

KWEEKVIJVER VOOR MANAGERS

Scholen die zich ook in de toekomst verzekerd willen weten van professionele en gemotiveerde leiders, kunnen investeren in de deskundigheidsbevordering van eigen medewerkers. Met dat doel voor ogen richtte de Stichting Carmel drie jaar geleden de Carmel Management Academie op. Inmiddels mogen een aantal docenten zich Master of Management in Education noemen.

Daan Fens en Genio Ruesen zijn beiden verbonden aan het Carmel College Salland in Raalte en studeerden in juni 2003 af aan de Carmel Management Academie (CMA). “Een hectische periode die op sommige momenten heel zwaar was, maar die ik niet had willen missen”, bekent Fens eerlijk. “Het schrijven van mijn meesterstuk vormde een passend slot van de leergang. Alle aspecten die ik tijdens de opleiding tegenkwam, keerden terug in dit eindtraject. Uiteraard betrof dat veel theorie en kennis, maar voor mij was het veel belangrijker dat ik mijn eigen persoonlijke ontwikkeling weerspiegeld zag in deze slotfase. Tegelijkertijd is mijn ambitie om verder te komen in schoolmanagement gedurende de opleiding sterk gegroeid. Dit resulteerde in een succesvolle sollicitatie als sectordirecteur. Met name doordat ik gedurende de opleiding een visie op onderwijs en schoolleiderschap heb ontwikkeld, heb ik nu het gevoel echt op mijn plek te zitten.”

Ook Genio Ruesen kijkt met grote voldoening terug op de CMA: “Het aantrekkelijke van de opleiding lag in de combinatie van theoretische scholing en training op persoonlijk vlak. Leidinggeven is immers meer dan managen: je brengt je eigen persoon mee. Het is goed om je daarvan bewust te zijn en daaraan te sleutelen. In de opleiding kreeg ik daarvoor de instrumenten aangereikt.”

Gedragsverandering

Colleges, zelfstudie, werkstukken, intervisie, trainingen, coachingsgesprekken, portfolio's. Het studieprogramma van de Carmel Management Academie (CMA) is bepaald geen pretpakket. De opleiding kost de deelnemers gemiddeld twintig uur per week: de meesten krijgen daarvoor van hun school weliswaar enige taakverlichting, maar het merendeel gebeurt toch in 'eigen tijd'. Is de CMA alleen weggelegd voor high potentials en theoretici? “Beslist niet”, stelt projectleider en KPC Groep-adviseur Ton van Roosmalen: “Het karakter van de leergang is academisch én toepassingsgericht. Alle deelnemers zijn al enkele jaren werkzaam in managementfuncties op school en volgen deze leergang om zich daarin verder te kunnen ontplooiën. Op die ervaring en praktische leerbehoefte proberen wij zo goed mogelijk aan te sluiten. Ons doel is het huidige functioneren van de deelnemers op een hoger plan te brengen en hun horizon te verruimen. Daarvoor laten wij hen onder meer intensief kennis maken met de nieuwste inzichten op managementgebied.”

Leren moet leiden tot gedragsverandering, luidt een van de uitgangspunten van de CMA. Om die verandering te bewerkstelligen, worden trainingen en allerlei vormen van actief en participerend leren ingezet. Van Roosmalen: “Om leren voor volwassenen betekenisvol te maken, moet het om meer gaan dan het verwerven van kennis. Onze deelnemers moeten de opgedane kennis en competenties kunnen vertalen en toepassen in hun eigen situatie. Daarbij is het volgens van belang dat je uitgaat van de reeds aanwezige kennis en ervaring, en dat je deelnemers in staat stelt nieuwe inzichten constructief in te zetten. Daarbij is het kunnen reflecteren op de eigen leerstrategieën een wezenlijk onderdeel.”

Persoonlijk en waardengedreven

Leiderschap kan op veel niveaus en manieren worden uitgeoefend en over wat goed leiderschap is, bestaan verschillende visies. Eén ding is echter wel duidelijk: leiders van scholen moeten opereren in complexe organisaties die hoge eisen stellen aan hun vermogen tot innovatie. “In de leergang van de CMA richten we ons op een aantal stijlen van leiderschap”, legt van Roosmalen uit. “Persoonlijk en waardengedreven leiderschap vormen daarbij de rode draad. Om te beginnen moet je jezelf goed kennen om overtuigend leiding te kunnen geven. Daarnaast moet je in staat zijn je persoonlijke missie te verbinden met die van de school. Waardengedreven leiderschap is van doorslaggevende betekenis bij het realiseren van duurzame betrokkenheid van docenten.”

