

Nascholen voor scholen

Een praktische handleiding voor het ontwikkelen
van een nascholingsplan voor scholen
voor primair onderwijs

Een uitgave van de Algemene Vereniging van Schoolleiders (AVS)
in samenwerking met het IVA Tilburg

Auteurs

Wiepke Louwes

Nanette Raaijmakers

Marjan Vermeulen

Helena Wiersma

ISBN 90-76191-03-4

Opmerkingen vooraf

Deze handleiding is bedoeld voor scholen die nog geen nascholingsplan hebben en daarnaast voor scholen die wel zo'n plan hebben, maar die het bijvoorbeeld willen toetsen of bijstellen. Niet alle informatie uit deze handleiding is daarom voor alle scholen even zinvol. Aan het begin van ieder hoofdstuk wordt een leeswijzer gepresenteerd, zodat de lezer zelf kan bepalen welke tekstdelen voor hem relevant zijn. Uit onderzoek is bekend dat scholen nog weinig vertrouwd zijn met het in de dagelijkse praktijk toepassen van hetgeen is geleerd tijdens nascholing en met het evalueren daarvan. We bevelen daarom alle scholen aan hoofdstuk 5 van deze handleiding te lezen.

In deze handleiding gaat het vaak over nascholing van leerkrachten. Dit is niet zo verwonderlijk, want op scholen is de lerarenformatie doorgaans het grootst. Dat wil niet zeggen dat nascholing van directie en onderwijsondersteunend personeel er niet toe zou doen. Vanzelfsprekend dient in een nascholingsplan ook op de nascholing van deze medewerkers te worden ingegaan.

Met het oog op de leesbaarheid is gekozen voor de mannelijke vorm. Waar wordt gesproken over 'hij' of 'zijn', kan ook 'zij' of 'haar' worden gelezen.

Hoofdstuk 1:

Een nascholingsplan
Leeswijzer

1.1 Opzet van de handleiding

Nascholing wordt voor scholen steeds belangrijker. Het biedt immers kansen voor de professionele ontwikkeling van de organisatie en van de medewerkers. Door middel van een nieuwe financieringssysteem stimuleert de overheid ook het voeren van een nascholingsbeleid. Bovendien is in de Raamovereenkomst Primair Onderwijs (1998-2000) vastgelegd dat scholen jaarlijks een scholingsplan moeten maken. In deze handleiding wordt een model gepresenteerd waarmee scholen zo'n scholingsplan kunnen ontwikkelen.

1.2 Een model om te komen tot een nascholingsplan

In het model worden de volgende stappen onderscheiden:

- inventarisatie (hoofdstuk 3);
- planontwikkeling (hoofdstuk 4);
- transfer en evaluatie (hoofdstuk 5);
- planbijstelling (hoofdstuk 5).

Elke stap wordt gezet op basis van de vorige stap en elke stap is ook weer een uitgangspunt voor de volgende stap. Alle stappen hangen met elkaar samen en kunnen niet los van elkaar worden gezien. Er is – met andere woorden – sprake van een cyclisch model. Dit cyclisch model is weer onderdeel van een bredere beleidscyclus binnen de schoolorganisatie: visie © strategisch beleid © onderwijskundig beleid, personeelsbeleid en financieel beleid © nascholingsbeleid.

1.1 Opzet van de handleiding

Vrijwel elke school biedt haar personeel de mogelijkheid nascholing te volgen en voert daarmee een nascholingsbeleid. De manier waarop scholen het nascholingsbeleid vormgeven, verschilt sterk. Er zijn scholen met een uitgebreid nascholingsplan en scholen waar de nascholing een meer ad hoc-karakter heeft. Zonder twijfel biedt scholing kansen voor de professionele ontwikkeling van zowel mensen als organisaties. Nascholingsbeleid neemt daarom een steeds belangrijker plaats in. We zien dit ook aan trends als 'een leven lang leren' en 'de lerende organisatie'. Ook in het onderwijs neemt de aandacht voor scholing toe. Zo is in 1993 een nieuwe financieringssysteem voor de nascholing van kracht geworden. In vier jaar tijd heeft de overheid het nascholingsbudget dat zij tot 1993 naar de lerarenopleidingen overmaakte, overgeheveld naar de afnemers van nascholing: de scholen. De overheid bevordert daarmee dat scholen een eigen, schoolgericht nascholingsbeleid gaan voeren. In de Raamovereenkomst Primair Onderwijs (1998-2000) is bovendien vastgelegd dat de scholen ten behoeve van hun scholingsbeleid een, jaarlijks te actualiseren, meerjaren-scholingsplan moeten hanteren. Voor scholen is dus een nieuw terrein ontstaan waarop beleid gevoerd kan worden. Met deze handleiding bieden we een helpende hand bij het vormgeven van dit beleid. Er wordt een model gepresenteerd om tot een nascholingsplan te komen. Het nascholingsmodel is bestemd voor scholen die nog geen nascholingsbeleid en -plan hebben; daarnaast is het bestemd voor scholen die hun nascholingsbeleid en -plan willen toetsen of bijstellen. Natuurlijk is het mogelijk om als school onderdelen uit het stappenplan te gebruiken, afhankelijk van het ontwikkelingsstadium van het eigen nascholingsplan.

