



## **Professionaliseringsbeleid**

Vastgesteld in de bestuursvergadering van 29 juni 2009

## **INHOUDSOPGAVE**

HOOFDSTUK 1 INLEIDING	3
1.1 Inleiding	
1.2 Aanleiding	
1.3 Doelstelling	
1.4 Evaluatie	
HOOFDSTUK 2 DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING	5
2.1 Inleiding	
2.2 Normjaartaak	
2.3 Leeftijd fase bewust professionaliseren	
2.4 Procedure	
2.5 Professionaliseringsplan	
2.6 Toewijzingscriteria	
2.7 Financiering	
2.7.1 Bekostiging opleiding en terugbetaling	
2.8 Doelgroepen	
HOOFDSTUK 3 KENNIS	9
3.1 Inleiding	
3.2 Kennis – Theorievorming	
3.3 Invoering	

## HOOFDSTUK 1 INLEIDING

### 1.1 Inleiding

Beleidsdocumenten als dit worden vaak opleidingsbeleid of scholingsbeleid genoemd. Hiervan wordt afgeweken, want de inhoud van dit beleid moet zich niet beperken tot een aantal afspraken en procedures op gebied van (individuele) scholing. Het gaat om het totale plaatje: het professionaliseren van de school en haar medewerkers. Op de website [www.onlineencyclo.nl](http://www.onlineencyclo.nl) zijn er meerdere definities te vinden voor de term professionaliseren, zoals: "kwalitatieve verbetering van een beroepsgroep" en "voortdurende ontwikkeling van competenties". Vooral in de laatste beschrijving komt het lerend vermogen van de werknemers duidelijk naar voren. In het Strategisch Beleidsplan van Stichting Cambium wordt duidelijk de ambitie geuit dat wij een lerende organisatie willen zijn. Het in huis hebben van lerend vermogen stellen de leerkracht en de directeur in staat om "een bijdrage te leveren aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, van onderwijsinnovatie en van schoolontwikkeling"<sup>1</sup>. Dit professionaliseringsbeleid moet een belangrijke bijdrage leveren aan deze doelstelling.

Dit beleidsdocument zal dus niet primair gaan over scholing, maar gaat na het hoofdstuk deskundigheidsbevordering, waar meer abstracte zaken worden beschreven, verder in op kennisvermeerdering en -overdracht.

### 1.2 Aanleiding

De CAO PO, hoofdstuk 9, geeft aan dat zij de 'employability' van werknemers willen vergroten, dat er wederzijdse afstemming tussen de wensen van de werknemer m.b.t. de professionele ontwikkeling en de ontwikkelingsdoelen van de organisatie moet zijn en dat de bekwaamheidseisen moeten worden onderhouden. Om dit te realiseren moet er een meerjarenbeleid m.b.t. scholing en professionele ontwikkeling gemaakt worden. Om dit beleid vorm te geven worden in de CAO een aantal instrumenten genoemd die de Stichting moet gaan ontwikkelen: een gesprekkencyclus, persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), bekwaamheidsdossier en scholing<sup>2</sup>. De eerste drie instrumenten zijn opgenomen in het beleidsdocument Gesprekkencyclus. In dit beleidsdocument zal scholing het onderwerp zijn.

Niet alleen hoofdstuk 9 van de CAO heeft ertoe geleid dat dit document is ontwikkeld, maar vooral het Strategisch beleidsplan en het Bestuursformatieplan van 2008-2009, waarin staat dat de Stichting: kwaliteit in de klas, in het management en in de school ambieert. Om dit te realiseren is het noodzakelijk om te professionaliseren.

### 1.3 Doelstelling

Het convenant (zie bron 1) heeft een aantal streefdoelen beschreven waarbij de Stichting zich aansluit. Een aantal daarvan (die op dit beleidsdocument van toepassing zijn) worden hieronder genoemd:

1. begeleiding beginnend onderwijspersoneel t.b.v. behoud van de leerkracht en voor de school;
2. onderhouden van de bekwaamheid en verdere professionalisering van het onderwijspersoneel;
3. professionalisering directeuren primair onderwijs;
4. innovatie in Primair en Voortgezet Onderwijs;
5. meerjarige strategische personeelsplanning.

