaanbegeleider aan de slag te gaan.

Ook was hij tevreden over de trainers. Ze waren inhoudelijk deskundig, speelden goed in op het groepsproces, wisten weerstand om te buigen in meebewegen. Ze sloten goed aan bij de aanwezige kennis en ervaring, prikkelden tot reflectie en dialoog, en hanteerden voldoende afwisselende werkvormen. Tenslotte had hij een goed uitgewerkte reader ontvangen die hij als naslagwerk kon gebruiken.

De expertise van de medewerkers van de interne Academie is een belangrijke succesfactor. Uit de hiervoor beschreven succesfactoren blijkt al dat er van de medewerkers veel gevraagd wordt:

- in de organisatie hebben zij het vertrouwen van leidinggevendenden en docenten;
- zij moeten all round trainers en coaches zijn die allerlei vormen van leren in de organisatie kunnen begeleiden;
- zij hebben de missie en visie, het onderwijs- en HRM beleid goed op hun netvlies en kunnen daar op inspelen;
- zij kennen het proces van intake –offeren –voorbereiden, uitvoeren en evalueren;
- zij hebben inzicht in onderwijsontwikkeling en veranderkundige processen;
- zij zetten hun adviesvaardigheden op de juiste manier in;
- zij kunnen acteren in een complex politiek krachtenveld.

De medewerkers van een interne Academie dienen te beschikken over een combinatie trainers en coachings vaardigheden en daarnaast kunnen zij ook de rol van adviseur, veranderkundige, procesbegeleider, technisch of inhoudelijk voorzitter oppakken en weten ze veel over het leren van docenten.

Deze kwaliteiten zijn moeilijk in één persoon te verenigen. Het is van belang dat binnen het team alle kwaliteiten aanwezig zijn. Functiedifferentiatie binnen de Academie is een goede manier om aan alle verschillende vragen te kunnen voldoen.

Succesfactor 6: beleid van de Academie

Positionering

Voor het succesvol opereren is een duidelijke positie, een heldere opdracht, onvoorwaardelijke steun van de leiding en een afgebakende taak noodzakelijk.

Het beleid van de organisatie met betrekking tot de Academie kan verschillen. Daarmee ook de grootte, de taakstelling en de aanstelling van de medewerkers.

De Academie is in alle gevallen de vertaler van het strategische beleid naar het leren in de organisatie en stemt haar "aanbod" hierop af. Enerzijds levert dit een open aanbod waarop iedereen zich in kan schrijven. Anderzijds maatwerktrajecten op basis van vragen uit de teams. Zij heeft een makelaarsfunctie. Deze ligt op het gebied van vraag en aanbod met betrekking tot leren binnen de organisatie.

Naast het strategische beleid zijn de scholingsplannen van de afdelingen leidraad voor de uit te voeren activiteiten. Hoe duidelijker deze zijn hoe makkelijker de Academie haar activiteiten vast kan stellen.

Om haar taken te vervullen dient de Academie zich duidelijk te positioneren in de organisatie. Dit is in de praktijk niet altijd eenvoudig. De verschillende partijen en belangen in een organisatie zullen soms met argusogen de Academie volgen.

In dit kader is een duidelijke rolverdeling tussen de opdrachtgevers en de Academie van groot belang. Rolvastheid, ieder verantwoordelijk voor zijn eigen taak en goede afspraken hierover zijn mede bepalend voor het succes van een activiteit.

Faciliteiten, financiën en kwaliteit

De Academie zelf heeft vanzelfsprekend goede faciliteiten nodig om te kunnen functioneren. Bekwame managementassistenten die de organisatie van de activiteiten van A tot Z regelen en de PR verzorgen. Een eigen werkruimte en inspirerende ruimtes waar het leren buiten de werkplek van docenten plaats kan vinden. Ruime mogelijkheden voor de medewerkers zelf om te leren en een goede onderlinge afstemming zijn basisvoorwaarden voor het welslagen van de Academie.

