

*Met deze opdracht wil ik de veranderingsprocessen analyseren op mijn school en concrete aanbevelingen doen. Dit alles met gebruik van informatie van Verbiest uit zijn hoorcollege en anderen bronnen.*

## **De verbeterplannen van het Ma onder de loep**

Vanaf 2007 is er kritiek van de inspectie op het Media college Amsterdam (Ma), de school waaraan ik verbonden ben. Een van de afdelingen van de school heeft in 2009 het predikaat zeer zwak gekregen. Afgelopen schooljaar 2009- 2010 is met hulp van het onderwijsadviesbureau Dekkers een probleemanalyse gemaakt en een verbeterplan voor de betreffende afdelingen opgesteld. Daarnaast is er een nieuwe bestuurlijke en organisatorische structuur voorgesteld waarin de leidinggevenden andere posities krijgen.

Tussen 2007 en 2009 was er geen sprake van onderwijsontwikkelingen bij het Ma. De krantenartikelen en de discussies in de Tweede kamer zijn aan de school voorbij gegaan. De innovaties van andere scholen en de ontwikkeling van het onderzoek in het onderwijs zijn gemist.

Het management van het Ma toont zich in alle plannen als een blauw drukdenkende leiding, volgens de theorie van Caluwé en Stopelenburg (2002). De voornaamste kenmerk van denken in blauwdrukken is dat de leiding verandering wil door een stappenplan te maken. De leiding beheerst en behoudt daarbij de stabiliteit en reduceert de complexiteit van de innovatie.

Het bevorderen van het lerend vermogen van de organisatie door het samenstellen van professionele leergemeenschappen (PGL) voor docenten volgens het model van Verbiest komt niet voor in de innovatieplannen van het Ma. De verbeterplannen van het Ma bestaan uit een lijst van maatregelen en portefeuilles van leidinggevenden die die maatregelen moeten uitvoeren. De plannen geven geen antwoord op de vraag hoe de verantwoordelijkheid voor het onderwijs kan worden neergelegd bij de docenten. De docenten moeten instaat gesteld worden om het lerend vermogen van het Ma op peil te brengen en te houden. Dan kan door het instellen van PGL.

De probleemanalyse in het interne rapport "Bestuurlijke en Organisatorische Structuur Ma vanaf 2010" is scherp. Het rapport geeft een analyse van de onderwijskwaliteit, de beleidskaders en de marktgerichte belanghebbenden. De basiskwaliteit van het onderwijs is bij een aantal opleidingen onvoldoende. Oorzaak is een zwakke aansturing en gebrek aan expertise van onderwijskundig leiderschap dat leidt tot:

- te weinig leiding geven aan het uitwerken en afstemmen van leerplannen en/of onderwijsprogramma's
- rollen van docenten die niet omschreven zijn
- verschillende vormen van didactiek
- leerlingen die onvoldoende uitgedaagd en gekend worden

Wat betreft de beleidskaders:

- die beleidskaders zijn tussen onderwijs en bedrijfsvoering onvoldoende op elkaar afgestemd:
- het beleid van het middenkader naar onderwijsteams is onvoldoende en onduidelijk vertaald in de aansturing van de teams
- elk team heeft eigen onderwijsconcepten en docentrollen
- docenten zijn onvoldoende betrokken bij beleid
- kaders voor de teams ontbreken

De media en grafische bedrijven zijn nu onvoldoende bij het onderwijs te betrekken.

- er is onvoldoende afgestemd op het marktsegment
- het werkveld is onvoldoende betrokken bij het beleid.

Bij de voorgestelde oplossingen staat een lijst van plannen en voorstellen genoemd om de onderwijskwaliteit te verbeteren: leerplannen, programmaliijnen, teamoverstijgende onderwijsactiviteiten, intake en voorlichting, beleidsmodellen, beroepspraktijkvorming, examinering, kwaliteitszorg en onderwijskundige samenhang. Volgens het rapport zijn de oplossingen voor de falende beleidskaders een gezamenlijk Ma onderwijsbeleid met verantwoordelijke onderwijsteams die de kwaliteit van het onderwijs kunnen garanderen. Om de markt te betrekken bij het onderwijs moeten vertegenwoordigers van bedrijven gericht geraadpleegd worden en moet de vorming van de beroepspraktijk in het onderwijs versterkt worden met leren op werkplekken.

Wie deze oplossingen moeten gaan verzorgen en hoe die tot stand moeten komen wordt niet gezegd in de plannen. Wel weet ik wie er verantwoordelijk wordt voor welke taak want de directietaken en -portefeuilles zijn opnieuw ingedeeld.

De ontwikkelingen in het onderwijs van het Ma heeft stilgestaan tussen 2007 en 2009. Wat gebeurde er landelijk in dezelfde periode? Waslander en van der Weide (2009) noteren in de notie 'Politiek, pers en praktijk' wat de pers schrijft over de onderwijspolitiek van oktober 2007 tot september 2008. In de Tweede Kamer zijn dan vijf innovaties besproken. De urennorm, het invoeren van gratis studieboeken, het verhogen van de docentensalarissen en een onderzoek naar voortijdige schoolverlaters en een spijbelgedrag. De pers kan de politiek aan de praktijk toetsen, maar heeft dat niet gedaan blijkt uit de onderwerpen die de Kamer behandelt.