In dit hoofdstuk wordt het nascholingsmodel schematisch gepresenteerd. Hoofdstuk 2 bevat achtergrondinformatie over nascholing. We gaan in op vragen als: 'wat

is nascholing?', 'waarom en wanneer is nascholing belangrijk?' en dergelijke. In het derde tot en met het vijfde hoofdstuk behandelen we vervolgens uitgebreid de verschillende stappen uit het model. Bij de tekst staan voorbeelden uit nascholingsplannen van verschillende scholen voor primair onderwijs. Deze voorbeelden staan

steeds in grijze kaders.

Achter in het boek staan twee invul-modellen. Met behulp daarvan kunnen scholen hun eigen nascholingsplannen maken.

1.2 Een model om te komen tot een nascholingsplan

Om een nascholingsplan te maken, moet een aantal stappen gezet worden:

Stap 1. Inventarisatie

Vastgesteld wordt welke discrepanties er zijn tussen de opleidingsbehoeften van de school en de aanwezige kennis en vaardigheden van de personeelsleden.

Stap 2. Planontwikkeling

Het meerjaren-nascholingsplan én het jaarlijkse nascholingsplan worden gemaakt. Daarna kan de scholing worden uitgevoerd.

Stap 3. Transfer en evaluatie

Nagegaan wordt in hoeverre hetgeen tijdens de scholing is geleerd ook daadwerkelijk in de praktijk wordt toegepast (transfer).¹ Ook wordt nagegaan of die toepassing voldoet aan de verwachtingen (evaluatie).

Stap 4. Planbijstelling

Nagegaan wordt hoe het nascholingsbeleid en -plan tot stand zijn gekomen en of voor het volgend schooljaar bijstellingen nodig zijn.

Elke stap wordt gezet op basis van de vorige stap en elke stap is ook weer het uitgangspunt voor de volgende stap. Alle stappen hangen met elkaar samen en kunnen niet los van elkaar worden gezien. Er is sprake van een 'cyclisch model'. Het cyclische nascholingsbeleid is onderdeel van een bredere beleidscyclus binnen de schoolorganisatie: het strategisch beleid. Het strategisch beleid wordt afgeleid van de visie van de school op het onderwijs en de leerlingen.

Uit het strategisch beleid volgen onderwijskundig, financieel en personeelsbeleid. Het onderwijskundig beleid is richtinggevend voor het onderwijskundig handelen van de medewerkers. In het personeelsbeleid worden de uitgangspunten en instrumenten vastgelegd om het personeel optimaal te laten functioneren. Het financieel beleid regelt de financiële kaders waarbinnen het onderwijskundig en personeelsbeleid worden uitgevoerd.

Het nascholingsbeleid is onderdeel van het personeelsbeleid, dat in onderwijsorganisaties sterk samenhangt met het onderwijskundig beleid. Immers, als vernieuwingen op het onderwijskundig vlak moeten worden doorgevoerd, is nascholing vaak een goed middel om het personeel in staat te stellen deze vernieuwingen door te voeren. In schema 1.1 is weergegeven hoe het nascholingsbeleid in het totale beleid past.

Visie

Strategisch beleid

Onderwijskundig Personeelsbeleid Financieel
beleid beleid

Nascholingsbeleid

Schema 1.1: Beleidscyclus binnen de schoolorganisatie

Voor een goed nascholingsbeleid is de relatie met de visie, de strategische beleidsvorming en alle daarvan afgeleide beleidsterreinen (onderwijskundig, financieel en personeelsbeleid) dus van essentieel belang. In deze handleiding staat het nascholingsbeleid centraal; voor informatie over de andere beleidsterreinen verwijzen we naar relevante publicaties.

Schema 1.2 toont de stappen die kunnen worden gezet om tot een nascholingsplan te komen. In het schema komt het cyclische karakter van het stappenplan tot uitdrukking.

We zien dat de inventarisatiefase uit twee onderdelen bestaat:

- Een inventarisatie van de reeds aanwezige kennis en vaardigheden en van het potentieel.
- Een inventarisatie van de opleidingsbehoeften, zowel vanuit het perspectief van de organisatie als vanuit het perspectief van groepen en individuele medewerkers.

Uit deze inventarisatie moet blijken welke discrepanties er bestaan tussen de kwaliteiten die de school in de toekomst nodig heeft en de kwaliteiten die op dit moment aanwezig zijn. Vervolgens kan bepaald worden welke discrepanties kunnen worden opgelost door middel van scholing en voor welke discrepanties andere oplossingen nodig zijn, zoals het aantrekken van nieuw personeel. Vervolgens maakt de school een keuze. Er wordt vastgesteld welke doelen de school op de langere termijn wil realiseren.