Deze streefdoelen worden in dit beleidsdocument nader uitgewerkt. Het kernwoord van deze streefdoelen is professionaliseren. Dit wil niet zeggen dat wanneer je eenmaal je diploma hebt behaald je klaar bent met je ontwikkeling. Nee, dan begint het pas. Het handboek Actief Personeelsbeleid in de school<sup>3</sup> benoemt de term 'zelfprofessionaliseren', waarmee het volgende bedoeld wordt: "het inzicht hebben in de eigen sterke en zwakke kanten en op basis daarvan acties ondernemen om de kennis, vaardigheden en competenties te vergroten. Doel daarvan is dat de

---

<sup>1</sup> Bron: Convenant professionalisering en begeleiding van onderwijspersoneel in PO en VO, OC&W, Juni 2006, Den Haag

<sup>2</sup> Bron: CAO PO, artikelen: 9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6 en 9.7.

<sup>3</sup> Bron: Allemeersch van, I., & R. van Drunen, *Actief personeelsbeleid in de school*, CPS, maart 2008, Amersfoort

werknemers beter gaan presteren. Zij zijn gedreven om het steeds beter te doen en vragen uit eigen beweging om feedback op hun functioneren, om scholing en om concrete voorbeelden ter verbetering. Zij durven hun eigen functioneren tegen het licht te houden en reflecteren op het effect van hun gedrag”.

Het is dan wel van belang dat de organisatie (lees: beleid, directeuren, collegae) deze mensen uitdaagt, maar het is ook van belang dat er niet gedacht wordt door werknemers in termen van: “dit komt er ook nog bij!” In feite zou het professionaliseren arbeidsvreugde moeten opleveren. Je bent dan immers in staat om interessant onderwijs te geven, leerlingen te boeien en (dus) minder moeite meer te hebben met jouw probleemgebied (stressverlaging). Zelfprofessionaliseren wordt als de *primaire doelstelling* van dit professionaliseringsbeleid gezien, wat eveneens een speerpunt is van actief personeelsbeleid. Individuele ontwikkeling zal uiteindelijk doorwerken in de schoolorganisatie. Want wanneer iedere leerkracht dan wel directeur zichzelf ontwikkelt, zal er uiteindelijk een innovatieve organisatie ontstaan.

### **1.5 Evaluatie**

Ieder jaar zal dit beleidsdocument geëvalueerd worden alsmede ook de professionaliseringsplannen van de Stichting en de scholen. Daarnaast zal de uitvoering van de plannen geëvalueerd worden en beoordeeld worden op concreet resultaat, wat vooraf wordt vastgelegd. Op deze manier blijft het beleid bij de tijd en kan het aangepast worden indien gewenst.

## HOOFDSTUK 2      DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING

### 2.1    Inleiding

Dit hoofdstuk zal ingaan op concrete zaken rondom deskundigheidsbevordering. Met concrete zaken wordt bijvoorbeeld bedoeld: de taakuren, hoe om te gaan met startende en oudere leerkrachten, procedures tot het opzetten van professionaliseringsplannen en de financiering.

### 2.2    Normjaartaak

Alle medewerkers binnen het onderwijs hebben een normjaartaak (= het aantal uren die iedere werknemer zou moeten werken al naar gelang zijn werktijdfactor) (1 WTF = 1659 uur per jaar). Binnen deze normjaartaak zijn uren opgenomen voor lesgebonden uren (in geval van onderwijsgeevenden), taakgebonden uren en uren ter bevordering van de deskundigheid. Van iedere medewerker van de Stichting, van schoolschoonmakers tot algemeen directeur mag van verwacht worden dat zij werken aan hun ontwikkeling. Voor deskundigheidsbevordering is 10% gereserveerd van de normjaartaak, ofwel 166 uur voor een voltijd dienstbetrekking. Dit percentage mag wel hoger zijn, maar niet lager dan 10%. In overleg tussen de school en de werknemer wordt maximaal 50 procent van deze tijd ingezet voor persoonlijke scholing en ontwikkeling, wat aangetoond moet kunnen worden. Dit zijn opleidingen die georganiseerd zijn op schoolniveau. De resterende 50 procent zal de leerkracht zelf moeten benutten t.b.v. de eigen ontwikkeling afgeleid van de ontwikkelingsgesprekken. E.e.a. staat (digitaal) vastgelegd in de POP (Persoonlijk Ontwikkelings Plan). De werknemer legt in het kader van de ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken achteraf verantwoording af aan de directeur.

