



----- Managers en REC-vorming -----

AB

**GEEN
VOORUITGANG**

ZONDER VOORTREKKERS

De wereld van de REC-vorming is volop beweging. In 1995 werden de eerste voorstellen gedaan en binnenkort moeten 350 scholen voor speciaal onderwijs, vallend in de categorie '2/3', zijn omgevormd tot 40 regionale expertisecentra (REC's). Een complexe verandering die alle betrokkenen raakt: leerlingen en hun ouders, besturen, directies en medewerkers. Veel zaken die in de afgelopen drie jaar zijn ontwikkeld, zullen dit schooljaar hun beslag krijgen. Voor iedereen die te maken heeft met REC-vorming betekent dit voortdurend in een nieuwe situatie verkeren. Dat vraagt permanent om aanpassing en flexibiliteit, het eigen maken van nieuwe vaardigheden en omgaan met (on)bekwaamheden in zo'n traject.

Samen met een groep van 12 REC-deskundigen is onder leiding van KPC Groep twee dagen lang uitvoerig gebrainstormd en gediscussieerd over de competenties van de REC-manager en het managementteam in de toekomstige setting van het REC. Dit artikel is een bewerking van het kaderstellend document dat door deze 'denktank' is opgeleverd.

Veel enthousiaste en betrokken mensen - bestuurders, docenten, begeleiders, directeuren - zijn op vele plekken in het land naast hun gewone baan hard aan het werk om ervoor te zorgen dat zo'n REC er komt. Ze pakken dingen op, zorgen dat er iets gebeurt; soms in een leidende rol, soms als uitvoerder van onderdelen. Vooral van mensen die in de toekomst sturing gaan geven aan REC's wordt veel verwacht. Ze moeten processen doorzien en op de hoogte zijn van regelingen die voor hun organisatie van belang zijn. Ze moeten in verschillende situaties en met verschillende instellingen kunnen onderhandelen, creatief kunnen denken en voor hun eigen organisatie adequaat en efficiënt kunnen handelen. Geen gemakkelijke taakstelling, maar... alles valt te leren. Zeker als je met anderen je doelen kunt expliciteren, je zorgen kenbaar maken, kennis en vaardigheden delen en uitbreiden.

Zonder voortrekkers geen vooruitgang

Wie zijn de managers die leiding geven aan het proces dat eindigt bij de vorming van een REC? Een vraag die vrijwel niemand aan het begin van een dergelijk proces duidelijk kan beantwoorden. Zo'n proces moet dan ook de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen: een groeimodel.

In een dergelijk groeimodel is meestal sprake van een krachtenveld waarin veel aspecten en dimensies een rol spelen. Zo zullen managers zelf hun verantwoordelijkheid moeten nemen. Zonder voortrekkers geen vooruitgang. Collega-managers zullen die rol moeten accepteren. Hoewel in goed lopende processen niet de persoon maar de inhoud telt, komen in ieder traject meestal wel informele leiders 'bovendrijven'. Ook eigen collega's zullen die voortrekkersrol moeten aanvaarden. Dat is lang niet altijd even gemakkelijk, zeker niet wanneer deze voortrekkers van oudsher geen leidinggevende positie hebben. Maar hun talenten en eigenschappen kunnen tot waardevolle bijdragen leiden aan de vorming van een REC. Daarom verdienen ze respect van hun collega's en facilitering om hun taak goed te kunnen uitvoeren.

Profiel en competenties

Bij de ontwikkeling van een REC is de manager een van de leidende personen. Hij of zij is (mede-)verantwoordelijk voor het ontstaan van het nieuwe REC door te participeren in een stuur- of projectgroep die in het leven is geroepen om een REC

gestalte te geven. Dit betekent dat een manager met andere leidinggevendenden van het te vormen REC stapsgewijs verbeteringen gaat invoeren die leiden tot een bestuurbare organisatie. Een organisatie met een goed werkklimaat en met visie op respectvolle begeleiding en behandeling van kinderen en jongeren. Managers van zo'n organisatie hebben daarvoor een aantal competenties nodig op het terrein van veranderingsmanagement, begeleiding, coaching en communicatie.

Veranderingsmanagement

Op het gebied van veranderingsmanagement is het voor managers van belang dat zij goed op de hoogte zijn van de verschillende overheidsregelingen die een rol spelen bij de REC-vorming en dat zij deze weten te plaatsen in relatie tot de eigen omgeving. Goede managers hebben bovendien inzicht in de doorgaande lijnen tussen verleden, heden en toekomst. Ook dienen zij de samenhang tussen de verschillende componenten te zien en in staat te zijn die te versterken op basis van visie-ontwikkeling. Ze hebben oog voor de behoeften van mensen, herkennen problemen en kunnen adequate maatregelen nemen om hiervoor oplossingen vinden. Bij KPC Groep kan men voor het team workshops inkopen over functies en taken als personeelsinstrument; individuele deelnemers kunnen zich eveneens inschrijven. REC's kunnen met of zonder ondersteuning een boekwerk met ruim 50 voorbeeldbeschrijvingen van functies en taken voor praktisch gebruik door het REC-managementteam aanschaffen. Goede managers hebben een visie op personeelsbeleid en kunnen hun medewerkers ondersteunen om dié competenties te verwerven c.q. uit te bouwen die passen bij de nieuwe REC-werkomgeving. Daarnaast hebben goede managers financieel inzicht, organisatorische talenten en kunnen ze waar nodig moderne middelen inzetten. Maar bovenal weten ze te enthousiasmeren en te stimuleren om de operatie naar de gewenste doelen te leiden.