Op basis van deze keuze wordt de fase van planontwikkeling ingezet. In het meerjaren-nascholingsplan worden de scholingsthema's en prioriteiten vastgelegd voor de komende drie tot vijf schooljaren. Ook worden de criteria en faciliteiten vastgesteld. De school zal moeten nadenken over vragen als 'hoe besteden we het beschikbare budget?' en 'in welke gevallen worden de kosten vergoed?' Nadat in het meerjaren-nascholingsplan is vastgelegd wat de school op langere termijn wil bereiken, wordt in het jaarlijks nascholingsplan een overzicht gegeven van de accenten die de school het komende schooljaar wil leggen. Hierna kan de scholing in gang worden gezet.

Als de nascholingsactiviteiten hebben plaatsgevonden, begint de transfer- en evaluatiefase. Scholing alleen zal weinig bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs. Leraren moeten ook in de gelegenheid worden gesteld om wat ze leren in de dagelijkse praktijk toe te passen. In de literatuur wordt dat transfer genoemd. Door middel van evaluatie wordt na afloop van de scholing nagegaan wat de uitwerking ervan was en wat er nog zou kunnen worden verbeterd.

Tot slot volgt de fase van planbijstelling. Nadat alle fasen zijn doorlopen, is het zinvol nog eens terug te kijken. Geeft het uitvoeren van de verschillende fasen van de cyclus bijvoorbeeld aanleiding het meerjaren-nascholingsplan bij te stellen? Of is rond een bepaald thema extra scholing nodig, omdat de doelen nog niet volledig zijn gerealiseerd? Met deze laatste vraag zijn we weer beland bij de inventarisatiefase, waarna het stappenplan opnieuw kan worden doorlopen.

Schema 1.2: Een nascholingsmodel

Hoofdstuk 2:

De achtergrond van nascholing
Leeswijzer

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het doel van nascholing en op de vraag wat onder nascholing kan worden verstaan. Na het lezen van dit hoofdstuk kunt u de eerste vragen van het meerjaren-nascholingsplan 'waarom nascholing?' en 'wat verstaan we onder nascholing?' beantwoorden.

2.1 Waarom nascholing?

Nascholing is voor scholen van essentieel belang. Het is niet alleen een instrument om de kwaliteit van het onderwijs te bevorderen, maar ook om een verantwoord personeelsbeleid te voeren.

2.2 Wat is nascholing?

In deze handleiding wordt een brede definitie van nascholing gehanteerd: 'Nascholing bestaat uit alle activiteiten van een reeds bevoegde leraar om zijn of haar kennis, inzicht, vaardigheden en beroepshoudingen direct verband houdend met de uitoefening van het beroep te verdiepen en uit te breiden, waarbij wordt voortgebouwd op de in de opleiding verworven aanvangsbekwaamheid.' Dit betekent dat bijvoorbeeld ook coaching en begeleiding als nascholingsactiviteiten worden beschouwd.

2.1 Waarom nascholing?

De externe ontwikkelingen waarmee scholen te maken krijgen, zijn talrijk en volgen elkaar in hoog tempo op: onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld Weer Samen Naar School), nieuwe onderwijskundige methoden, nieuwe regelgeving en grotere concurrentie tussen scholen. Het goed functioneren van een school wordt daarmee sterk afhankelijk van haar vermogen zich snel te kunnen aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Dit betekent dat een school flexibele, breed inzetbare werknemers nodig heeft. De kwaliteit van het personeel is hierbij heel belangrijk, omdat de kwaliteit van het onderwijs daar rechtstreeks mee in verband staat. Bovendien maken alle ontwikkelingen het noodzakelijk dat kennis en vaardigheden voortdurend worden bijgehouden. Nascholingsbeleid kan een belangrijke bijdrage leveren aan de verdere professionalisering van de medewerkers. Het kan de kloof helpen overbruggen tussen de aanwezige en de gewenste kwaliteiten.

Interne ontwikkelingen maken het belang van scholing alleen maar groter. Bij scholen dringt steeds meer het besef door dat personeel niet gezien moet worden als kostenpost die beheerst moet worden, maar als het belangrijkste kapitaal binnen de school. Goed functionerende medewerkers zijn een voorwaarde voor het succesvol functioneren van de school, nu en in de toekomst. Als wordt geïnvesteerd in de kwaliteit van de medewerkers, worden hun (potentiële) capaciteiten ten volle benut. Het vergroot hun tevredenheid en motivatie.²

Werknemers zijn meer dan vroeger geïnteresseerd in hun ontwikkelingsmogelijkheden. Zij verwachten van hun werkgever een goed loopbaanbeleid. Ook leraren vragen om gestructureerd nascholingsbeleid en mogelijkheden om wat zij leren in de praktijk te brengen. De ontwikkelingsmogelijkheden zouden wel eens een criterium kunnen worden bij de keuze van een werkgever. In deze situatie past het om leraren mede verantwoordelijk te maken voor hun eigen

loopbaanontwikkeling: initiatief te verwachten en hen aan te spreken op de stappen die zij zetten. De ontwikkeling van de leerkrachten is dus niet meer de exclusieve verantwoordelijkheid van de schoolleiding.