### 2.3    Leeftijdsfase bewust professionaliseren

Binnen het taakbeleid wordt ook aandacht besteed aan leerkrachten die zich bevinden in een bepaalde fase van hun leven. Dat kunnen startende leerkrachten zijn die nog veel moeten leren, maar ook senioren. Door Thijssen<sup>4</sup> is aangegeven dat het voor ouderen in het algemeen steeds lastiger wordt te leren buiten het eigen ervaringsdomein. Weliswaar doet men met de jaren meer ervaringen op, maar deze worden gekenmerkt door een afnemende verscheidenheid. Deze startende en seniorleerkrachten krijgen uren<sup>5</sup> gecompenseerd (met niet lesgevend taken) om begeleid te worden, dan wel om te begeleiden. In het individuele scholingsplan moet duidelijk verantwoord worden wat precies met deze uren wordt gedaan.

Suggesties voor de begeleiding van startende leerkrachten zijn onder andere:

1. een vaste begeleider die dezelfde dagen werkzaam is als de desbetreffende leerkracht;
2. klassenbezoek en/of video-opnames t.b.v. feedback en coaching;
3. afspraken die heersen binnen de school schriftelijk vastleggen en deze ter inzage leggen;
4. goede introductie met alle werknemers binnen de school;
5. niet laten starten met 'moeilijke' klassen;
6. oog en oor hebben voor deze werknemers.

Suggesties voor de begeleiding van oudere leerkrachten:

1. Zorgen dat ouderen uren kunnen compenseren in het taakbeleid (is reeds vastgelegd), zodat zij hun opgedane kennis kunnen overdragen aan startende leerkrachten;
2. Cursussen verzorgen voor deze doelgroep, waar de kernvraag heerst: "Waar ben ik goed en en waar wil ik mij verder in gaan verdiepen?"
3. Coaching gericht op motivering bij vernieuwingen, prioriteitenstelling etc.
4. Oog en oor hebben voor deze werknemers.

### 2.4    Procedure

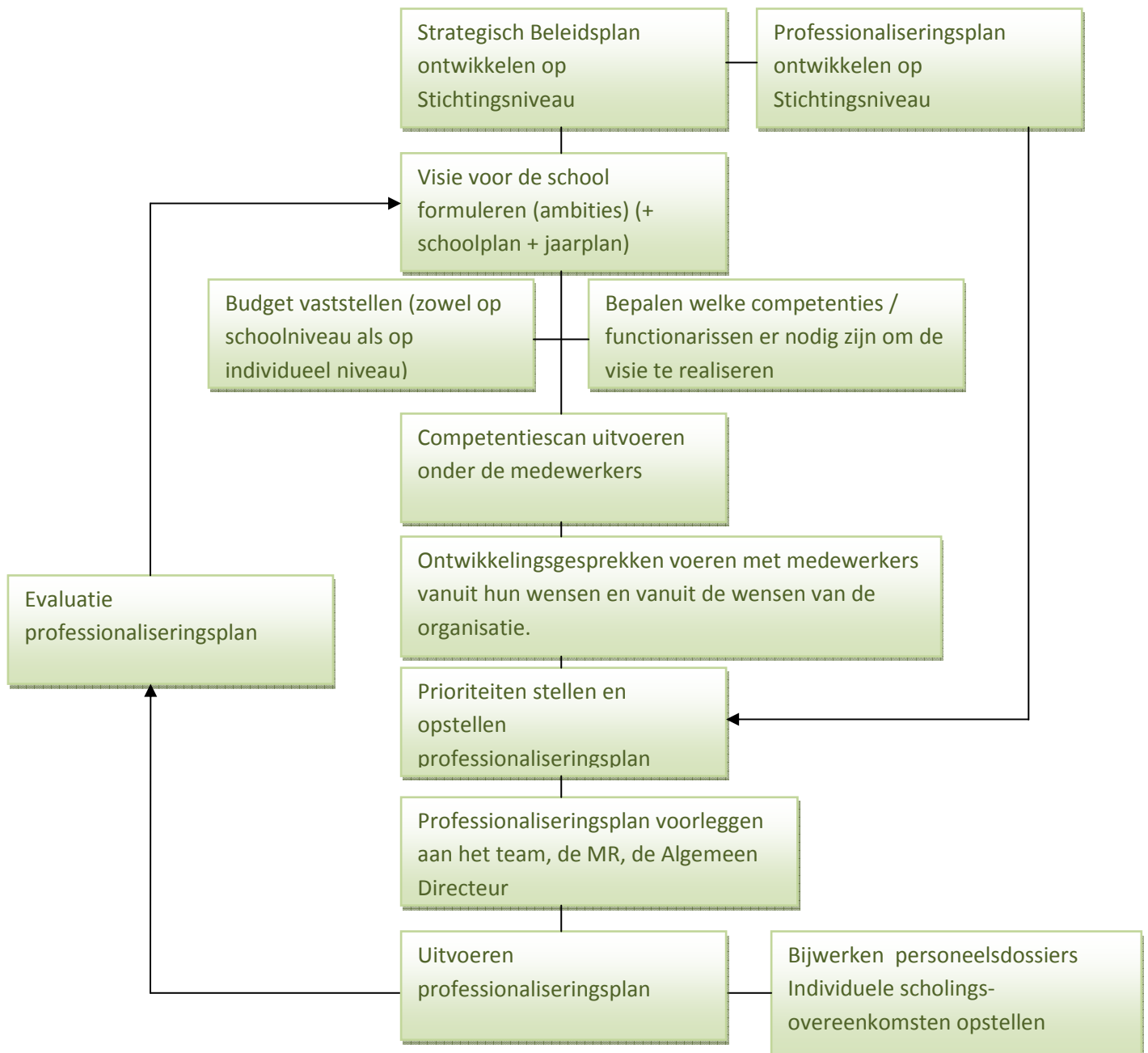
Iedere school zal ieder jaar een professionaliseringsplan moeten gaan maken. Idealiter wordt een professionaliseringsplan afgeleid uit de organisatiedoelen (visie en het beleid van de school) en de opleidingswensen van werknemers. Dit vergt goede communicatie van de directeur met de medewerkers om gezamenlijke scholingsdoelstellingen voor de school te creëren en te realiseren. Na het jaar wordt het professionaliseringsplan geëvalueerd en dit zal worden aangepast aan de