De Academie heeft een basis budget nodig om deze faciliteiten te kunnen financieren. Daarnaast verwerft het interne financiering door middel van het vraaggerichte aanbod.

(Dus de manager van de kookdocent betaalde het traject voor zijn team uit eigen middelen.)

Hiermee bevestigt de Academie haar bestaansrecht binnen de organisatie en wordt zij gedwongen haar eigen kwaliteit te bewaken.

Samen met de opdrachtgever zal zij steeds alert moeten blijven op de voortgang in het leren in de organisatie. De Academie zal haar activiteiten continu evalueren en bijstellen en in contact met de opdrachtgevers nieuwe ideeën genereren. Zij is de plek in de organisatie die voorloopt in nieuwe inzichten en als eerste innoveert.

Intern versus extern

Een interne Academie heeft voordelen boven het inhuren van externen. Zij kennen de organisatie(cultuur) van binnenuit en werken vanuit de missie en de visie van de organisatie. Zij kunnen makkelijker gebruik maken van de aanwezige expertise en zo anderen uit de organisatie betrekken bij het leerproces. Ook kan zij goedkoper werken.

Toch is het ook belangrijk dat de Academie een goede samenwerking met externe bureaus onderhoud. Hoe goed de interne medewerkers ook zijn, het regelmatig inzetten van externen heeft een meerwaarde. Het is vrijwel onvermijdelijk dat de interne trainers onderdeel worden van de heersende cultuur en dat ook in de Academie zelf een eigen cultuur ontstaat. Externen brengen nieuwe, frisse ideeën, laten andere invalshoeken zien.

Ze zijn geen onderdeel van de organisatie en kunnen daardoor makkelijker vanuit hun vrije positie de kwaliteiten en de belemmeringen in de heersende cultuur benoemen. Zij kunnen interveniëren op een manier die van interne trainers niet altijd geaccepteerd wordt.

Voor externen is het zaak open te staan voor het feit dat zij voor een interne Academie werken en de richtlijnen van de Academie volgen. Daarnaast moeten zij bereid zijn samen te werken met interne medewerkers en hun kennis en expertise willen delen.

Om het leren in de organisatie succesvol te kunnen faciliteren moet de Academie een aantal zaken uitwerken in haar beleid. De positie in de school moet duidelijk zijn. Er moet een heldere opdracht en steun van de leiders liggen. Haar activiteiten zijn afgeleid van het strategisch beleid. Er is een goede afstemming met de opdrachtgevers. De faciliteiten, financiën en kwaliteitszorg en de samenwerking met externe bureau's is goed geregeld.

De Academie is een voorloper in innovatief denken.

Tenslotte

Binnenkort ga ik weer uit eten in het restaurant van de kookdocent. Ik denk dat ik even een kijkje in de keuken neem of probeer de reflectiegesprekken na afloop bij te wonen. Het proces met de kookdocent heeft mij nieuwsgierig gemaakt. Ik wil zien wat er in de praktijk veranderd is. Aan het enthousiasme en de verworven lerende houding van hem zal het niet liggen. Ik wil graag van de leerlingen horen of zij verandering op hebben gemerkt het afgelopen jaar.

Ik hoop dat we samen het glas kunnen heffen op de stappen die gezet zijn in het leren van de organisatie, de docent en de leerlingen!

Jannie Steegenga werkt als senior onderwijsadviseur bij LinQue Consult. Zij coacht en traint docenten bij de veranderende rol van de docent in het onderwijs. Daarnaast adviseert zij management bij onderwijsinnovatie en bij het opzetten van interne Academies en veranderkundige vraagstukken met betrekking tot onderwijsontwikkeling. Zij heeft de Zadkine Academie opgebouwd en vijf jaar leidinggegeven aan deze interne Academie.

Daarnaast heeft zij een eigen bureau: De Zwaan training en coaching. Hierin ondersteunt zij mensen die een nieuwe stap in hun loopbaan willen zetten.

www.linqueconsult.nl

www.dezwaan-coaching.nl

j.steegenga@linqueconsult.nl