Deze kijk op scholing sluit aan bij de visie dat een leraar een professional is die werkt in een professionele organisatie, zoals onder meer staat in het rapport van de Commissie Toekomst Leraarschap (1994). Het sluit ook aan bij de recente ontwikkeling rond 'een Leven Lang Leren'. Het ministerie van OCenW zegt in het 'Nationaal actieprogramma, een leven lang leren' het volgende: 'Goed functionerende scholen zijn zelf lerende organisaties. Daarin zijn docenten professionals die leerlingen echt stimuleren om te leren, maar die ook zelf blijven leren. Niet alleen om steeds aan te kunnen sluiten op veranderingen die zich in de samenleving voltrekken, maar ook om hun eigen employability op peil te houden.'

Op dit moment laat het ministerie van OCenW onderzoeken welke eisen er nu en in de toekomst aan leraren gesteld worden. Op basis hiervan is een model ontwikkeld, het 'competentie-model', waarin staat welke competenties of bekwaamheden een leraar zich tijdens zijn loopbaan zou moeten kunnen eigenmaken.³

Daarbij wordt de loopbaan in drie fases ingedeeld: beginnende leraar; ervaren leraar; senior-leraar. In elke fase worden weer andere eisen aan de bekwaamheden gesteld. Om die bekwaamheden te verwerven, moeten leraren zich bepaalde kennis en vaardigheden eigenmaken. Nascholing kan hieraan een grote bijdrage leveren.

2.2 Wat is nascholing?

In de nieuwe regelgeving voor de financiering van nascholing is niet omschreven wat precies onder nascholing moet worden verstaan. De opvattingen daarover zijn ook nogal aan verandering onderhevig.⁴ In de meer traditionele opvatting zijn leraren na hun aanvankelijke opleiding zelf verantwoordelijk voor het op peil houden van hun kennis en het ontwikkelen van hun professionaliteit. Het nascholingsaanbod bestond van oudsher vooral uit incidentele, vak- en individu-gerichte cursussen. Deelname was vrijwillig: de geïnteresseerde leraar schreef zich in en volgde – meestal buiten schooltijd – de extern georganiseerde cursussen. In de praktijk bleken de effecten van dit soort nascholing vaak tegen te vallen. Individu-gerichte nascholing – met als kenmerken een vaste cursusduur, vrije inschrijving door leraren van verschillende scholen, hoorcolleges als belangrijkste werkvorm en nauwelijks of geen begeleiding na afloop van de cursus – bleek vooral effectief voor het uitbreiden van kennis.⁵

Wanneer – zoals bij de huidige onderwijsinnovaties – vooral veranderingen in onderwijsgedrag of beroepshoudingen worden nagestreefd, is individu-gerichte nascholing niet of nauwelijks effectief. Om het gedrag van leraren in de klas te beïnvloeden, is meer nodig. De aandacht richt zich op de overdracht van opgedane kennis en vaardigheden naar de praktijk, ofwel de transfer. Uit onderzoek blijkt dat feedback en coaching daarbij essentieel zijn. Onder 'coaching' wordt dan verstaan het vervolg op de cursus waarbij de leraren ondersteund worden als ze proberen de verworven kennis en vaardigheden in de praktijk te brengen. Coaching heeft daarbij verschillende functies, zoals het geven van steun en vertrouwen, het bevorderen van collegiale samenwerking bij veranderingsprocessen en het inhoudelijk terugkoppelen bij de pogingen het geleerde in de eigen situatie toe te passen. Op basis van onderzoek naar de effecten van nascholing, wordt het begrip 'nascholing' tegenwoordig dus veel breder opgevat. Allerlei vormen van externe of interne ondersteuning – variërend van nascholing in de klassieke zin tot advisering, coaching, wederzijds klassenbezoek en het inschakelen van interne begeleiders – worden daarbij beschouwd als nascholingsactiviteiten.⁶

In deze handleiding is gekozen voor een definitie van nascholing die past bij het door de overheid ingezette beleid. De nieuwe financieringssysteem bevordert deregulering en de autonomie van scholen. Scholen moeten professionele arbeidsorganisaties worden, met een modern personeelsbeleid. In dat beleid hoort er aandacht te zijn voor zaken als de interne en externe mobiliteit van personeel, taak- en functiedifferentiatie, loopbaanontwikkeling et cetera. Daarbij past een brede definitie van nascholing, waarin niet alleen plaats is voor traditionele cursussen, maar óók voor zaken als het bezoeken van seminars en congressen, advisering, collegiale coaching, begeleiding van beginnende leraren, supervisie en intervisie, educatief verlof en sabbatsverlof. Zo'n brede definitie van nascholing wordt ook gevonden in de nota 'Nascholing in het primair en voortgezet onderwijs' (Kamerstuk 21318, pagina 24): 'Nascholing bestaat uit alle activiteiten van een reeds bevoegde leraar om zijn/haar kennis, inzicht, vaardigheden en beroepshoudingen direct verband houdend met de uitoefening van het beroep te verdiepen en uit te breiden, waarbij wordt voortgebouwd op de in de opleiding verworven aanvangsbekwaamheid.' Deze definitie wordt hier aangehouden.