---

<sup>4</sup> Bron: Thijssen, J.G.L., *Ervaringsconcentratie: drempel voor kwalificatievernieuwing in de tweede loopbaanhelft*, in Gedrag in Organisatie 5, 1992.

<sup>5</sup> Zie voor verdere informatie Taakbeleid Stichting Cambium.

doelstellingen van de nieuwe jaarplan van de school. Op deze pagina volgt schematisch de procedure om te komen tot een plan. Kortom, het professionaliseringsplan zal ontwikkeld worden na het vastgestelde jaarplan. Dit zal in de eerste helft van het jaar plaats moeten vinden.



Bron: Stichting Cambium

Uitgaande van deze procedure kan onderscheid worden gemaakt tussen een aantal verschillende vormen van nascholing:

- a. cursussen gericht op de schoolontwikkeling: scholingsbijeenkomsten rond een didactisch/onderwijskundig onderwerp voor een (deel van een) team (of alle teams (stichtingsniveau));
- b. taak- en functiegerichte cursussen: nascholing van individuele werknemer welke relevant zijn voor de uitvoering van zijn werkzaamheden en/of toekomstbeeld, vanuit de behoefte van de school of vanuit een behoefte van de werknemer;
- c. cursussen loopbaanplanning: de nascholing is vooral toekomstgericht (op stichtingsniveau heet dit de 'kweekvijver').

## 2.5 Professionaliseringsplan

In het professionaliseringsplan staat ten eerste op schoolniveau beschreven wat de ambities zijn en welke kennis, vaardigheden en gedrag van de werknemers hiervoor gewenst is. Deze ambities zijn vertaald in duidelijke beleidsvoornemens. Als resultaat van de gesprekken en scans van de werknemers kan op individueel niveau de scholingsdoelstellingen in kaart worden gebracht. Dit zal concreet verantwoord moeten worden in de te volgen opleidingen en de kosten hiervan. Deze kosten zijn inclusief vervangingskosten, waarmee wordt aangegeven dat er geen mogelijkheden worden geboden om gebruik te maken van verlofdagen conform artikel 8.8 van de CAO PO.

## 2.6 Toewijzingscriteria

Wanneer het professionaliseringsplan is gemaakt en het budget is bepaald en toegekend door de Algemeen Directeur, kan bepaald worden wie deel gaat nemen aan scholing. Naast professionaliseringsplannen van de afzonderlijke scholen die beschikking hebben gekregen over een budget (na instemming van het team, de GMR en de algemeen directeur) plant de stichting eveneens op bovenscholniveau opleidingen. Enerzijds vinden er dus opleidingen plaats die bepaald worden op stichtingsniveau. Anderzijds vindt opleiden plaats op schoolniveau. Binnen beide niveaus vinden toewijzingscriteria plaats. De toewijzingscriteria op stichtingsniveau en op schoolniveau worden onafhankelijk aan elkaar in de zin van budgetten behandeld, want een bepaald percentage t.b.v. scholing is standaard in iedere begroting op stichtingsniveau gereserveerd voor de scholen (zie paragraaf 2.7).