Volgens het rapport "Innovatiekracht van het voortgezet onderwijs" blijft het van belang dat de politiek zorgt voor het definiëren van de onderwijsdoelstelling, dat het prestaties inzichtelijk maakt en optreedt tegen misstanden. Docenten blijven verantwoordelijk voor het hoe. Van alle vernieuwingen die onderzocht zijn in het rapport heeft tweeëntwintig procent van de innovaties zich ingezet voor professionaliseren van de docenten.

In 2007 wordt het project 'durvendelendoen' gestart door de VO-raad met als doel gestalte te geven aan wetenschappelijk onderbouwd onderwijs. In het 'Eindrapport onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk

onderzoek' spreken practici en onderzoekers zich positief uit over de voordelen van onderzoek in het onderwijs..

Het lerend vermogen kan zorgen voor de duurzaamheid van het onderwijs. Verbiest (2004) heeft in het basisonderwijs het collectief leren van onderwijsteams onderzocht. Het gaat hier om verbreding, verdieping en verankering van kennis. Verbiest spreekt over vijf categorieën mensen die verschillende verwachtingen hebben bij veranderingen. De indeling is ontwikkeld door Caluwé die de categorieën een eigen kleur geeft: geel, blauw, groen, rood en wit. Zo kun je als organisatie niet alleen de stijl van het management bepalen maar ook de verwachtingen ten aanzien van het personeel duidelijk krijgen. Blauwdenkers zijn structureel en planmatig; geel denkers politiek en gericht op onderhandeling en compromis; rooddenkers zijn stimulerend en maken creatief gebruik van beloning en status; witdenkers zijn spiritueel en bestrijden het conflict; groendenkers motiveren door nieuwe inzichten te delen. Volgens Verbiest moet de docent niet meer onafhankelijk zelfstandig werken. Het onderwijs moet een professionele ontwikkeling doormaken door docenten bij de uitoefening van hun vak van elkaar afhankelijk te maken. Een ontwikkeling die loopt van anekdotische verhalen vertellen aan elkaar, via advies vragen, naar het delen van materiaal en uiteindelijk samen onderwijs maken. De rol van de schoolleider moet duidelijk zijn. Is hij de architect dan zal hij ruimte en tijd beschikbaar stellen voor professionalisering van en samenwerking tussen docenten; hij zal vormen van collectief leren organiseren en gedeeld leiderschap realiseren. Als zijn rol cultuurbouwer is dan zal hij een visie uitdragen; individuele docenten ondersteunen; waarden, opvattingen en normen uitdragen. Als zijn rol die van de onderwijzer is dan zal hij model staan voor het handelen van de docent; functioneren als onderwijskundig leider; individuele en collectieve leerprocessen van leerkrachten systematisch begeleiden. Eigenlijk moet de schoolleider alle drie de rollen vervullen. Als hij daartoe niet in staat is moet hij een kerngroep om zich heen vormen die wel alle drie de rollen kan spelen.



De leergemeenschap en alle onderdelen en hun onderlinge verhoudingen

Misschien is een PLG wel de aanvulling die nodig is om de verbeterstrategieën niet alleen als een managementtaak te zien maar om die te vertalen naar taken van de docenten. Door samen te werken kunnen docenten meer verantwoordelijkheid voor het onderwijs gaan dragen. Voor inspiratie van leergemeenschappen is een bezoek of stage van docenten uit het voortgezet onderwijs bij een basisschool in de buurt een optie.

Netty Gelijstee, Amsterdam, Februari 2010

### **Bronnen:**

**Braak**, van, Johan, Debever, Annelies, Hermans, Ruben, Vanderlinde Ruben (2009): Vakgroep Onderwijskunde Universiteit Gent. *Onderwijsinnovatie binnen praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek: Overkoepelend onderzoek: eindrapport*, verkregen op 27 februari 2010  
<http://www.vo-raad.nl/publicaties/brochures/innovatiekracht-van-het-voortgezet-onderwijs>,

**Caluwé**, de Léon, Stoppelenburg, Annemieke (2002). *Kwaliteit van organisatieadvies bij de Rijksoverheid*. Verkregen op 28 februari 2010 van [www.decaluwe.nl/articles/ArtikelVoorM&OinzOnderzoek.pdf](http://www.decaluwe.nl/articles/ArtikelVoorM&OinzOnderzoek.pdf)

**Mediacollege** Amsterdam, Bestuurlijke en Organisatorische Structuur Ma van 2010, versie 11 definitief 1 februari 2010 EW AV, verkregen 10 februari door toezending door de MR

**Mediacollege** Amsterdam, Blom, van der, Peter (2009). Verbeterplan Grafisch Vormgeven, verkregen op 28 februari 2010 van <https://www.ma-net.nl/C4/Verbeterplan%20Grafisch%20Vormgeve/default.aspx>

**Mediacollege** Amsterdam, Blom, van der, Peter (2009). Aangevuld verbeterplan voor de opleiding Gaming,  
<https://www.ma-net.nl/C5/Verbeterplan%20Gaming/default.aspx>

**Verbiest**, Eric (2009). *20 IFO maart 09 eric verbiest*, verkregen op 28 februari 2010 van [www.forumonderwijspraktijk.nl/.../20%20IFO%20maart%2009%20eric%20verbiest.pdf](http://www.forumonderwijspraktijk.nl/.../20%20IFO%20maart%2009%20eric%20verbiest.pdf),

**Waslander**, Sietske, Weide, van der, Maartje (2009). Politiek, Pers en Praktijk, verkregen op 27 februari van <http://www.vo-raad.nl/publicaties/brochures/politiek-pers-en-praktijk>