In schema 2.1. zijn voorbeelden van nascholingsactiviteiten opgenomen, die vallen onder de brede definitie. Al deze activiteiten kunnen een plaats krijgen in het nascholingsplan en kunnen bekostigd worden uit het nascholingsbudget van de school. In het schema zijn de activiteiten onderverdeeld in zes categorieën. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen overdracht van kennis en vaardigheden, begeleiding en overige activiteiten; daarnaast wordt een onderscheid gemaakt tussen interne en externe activiteiten. Interne scholingsactiviteiten worden verzorgd door medewerkers van de eigen school. Bij externe scholingsactiviteiten gebeurt dat door externe deskundigen, zoals een medewerker van een nascholingsinstelling, een schoolbegeleidingsdienst of een commerciële instelling. De scholing kan ook worden verzorgd door een medewerker van een andere school.

Overdracht van kennis Begeleiding Overige of vaardigheden
Extern – externe cursus – externe advisering – externe mobiliteit
of training – externe supervisie/ – studieverlof
– externe informatie- coaching
bijeenkomst (studiedag, – netwerkvorming lezing, congres)
Intern – interne cursus of – interne supervisie/ – interne mobiliteit
training coaching
– interne informatie- – wederzijds klassen-
bijeenkomst (studiedag, bezoek
lezing, congres) – begeleiding begin-
nende leraren

Schema 2.1: Voorbeelden van nascholingsactiviteiten

Natuurlijk is het onderscheid tussen activiteiten niet zo strikt als het schema suggereert. Zo zijn er allerlei combinaties mogelijk, bijvoorbeeld een cursus of studiedag waarbij zowel externe als interne medewerkers een onderdeel verzorgen. Het is zeer zeker niet de enige manier om de activiteiten te ordenen. Er zou bijvoorbeeld ook een onderscheid kunnen worden gemaakt tussen individueel gerichte scholing en teamgerichte scholing.

Hoofdstuk 3:

Inventarisatie

Leeswijzer

Om te voorkomen dat nascholing 'ad hoc' plaatsvindt, kan met een systematische inventarisatie worden bepaald welke scholingswensen de school heeft. Deze inventarisatie levert de bouwstenen voor het (meerjaren-)scholingsplan. Na het lezen van dit hoofdstuk weet u hoe u een dergelijke inventarisatie moet uitvoeren.

3.2 Stap 1: Inventariseren aanwezige kennis, vaardigheden en potentieel

Door middel van een systematische registratie krijgt de school overzicht over de aanwezige kennis, vaardigheden en capaciteiten van de individuele medewerkers. Ook voor kleine scholen is zo'n systematische registratie van groot belang: het voorkomt dat er informatie verloren gaat, bijvoorbeeld bij personeelwisselingen.

3.3 Stap 2: Inventariseren van opleidingsbehoeften

De scholingsbehoeften en -wensen worden zowel vastgesteld vanuit het perspectief van de school als vanuit het perspectief van groepen medewerkers – zoals de onderbouwleerkrachten – en individuele medewerkers.

3.4 Stap 3: Vaststellen van de discrepanties

Nadat stap 1 en 2 zijn gezet, kan worden vastgesteld welke discrepanties er zijn tussen de opleidingsbehoeften en de al aanwezige kennis, vaardigheden en het potentieel. Vervolgens wordt bepaald welke van de geconstateerde discrepanties met behulp van scholingsactiviteiten kunnen worden opgelost. Tenslotte wordt een keuze uit die activiteiten gemaakt.

3.1 Inleiding

De eerste fase uit het nascholingsmodel is die van de inventarisatie. Tijdens deze fase worden systematisch gegevens verzameld die gebruikt worden voor een (meerjaren-) nascholingsplan. Deze fase bestaat uit drie stappen:

Stap 1

Een inventarisatie van de reeds aanwezige kennis, vaardigheden en het potentieel. Om een effectief scholingsbeleid te kunnen voeren, moet de schoolleiding over een aantal gegevens van de medewerkers beschikken. Het gaat dan om: de kwaliteiten en prestaties van de medewerker; de mogelijkheden van de medewerker; de wensen, verwachtingen en interesses van de medewerker. Zelfs op een kleine school is het goed om volgens een vast stramien voor elk personeelslid vast te leggen welke kennis en vaardigheden zijn opgedaan en wat de capaciteiten zijn. Deze gegevens zijn niet alleen belangrijk voor het nascholingsbeleid, maar ook bij eventuele personeelwisselingen, het taakbeleid of andere onderdelen uit het personeelsbeleid.

Stap 2

Een inventarisatie van de opleidingsbehoeften. Dit gebeurt vanuit twee perspectieven: dat van de organisatie en dat van groepen en individuele medewerkers. De directie geeft aan welke scholing zij denkt dat (groepen) medewerkers nodig hebben. Dit moet gebeuren vanuit het oogpunt van de totale school en met inachtneming van de consequenties van toekomstige ontwikkelingen voor de opleidingsbehoeften van de school.

Naast deze inbreng vanuit de directie geven de medewerkers aan aan welke scholing zij behoefte hebben. Zij kunnen daarbij bijvoorbeeld uitgaan van hun interesses, van ontwikkelingen die zij signaleren of van mogelijkheden die zij zien om hun eigen functioneren te verbeteren. Het draagvlak voor het nascholingsbeleid wordt vergroot door medewerkers de gelegenheid te geven hun wensen kenbaar te maken.