### *Op Stichtingsniveau*

1. Studiedag voor alle werknemers. Iedereen staat ingeroosterd om deel te nemen aan deze dag.
2. Kweekvijver: ter beoordeling van de algemeen directeur wie deel gaat nemen aan een opleiding vallende onder de 'kweekvijver'.

*(No.1 gaat voor no.2, etc.)*

### *Op Schoolniveau*

1. Scholing op grond van artikel 10.3 lid 4 geldende voor mensen op wie een sociaal plan van toepassing is (*Inzet van instrumenten ter voorkoming van gedwongen ontslag. Deze worden per werkgever verder uitgewerkt. Onder deze instrumenten kan onder meer het volgende worden verstaan: ... -(om-)scholing;*);
2. Scholing in het kader van reïntegratie, her-, over en uitplaatsing. Het is mogelijk dat in overleg met de stafmedewerker personeel in het kader van personeelsbegeleiding besloten wordt tot een persoonsgebonden coachings- of scholingstraject;
3. Opleidingen ter bevordering van de ontwikkeling van het team/school. Cursussen vinden dan plaats op schoolniveau (denk bijvoorbeeld aan 'studiedag WSNS');
4. Individuele opleidingen ter bevordering van de professionalisering van de school (denk bijvoorbeeld aan de Master Sen opleiding t.b.v. de functie van Intern Begeleider);
5. Individuele opleidingen in het kader van het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP);
6. Nog in te vullen vrije ruimte voor kortdurende scholingsactiviteiten.

*7. (No.1 gaat voor no.2, etc.)*

## 2.7 Financiering

Op stichtingsniveau wordt jaarlijks in de begroting een deel van de loonkosten gereserveerd voor scholing. De hoogte van dit bedrag is afhankelijk van de ontwikkeling van de organisatie. In het directieurenberaad zal dit aan de orde komen en vervolgens worden vastgesteld in het bestuur. Van dit deel wordt 80 procent beschikbaar gesteld aan de scholen vallende onder de Stichting. Het resterende deel (20 procent) zal meerschools besteed worden. Bij de meerschoolse financiering van opleidingen, moet gedacht worden aan opleidingen vallende onder het Kweekvijverbeleid en studiedagen op Stichtingsniveau. Hierna volgt de procedure die gevolgd moet worden (aanvullend op schema paragraaf 2.4) op schoolniveau.

1. Op schoolniveau wordt een professionaliseringsplan gemaakt conform de procedure (zie paragraaf 2.4).
2. Dit plan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het team, de MR en de Algemeen Directeur.

3. De algemeen directeur zal marginaal toetsen<sup>6</sup> en vervolgens al dan niet instemming geven en kent budget toe. De kosten worden in de begroting opgenomen.

Dus als de directeur van de school een goed te verantwoorden professionaliseringsplan indient dan is het theoretisch mogelijk dat een school met meer leerlingen een lager scholingsbudget krijgt toegewezen dan een school met minder leerlingen. Het gaat om een duidelijk plan met goed te verwoorden resultaten.

### **2.7.1 Bekostiging opleiding en terugbetaling**

De Stichting vergoedt de opleidings- en materiaalkosten voor de werknemers die scholing volgen. De aangeschafte materialen blijven daarbij wel eigendom van de Stichting. De bij te wonen opleidingsdagen mogen onder werktijd plaatsvinden waarna, indien noodzakelijk, vervanging wordt geregeld. De studietijd die de opleiding vereist vindt niet plaats onder lesgevende tijd (onderwijsgevend). De tijd die besteed moet worden aan studie kan besteed worden in de daarvoor gereserveerde 5 van de 10 procent die de werknemer zelf mag invullen, voortvloeiende uit de POP (zie paragraaf 2.2). De eventuele extra studietijd die dit kost, moet worden beschouwd als eigen investering en wordt verricht buiten de normjaartaak om (geen compensatietijd mogelijk). Indien de opleiding vereist dat er werkervaring moet worden opgedaan, zal dit onder werktijd mogen gebeuren. De locatie en opdracht van de stage zal bepaald worden (in overleg met de werknemer) door de Algemeen Directeur, waarbij stichtingsbelang voor persoonlijk belang gaat. Wanneer de werknemer vroegtijdig de opleiding beëindigt ingeval van nalatigheid of in ieder geval ten onrechte, of de opleiding wordt niet positief afgerond door nalatigheid, worden de gemaakte opleidingskosten verhaald op de werknemer. De algemeen directeur heeft hierin de eindbeslissing.