Een schoolleider heeft een belangrijke rol bij het ontwikkelen van het schoolcurriculum en een visie op onderwijs. Daarbij gaat het om het invullen van het gewenste schoolklimaat, de onderwijsmethoden en de begeleiding van docenten. “Maar er is meer”, zegt Van Roosmalen. “Leiderschap anno 2004 is intensief gericht op complexe innovatieprocessen, het ontwikkelen van lerende organisaties en het inspireren en motiveren van medewerkers. Ook daarbij speelt iemands persoonlijkheid natuurlijk een grote rol: alleen al daarmee kun je gedragsveranderingen teweeg brengen en het zelfsturend vermogen van medewerkers vergroten.”

Integraal en resultaatgericht

Onderwijsvernieuwingen zonder draagkracht op de werkvloer en docenten als motor hebben doorgaans weinig kans van slagen. Aan schoolleiders de taak om de vermogens van medewerkers zo efficiënt mogelijk in te zetten. “Geen sinecure”, vindt Van Roosmalen, “want naast motiveren en inspireren moet je ook in staat zijn het personeelsmanagement en het strategisch beleid op elkaar af te stemmen. Dat vraagt de nodige competenties op het terrein van human resource management, in combinatie met tactische, strategische en operationele kwaliteiten. Voeg daarbij de persoonlijke verantwoordelijkheden op unit- of locatieniveau en het zal duidelijk zijn dat het in de opleiding om integraal en resultaatgericht leiderschap gaat.”

Voor meer informatie over de Carmel Management Academie: Ton van Roosmalen, KPC Groep, t.vanroosmalen@kpcgroep.nl, telefoon (073) 624 72 58. Zie ook de website van de Stichting Carmelcollege: www.carmel.nl.

Op uitnodiging van het OMO-schoolbestuur is KPC Groep samen met de Tias Business School (gelieerd aan de Universiteit van Tilburg) de School of Management gestart. Dit is, evenals de CMA, een in company leergang, als opmaat voor het behalen van een Mastertitel. Meer informatie: w.kuijpers@kpcgroep.nl of l.vangennip@kpcgroep.nl.

CARMEL MANAGEMENT ACADEMIE

De leergang Carmel Management Academie is een tweejarige opleiding op academisch niveau op het terrein van onderwijsmanagement in het voortgezet onderwijs. Het initiatief voor de CMA werd drie jaar geleden door de Stichting Carmelcollege (20 scholen, ongeveer 3750 medewerkers) genomen om middenkaderfunctionarissen van eigen bodem die zich kunnen en willen kwalificeren voor een functie op het niveau van integraal management te interesseren voor deze leergang en hen daardoor groeikansen te bieden naar unit- of locatieleider.

Wim van der Geest, College van Bestuur Stichting Carmel: "Wij zijn met deze opleiding gestart, omdat deze met het oog op de vergrijzing voorzag in een behoefte aan goed geschoolde schoolleiders. Tevens was er behoefte aan meer professionaliteit en loopbaanontwikkeling, zodat we goede mensen binnen de Stichting kunnen behouden. Kijkend naar de opbrengsten van de CMA, constateer ik dat nu al een flink aantal cursisten in leidinggevende functies is benoemd. Zij stralen een nieuw managementelan uit, dat zijn positieve invloed heeft op andere leidinggevendenden binnen de stichting.

Tot nu toe zijn wij dus heel tevreden. Het is een eerste stap in termen van investeren in mensen."

De leergang bestrijkt alle belangrijke gebieden op het terrein van modern management. Ze is ontwikkeld en wordt verzorgd door KPC Groep in 's-Hertogenbosch, in samenwerking met docenten van verschillende universiteiten en andere kenniscentra. Directors of studies zijn de professoren Rudolf van den Berg en Peter Slegers. Projectleider is drs. Ton van Roosmalen, senior-adviseur van KPC Groep.

De leergang is verdeeld in vier semesters van circa vijf maanden en omvat ongeveer honderd dagdelen contacttijd en de studielast bedraagt ruim duizend uren, inclusief het maken van een 'meesterstuk'. Docenten en cursisten staan digitaal met elkaar in contact via discussies in een kenniskring op Kennisnet. Na een succesvolle afsluiting van de leergang behalen de deelnemers de titel Master of Management in Education, een academische graad in onderwijskundig leiderschap, erkend en geaccrediteerd door de universiteit van Nijmegen.