Stap 3

Vaststellen discrepanties. De inventarisatiefase levert gegevens op die nodig zijn om eventuele discrepanties vast te stellen tussen de opleidingsbehoeften en de al aanwezige kennis, vaardigheden en het potentieel. Deze discrepanties vormen de 'input' voor de fase van de planontwikkeling (zie hoofdstuk 4). Op basis van de discrepanties kan het (meerjaren-)nascholingsplan worden ontwikkeld.

De opbrengst van de inventarisatiefase – een overzicht van discrepanties – wordt meestal niet opgenomen in het nascholingsplan. Dit betekent niet dat de school deze fase daarom wel kan overslaan. De gegevens uit deze fase zijn immers bouwstenen voor het nascholingsbeleid en het (meerjaren-)nascholingsplan. Tenminste, als de school wil voorkomen dat de nascholing alleen maar 'ad-hoc' plaatsvindt of dat er verkeerde keuzes worden gemaakt door onduidelijke prioriteitsstelling.

Ook basisschool De Sluis heeft gekozen voor een planmatige aanpak:

De Sluis

'Naar aanleiding van onder meer functioneringsgesprekken, heeft de directie van De Sluis gekozen voor een planmatige aanpak. De eerste stap is een screening van het functioneren van de school in al haar facetten. Door middel van een schoolanalyse (SAS) wordt geprobeerd een helder beeld te krijgen:

– van de sterke en zwakke kanten van het onderwijs zoals dat nu op school wordt gegeven;

– van de beleving van de individuele teamleden in relatie tot dit onderwijs.

Op basis van de uitkomsten van deze analyse zullen in overleg met het team nascholingsactiviteiten worden gestart.'

3.2 Stap 1: Inventariseren aanwezige kennis, vaardigheden en potentieel

Om de scholingsbehoeften in kaart te brengen, heeft de directie een overzicht nodig van de kennis, vaardigheden en het potentieel van de individuele personeelsleden. Met potentieel wordt bedoeld op de kennis en vaardigheden waarover een medewerker wel beschikt, maar die niet benut worden bij zijn huidige werkzaamheden.

Er zijn verschillende manieren om overzicht te krijgen over de eigenschappen van medewerkers. Hier noemen we het inventarisatieformulier en het functioneringsgesprek. Voor een volledig beeld kan een school van beide instrumenten gebruik maken; dit is echter niet noodzakelijk.

Op het inventarisatieformulier worden gegevens verzameld over opleiding, relevante werkervaring en nevenactiviteiten. Een inventarisatieformulier verschaft de school de nodige gegevens over elk personeelslid, die van belang kunnen zijn voor het nascholingsbeleid. Het inventarisatieformulier kan bijvoorbeeld de volgende vragen bevatten: welke (relevante) opleidingen en (na)scholingsactiviteiten heb je gevolgd?; welke werkervaring heb je opgedaan?; welke functies, inclusief je huidige functie, heb je vervuld en uit welke taken bestonden die functies?; verricht je nevenactiviteiten die van belang zijn voor de school?; heb je hobby's die relevant zijn voor de school?

Een alternatief voor het inventarisatieformulier is de teamanalyse, een instrument dat is ontwikkeld in het kader van het leeftijdsbewust personeelsbeleid Haags openbaar primair onderwijs. Met dit instrument kunnen de kwaliteiten van leerkrachten op individueel, school- en bestuursniveau in kaart worden gebracht.⁷

Een inventarisatieformulier hoeft slechts éénmaal te worden ingevuld. Daarna kan het worden opgenomen in het personeelsdossier. Tijdens functioneringsgesprekken kan het formulier waar nodig worden aangepast en aangevuld.

Ook is het mogelijk het functioneringsgesprek te voeren volgens een vast stramien, waarbij in de conclusies wordt omschreven over welke kennis, vaardigheden en potentieel een medewerker al dan niet beschikt.

Al met al is de opbrengst van de eerste stap een overzicht van de relevante werkervaring, opleidingen, nevenactiviteiten, kennis, vaardigheden en capaciteiten per persoon. De school kan deze gegevens eventueel overzichtelijk in een schema onderbrengen.

3.3 Stap 2: Inventariseren van de opleidingsbehoeften

Het inventariseren van de opleidingsbehoeften vindt plaats vanuit twee perspectieven:

1. het perspectief van de school;
 2. het perspectief van een groep medewerkers binnen de school (bijvoorbeeld onderbouwleerkrachten of bouwcoördinatoren) of van individuele medewerkers.
- Het perspectief van de school