Wanneer de werknemer na het behalen van de opleiding of tijdens de opleiding uit dienst treedt<sup>7</sup> worden betaalde vergoedingen teruggevorderd, volgens de volgende criteria:

- Bij uitdiensttreding binnen 1 jaar: 100% van de vergoedingen;
- Bij uitdiensttreding binnen 2 jaar: 65% van de vergoedingen;
- Bij uitdiensttreding binnen 3 jaar: 35% van de vergoedingen;
- Bij uitdiensttreding binnen 4 jaar: 0 % van de vergoedingen.

De werkgever zal bovenstaande vastleggen in een opleidingsovereenkomst, die ondertekend wordt door zowel de werkgever als de werknemer.

## **2.8 Doelgroepen**

Binnen de stichting zijn vier doelgroepen te onderscheiden die onderdeel zijn van de professionaliseringsprocessen binnen de Stichting:

1. Directie (Algemeen Directeur, Directeur, Bouwcoördinator, Intern Begeleider);
2. OP (Leerkrachten, Senior Leerkrachten);
3. OOP (Onderwijsgevend: Leraarondersteuner, Onderwijsassistenten, Klassenassistenten);
4. OOP (Niet onderwijsgevend: Managementondersteuner, Stafmedewerker Personeel, Administratief medewerkers, Conciërges, Therapeuten)

De tien procent deskundigheidsbevordering geldt voor alle werknemers vallende onder de vier doelgroepen. Wanneer een scholingsplan per school of op stichtingsniveau ontwikkeld wordt, moet dus niet alleen scholing verantwoord worden voor doelgroep 2, maar ook voor de overige doelgroepen. Goed werkgeverschap geldt voor alle werknemers in een organisatie. Wanneer de nadruk in het scholingsplan ligt op een bepaalde doelgroep zal dit verantwoord moeten worden. Het kan bijvoorbeeld te maken hebben met het behalen van een professionaliseringslag van het managementteam, of bijvoorbeeld vanwege de invoering van inclusief onderwijs dat de doelgroepen twee en drie extra opgeleid zullen moeten worden. Er zijn verder diverse redenen te noemen.

---

<sup>6</sup> Met marginale toetsing wordt bedoeld dat de algemeen directeur nagaat of het professionaliseringsplan in het verlengde ligt van het Schoolplan, het Jaarplan en het Strategisch Beleidsplan. De algemeen directeur wil daarmee beleidsvrijheid geven aan de basisschooldirecteur. Deze toetsing staat los van de hoogte van het bedrag.

<sup>7</sup> Met uitdiensttreding wordt bedoeld: het nemen van ontslag anders dan met FPU/pensioen gaan.

## HOOFDSTUK 3      KENNIS

### 3.1      Inleiding

Zoals in de inleiding ook al genoemd is gaat professionaliseren verder dan 'slechts' het volgen van een opleiding. Professionaliseren is continu werken aan verbeteringen door te leren. Een middel om te leren kan bijvoorbeeld zijn het volgen van een opleiding, bezoeken van een conferentie, of zoals vermeld staat in de Gesprekkencyclus, het laten uitvoeren van een feedbackscan. Legio middelen zijn er dus te noemen. Waarom moet dit, kan men zich afvragen. Hiervoor is onder andere het boek: 'Value-based knowledge management'<sup>8</sup> geraadpleegd. De schrijvers van dat boek geven aan dat wij ons momenteel niet meer bevinden in de Industriële economie (significant deel van de economische groei in de samenleving komt voort uit productieve activiteit), maar in de Kenniseconomie (een maatschappij waarin de productiefactor kennis een steeds belangrijkere plaats in neemt ten opzichte van arbeid, natuur en kapitaal (de drie traditionele productiefactoren)). Dit past binnen de algemene verschuiving van arbeid in de landbouw via industrie naar diensten. De schrijver R. Florida geeft in zijn boek<sup>9</sup> zelfs aan dat het niet gaat om kennis, maar om creativiteit wat de economische drijfveer vormt in alles wat wij doen. Het vermogen tot zijwaarts denken.