Coaching en begeleiding

Wat coaching en begeleiding betreft is het uiteraard van belang, dat managers inzicht hebben in de verschillende fasen van een vernieuwingsproces en dat zij aansturen op het primaire proces. Natuurlijk kennen zij de mensen die een rol kunnen spelen in het REC-vormingstraject, zijn zij in staat relevante medewerkers op een inspirerende en enthousiasmerende manier te begeleiden bij de vernieuwings- en verbeteringsprocessen en kunnen zij hen waar nodig feedback geven. Daarbij is het niet altijd goud wat er blinkt: managers zullen zowel met enthousiaste en positieve reacties als met weerstanden en blokkades leren omgaan.

Communicatie

Gezien de noodzaak van interne en externe communicatie dienen managers vanzelfsprekend te beschikken over een aantal communicatieve vaardigheden. Uitgangspunt is dat zij communicatie zien als ondersteuning en versneller van het ontwikkelingsproces. Overzicht over de mogelijkheden op dit terrein en het kunnen hanteren van diverse media is daarbij nodig en noodzakelijk.

Visie en daadkracht

De kunst is om het veranderingsproces naar nieuwe REC's zó door te voeren dat de beoogde voordelen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd en op een manier die door alle betrokkenen als zorgvuldig en duidelijk worden ervaren. Dat is geen gemakkelijke opgave. Mede omdat er sprake is van uiteenlopende groepen belanghebbenden en omdat de wijzigingen gevolgen hebben voor alle aspecten van het onderwijs (beleidsmatig, organisatorisch, fysieke infrastructuur) kan met recht gesproken worden

van de meest ingrijpende herstructurering die ooit binnen het speciaal onderwijs heeft plaatsgevonden.

Wanneer managers die leiding geven aan deze omvangrijke operatie in dialoog met elkaar en met wisselende rollen als expert en lerende hun kennis en ervaring willen en kunnen uitwisselen, zullen zij zeker in staat zijn om optimaal richting te geven aan het nieuwe REC dat zij voor ogen hebben. Visie en daadkracht zijn daarvoor onontbeerlijk.

Voor meer informatie, advies of ondersteuning kunt u contact opnemen met Arda Huybers, accountmanager speciaal onderwijs bij KPC Groep, Postbus 482, 5201 AL 's-Hertogenbosch, telefoon: 073 – 6247 247, e-mail: a.huybers@kpcgroep.nl.

ZELFTEST VOOR REC-MANAGERS *				
PROFIEL EN COMPETENTIES		Is op mij van toepassing:		
		ja	deels	nee
Veranderingsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - Ben ik op de hoogte van alle regelingen? - Kan ik deze regelingen vertalen naar mijn eigen REC? - Heb ik inzicht in de doorgaande lijnen tussen verleden, heden en toekomst? - Zie ik de samenhang tussen de verschillende componenten en ben ik in staat deze te versterken? - Herken ik de problemen van medewerkers en kan ik adequate maatregelen treffen voor oplossingen? - Heb ik voldoende financieel inzicht en organisatorische talenten? 			
Coaching en begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> - Heb ik inzicht in de verschillende fasen van het vernieuwingsproces? - Stuur ik voldoende aan op het primaire proces? - Ken ik de mensen die een rol spelen in het REC-vormingstraject? - Ben ik in staat medewerkers te enthousiasmeren en te inspireren? - Kan ik omgaan met weerstanden en blokkades? 			
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> - Zie ik communicatie als ondersteuning en versneller van ontwikkelings- en vernieuwingsprocessen? - Beschik ik over voldoende communicatieve vaardigheden? - Heb ik overzicht over de mogelijkheden van de media? - Kan ik omgaan met de verschillende 			

	<i>media?</i>			
VISIE EN DAADKRACHT	<ul style="list-style-type: none"> - Kan ik me voldoende inleven in onderhandelingsituaties en durf ik concrete beslissingen te nemen? - Ben ik staat de beoogde voordelen van het veranderingsproces daadwerkelijk te realiseren? - Ben ik in staat kennis en ervaring onderling uit te wisselen? - Ben ik in staat om strategisch beleid te ontwikkelen en uit te dragen? - Ben ik in staat een actief, integraal personeelsbeleid te voeren? 			

* Geef in de kolommen "ja, deels, nee" aan wat op u van toepassing is en trek uw conclusie of u ondersteuning nodig hebt.

PROFIEL VAN DE REC-MANAGER

De REC-manager

- heeft kennis van en interesse in de huidige vernieuwingen rond het speciaal onderwijs en voelt zich betrokken;
- kent de regelingen vanuit de overheid en werkt constructief aan de beste oplossingen;
- is in staat om strategisch beleid te ontwikkelen;
- heeft de intentie om de specifieke behoeften van ieder kind en jeugdige als eerste opdracht te zien;
- richt zich op de normen en waarden die de interactie tussen leerlingen en leraren beïnvloeden;
- kent de organisatie van binnenuit en is op de hoogte van de sterke en zwakke kanten;
- geniet het vertrouwen van collega-managers en kan met hen samenwerken;
- is zich bewust van de waarden en normen die in het veranderingsproces een rol spelen;
- geniet het vertrouwen van het bestuur en kan met de bestuursleden samenwerken;
- stelt belang in het ondersteunen en coachen van medewerkers en geniet hun vertrouwen, kan medewerkers inschatten op kwaliteit en hen begeleiden;
- voert activiteiten uit gericht op de grote lijn, maar onderhoudt contact met de werkvloer;
- kan initiëren en organiseren;
- is zich ervan bewust dat er tijdens het werken een voortdurende aanpassing gevraagd zal worden, waarbij samenwerking binnen en buiten de organisatie voorwaarde is.

NB