In kaart wordt gebracht welke opleidingsbehoeften de school heeft. Basisvragen daarbij zijn: welke kwaliteitseisen worden nu gesteld en waarom?; van welke kwaliteitseisen wordt nu geen gebruik gemaakt en waarom?; aan welke kwaliteitseisen wordt nu niet voldaan?; welke potentiële kwaliteiten hebben medewerkers? Zoals eerder gezegd, kan nascholing in dienst staan van de schoolontwikkeling en van het personeelsbeleid. In het kader van de schoolontwikkeling kunnen er tal van aanleidingen zijn voor nascholing, zoals: ontwikkelingen in het onderwijs; nieuwe taken op school; een (bestuurs-)fusie; het op peil houden of verhogen van de kwaliteit van het personeel; een inspectieverslag; de evaluatie van een onderdeel van het onderwijsprogramma; de aanschaf van een nieuwe methode; de invoering van een leerlingvolgsysteem; één of meer functioneringsgesprekken; een schoolanalyse. In het kader van het personeelsbeleid kan nascholing een instrument zijn om het personeel voor te bereiden op allerlei veranderingen, zoals: het introduceren van verschillende fases in de loopbaan; het introduceren van nieuwe functies; het introduceren van een belonings- en gratificatiebeleid; het introduceren van een taakdifferentiatie- en taakverdelingsbeleid; het introduceren van nieuwe promotiecriteria; het invoeren van een rotatiebeleid op bestuursniveau, waardoor de inzet van leerkrachten flexibeler kan worden.

Hoewel moeilijk in te schatten, moet de school toch rekening houden met veranderingen in de nabije of wat verdere toekomst. Scholing is immers bij uitstek het middel om te anticiperen. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden, zijn: welke kwaliteitseisen worden in de toekomst gesteld en waarom?; van welke kwaliteitseisen wordt in de toekomst geen gebruik meer gemaakt?; aan welke kwaliteitseisen wordt in de toekomst niet meer voldaan?; welke potentiële kwaliteiten hebben medewerkers in de toekomst?

Kortom: voor een goede behoefteninventarisatie vanuit het perspectief van de school is het nodig dat de school weet waarvoor zij staat, nu en in de toekomst. Het beste uitgangspunt is een strategisch beleid, waarin de veranderwensen en de consequenties daarvan worden omschreven. Natuurlijk is dit makkelijker op te schrijven dan in praktijk te brengen. Het is echter goed te bedenken dat de school er niet alleen voor staat; zo kan gebruik worden gemaakt van externe ondersteuning. Die externe ondersteuning kan bijvoorbeeld bestaan uit een adviestraject of een schoolanalyse. De mlk-afdeling van de (v)so-school De Meerpaal heeft gebruik gemaakt van externe ondersteuning om beter zicht te krijgen op de veranderwensen.

Afdeling MLK van De Meerpaal

'De beleidsvoornemens van de mlk-afdeling zijn tot stand gekomen naar aanleiding van een afdelingsanalyse. Aan de hand van het Diagnose Instrument Schoolverbetering (DIS) is zicht ontstaan op het functioneren van het onderwijsprogramma binnen onze afdeling. Het DIS brengt onder andere de volgende kernpunten in beeld:

- kwaliteitszorg in het onderwijs in de basisvaardigheden;
- evaluerend vermogen;
- schoolklimaat.

De uitslag van het DIS laat zien dat een aantal kernpunten voor verbetering vatbaar is.' Het perspectief van groepen en individuele medewerkers

Het gaat hier om te beginnen om het in kaart brengen van de opleidingsbehoeften vanuit het perspectief van bepaalde groepen binnen de school. Het kan gaan om de leerkrachten uit de onder-, midden- of bovenbouw, een bepaalde werkgroep (bijvoorbeeld een werkgroep taak- of personeelsbeleid), de leerkrachten uit een bepaalde groep, de bouwcoördinatoren, de directieleden, de leden van het onderwijs ondersteunend personeel, enzovoorts.

Het is mogelijk dat de schoolleiding tot de conclusie komt dat groepen personeels- leden behoefte hebben aan scholing. Een groep medewerkers kan ook zelf de wens tot nascholing hebben. Een bouwgroep, bijvoorbeeld, is op de hoogte van ontwikkelingen binnen de didactiek en kan op grond daarvan aangeven dat nascholing gewenst of noodzakelijk is.

We geven een voorbeeld.

De Piramide

Scholing: werken aan kwaliteit

'Therapeuten brengen hun kennis op peil door tenminste het NDT-diploma te behalen, waardoor het begeleiden van vooral de cerebraal gestoorde leerlingen aanmerkelijk verbeterd kan worden.

Assistenten brengen hun kennis op peil door tenminste een zogenaamde tilcursus te volgen, waardoor het begeleiden van de leerlingen aanmerkelijk verbeterd kan worden. Tevens is hier sprake van het bewaren van de eigen gezondheid.

De administrateur, de technisch vakman, de conciërge en de schoonmaker brengen hun kennis op peil waar de onder hun zorg staande zaken dit extra vereisen.'

Als is stilgestaan bij de opleidingsbehoeften vanuit het perspectief van groepen, kunnen ook de opleidingsbehoeften vanuit het perspectief van individuele medewerkers aan bod komen. Die behoeften zullen samenhangen met hun eigen functioneren en met ontwikkelingen die zij verwachten.