Het gaat er dus om dat wij bij moeten blijven door innovatief te zijn. Onze scholen leiden leerlingen op voor de toekomst. Het is dus belangrijk om continu bij te blijven en je af te vragen: "wat heeft het kind nodig om later te kunnen voldoen aan de eisen van de toekomst?" Maar het proces tot kennisvermeerdering en -overdracht begint bij jezelf wat zal leiden tot creatief, innovatief onderwijs waarin mensen gewaardeerd worden om hun eigen talenten. Uiteindelijk zal dit leiden tot het creëren van leerlingen die later eveneens creatief en dus innovatief kunnen werken. Zij zullen dus passen en gewent zijn in de huidige economie. Is dat niet wat wij allemaal wensen? In de volgende paragraaf zal aangegeven worden welke tools gehanteerd kunnen worden om kennisvermeerdering en –overdracht te laten plaatsvinden.

### 3.2      Kennis – Theorievorming

Er is geen eenduidige omschrijving voor wat onder kennis wordt verstaan. Verschillende vormen van kennis worden onderscheiden, namelijk *kennis over feiten*, min of meer gelijk aan informatie die gecodificeerd kan worden; *kennis over wetmatigheden*, de theorie- en modelvorming waarin feiten een betekenis krijgen; kennis die in het daadwerkelijk handelen wordt geleerd: *de vaardigheden en competenties* waarover individuen beschikken en die voor een deel bestaat uit *tacit kennis* dat wil zeggen de stilzwijgende kennis die moeilijk op anderen valt over te dragen zoals ervaring, intuïtie en sociaal gevoel en waartoe ook de *metakennis* kan worden gerekend, en tenslotte *kennis over de context* ofwel het netwerk waarbinnen men functioneert. De laatste vormen van kennis hangen samen met het feit dat niemand meer in staat is alle relevante feiten en ideeën zelf te kennen en dus de informatiestromen moet leren beheersen (het leren leren) en kennis moet hebben van deskundigen, die wel op de hoogte zijn.

Nonaka en Takeuchie stellen een model voor van het kenniscreatieproces om de dynamische aard van kenniscreatie te begrijpen en om een dergelijk proces effectief te managen: het SECI-model, zie volgende pagina. Hierin laten zij duidelijk zien dat het proces draait om twee vormen van kennis, namelijk: impliciete- en expliciete kennis<sup>10</sup>.

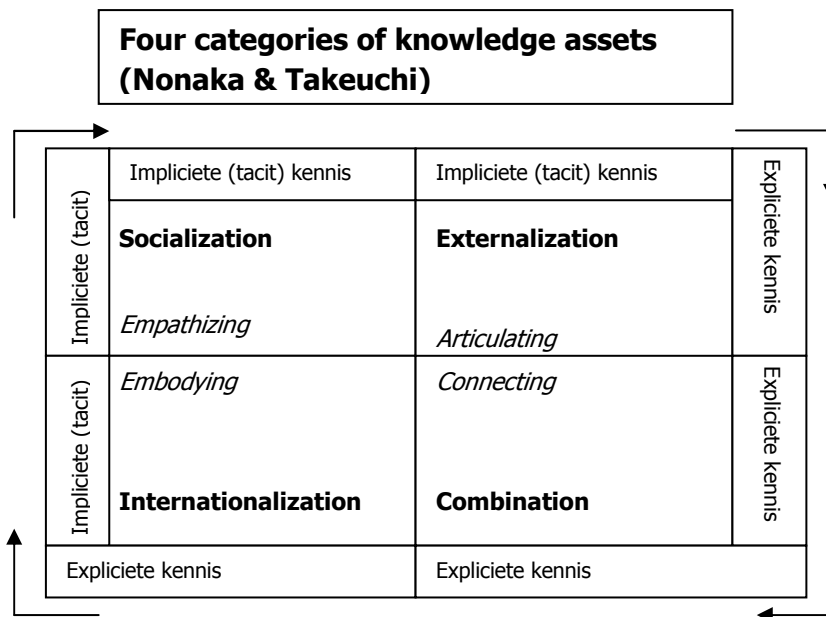
---

<sup>8</sup> Bron: Tissen, R., D. Andriessen, F. Lekanne Deprez, *Value-Based Knowledge Management, Creating the 21st century company: knowledge intensive, people rich*, Addison Wesley Longman, Amsterdam, 1998.

<sup>9</sup> Bron: Florida, R., *The flight of the creative class*.

<sup>10</sup> In publicaties worden twee soorten kennis onderscheiden:

- \* Impliciete kennis, aanwezig als gevolg van opleiding of werkervaring;
- \* Expliciete kennis, informatie al of niet digitaal vastgelegd in teksten, beelden of formules;
- \* Ook onderscheidt men soms 'tacit-kennis', waar onbewuste kennis/ontastbare kennis mee wordt bedoeld.



Uitleg:

- *Socialisatie: het delen van stilzwijgende kennis d.m.v. persoonlijke communicatie of gedeelde ervaringen, vb. stagetijd.*
- *Extern maken: het ontwikkelen van concepten, die de gecombineerde stilzwijgende kennis inbedden. En die zijn communicatie mogelijk maken.*
- *Combinatie: combinatie van diverse elementen van expliciete kennis, vb: het bouwen van een prototype.*
- *Intern maken: nauw gerelateerd aan het leren door te doen, wordt expliciete kennis een deel van de kennisbank van het individu en wordt een bezitting voor de organisatie.*

Binnen de Stichting gaat het met name om het creëren van een innovatieve omgeving. Dit betekent dat twee vormen van kennisoverdracht met name aandacht dienen te krijgen. Enerzijds zal het gaan om innovatieve werknemers ruimte te geven hun gedrag en vaardigheden over te brengen op andere werknemers (van impliciete kennis naar impliciete kennis, socialization). Anderzijds zal het gaan om medewerkers te prikkelen en nieuwe inzichten te geven door innovatieve artikelen te laten lezen, nieuwe kennis op te laten doen door andere scholen te bezoeken etc. (van expliciete kennis naar impliciete kennis, internalization).

**3.3 Invoering**

Het realiseren van kennisvermeerdering en –overdracht vereist dus het verrichten van een aantal activiteiten. Mensen willen namelijk wel graag kennis vergaren, maar tot overdracht daarvan wordt vaak geen actie ondernomen. Hieronder volgen een aantal activiteiten die ieder afzonderlijk van belang zijn, maar vaak ook niet los van elkaar uitgevoerd kunnen worden. De één heeft namelijk weer invloed op de ander.

1. De essentie laten inzien van kennisvermeerdering en –overdracht;
2. In de gesprekscyclus voldoende aandacht besteden aan de competenties: (3<sup>e</sup> competentie) vakinhoudelijk en didactische competentie, (7<sup>e</sup> competentie): competent in reflectie en ontwikkeling, waarbij o.a. de nadruk ligt op kennis;
3. Creëren van een team binnen de school waar de items vertrouwen en respect hoog scoren. De verantwoordelijkheid hiertoe ligt bij de directeur (sturen op de volgende competenties: vakinhoudelijk en didactisch, organisatie-ontwikkeling, ondernemerschap, interpersoonlijk, aansturen van professionals);
4. Mobiliteit binnen of buiten (al dan niet tijdelijk) creëren binnen de stichting (zie mobiliteitsbeleidsdocument<sup>11</sup>);

<sup>11</sup> Beleidsdocument: Mobiliteit is nog in ontwikkeling. Te verwachten in 2009.

5. Het belonen en waarderen van werknemers die zich concreet bezig houden met kennisvermeerderen en –overdracht. Een en ander zal uitvoerig beschreven worden in het beleidsdocument: Belonen en waarderen<sup>12</sup>;
6. IT op hoog niveau brengen en houden op Stichtings- en schoolniveau: Intranet, website, smoelenboek;
7. Projectteam starten (maximaal 3 maanden) waarin mensen zitting hebben van verschillende niveaus (onderwijsassistent, leerkracht, IB'er, directielid) (maximaal 5 à 6 mensen van verschillende scholen) (selecteer mensen die enthousiast en energiek zijn) die werken aan een item. Reserveer hiervoor ruimte in het taakbeleid;
8. Stagelopen eens per jaar (uitwisseling) met een andere school;
9. In het professionaliseringsplan duidelijk verwoorden welke activiteiten ondernomen worden om te komen tot kennisvermeerdering en –overdracht.

Uiteraard kunnen er meerdere manieren tot kennisvermeerdering en –overdracht bedacht worden. Het is in ieder geval van belang dat de uit te voeren ideeën, zo mogelijk in een andere vorm dan bovenstaande voorbeelden, vastgelegd worden in het professionaliseringsplan.

---

<sup>12</sup> Beleidsdocument: Belonen en waarderen is nog in ontwikkeling. Te verwachten in begin 2010.