Voor het inventariseren van de opleidingsbehoeften voor groepen en voor individuele medewerkers, kunnen verschillende instrumenten worden gebruikt. We noemen als voorbeelden vragenlijsten, functioneringsgesprekken, teambesprekingen en bouwoverleggen, lesobservaties en informele gesprekken. Om de behoeften van groepen te inventariseren, is vooral groepsoverleg een geschikt instrument. In vragenlijsten en functioneringsgesprekken kunnen zowel het individuele als het groepspectief naar voren komen. In bijlage 2 zijn diverse vragenlijsten opgenomen, ontleend aan Van der Kroon: een vragenlijst voor leerkrachten, een vragenlijst voor teams, een vragenlijst voor de schoolleiding en een vragenlijst voor het bestuur.

Een ander geschikt instrument voor de behoeftenbepaling is het functioneringsgesprek. Tijdens zo'n gesprek wordt het functioneren van de betrokkene, zijn directe omgeving en de schoolleiding besproken. Op grond van zo'n gesprek kunnen scholingsbehoeften worden gesignaleerd. Daarvoor kunnen bijvoorbeeld de volgende vragen gesteld worden: aan welke nascholing heb je behoefte?; wanneer vindt de nascholingsactiviteit plaats?; wat zijn de motieven om juist deze nascholingsactiviteit

te volgen?; wat is de relatie tussen de nascholingsactiviteit en andere plannen van de school?; hoe lang duurt de nascholingsactiviteit?; hoeveel tijd neemt de nascholingsactiviteit in beslag?; vindt de nascholingsactiviteit onder of buiten schooltijd plaats?; is vervanging tijdens de nascholing noodzakelijk?; welke kosten zijn er aan de nascholingsactiviteit verbonden (kosten nascholing, boeken-, materiaal- en reiskosten)?; wat is het nut van de nascholingsactiviteit voor jezelf, de collega's, de school?; hoe wordt het in de cursus geleerde in de school toegepast?; hoe draag je de opgedane kennis over op collega's?

In kader 3.1 staat een overzicht van de verschillende instrumenten met hun voor- en nadelen.

In dit verband nog enkele kanttekeningen bij het inventariseren van opleidingsbehoeften, ontleend aan de AVS-brochure 'Kwaliteitszorg, (na)scholing en begeleiding'⁹:

'Het inventariseren van scholingsbehoeften is om verschillende redenen niet eenvoudig. Ten eerste omdat behoeften die medewerkers noemen niet per definitie samenvallen met de behoeften van de school als geheel. Ten tweede omdat het feit dat mensen zéggan bepaalde scholingsactiviteiten nodig te achten, nog niet betekent dat de medewerkers die activiteiten ook daadwerkelijk gaan volgen als ze worden aangeboden.

Sommige problemen vloeien voort uit kenmerken van degenen bij wie de peiling verricht wordt:

- mensen hebben dikwijls moeite hun behoeften te verwoorden en/of die zelf goed te onderkennen;
 - ze geven vaak sociaal-wenselijke antwoorden;
 - menigeen is geneigd zeer tijdelijke c.q. veel te hooggegrepen doelen en/of verwachtingen te noemen;
 - mensen geven nogal eens ofwel te algemene ofwel juist veel te specifieke antwoorden;
 - men noemt vaak organisatieproblemen ten onrechte als opleidingsproblemen.
- Daarnaast kunnen problemen ook terug te voeren zijn op kenmerken van de behoefteninventarisatie zelf:
- een inventarisatie kan de behoeften beïnvloeden c.q. tot te hoge verwachtingen leiden;
 - de inventarisatie als zodanig kan methodologische tekortkomingen vertonen, dus bijvoorbeeld te beperkt of te subjectief zijn, geen betrouwbare, representatieve gegevens opleveren, enzovoorts.

Dat alles betekent dat een inventarisatie van scholingsbehoeften niet te achteloos mag worden aangepakt. Van belang zijn de volgende drie uitgangspunten:

- Ga uit van het schoolbeleid bij de peiling van behoeften van een groep medewerkers of individuele personeelsleden. Vraag je, als een individuele leraar of een team een verzoek doet, steeds goed af of de behoefte past binnen het schoolbeleid.
- Voer nooit een inventarisatie uit van het type 'roept u maar'. Daarmee wek je valse verwachtingen. Realiseer je dat de verwachting invloed heeft op de mate van teleurstelling. Je komt trouwens bij zo'n aanpak dikwijls met een groot aantal wensen te zitten die onderling slecht te rijmen, respectievelijk te honoreren zijn.
- Ga na of het probleem dat de school door een cursus wil oplossen, inderdaad wel door een cursus opgelost kan worden. Als men bijvoorbeeld cursussen gebruikt om organisatieproblemen op te lossen, is de kans groot dat alle moeite verspild is.'

In deze handleiding worden de stappen 'inventariseren van aanwezige kennis, vaardigheden en beroepshoudingen' en 'inventariseren van opleidingsbehoeften' na elkaar behandeld. In de praktijk komt het vaak voor dat de beide inventarisaties helemaal of gedeeltelijk gelijktijdig plaatsvinden. In het functioneringsgesprek wordt bijvoorbeeld zowel ingegaan op de reeds aanwezige kennis, vaardigheden en het potentieel als op de opleidingsbehoeften.

De twee stappen zijn ook niet helemaal te scheiden. De uitkomst van de ene stap levert informatie op voor de ander stap en omgekeerd. Wanneer bijvoorbeeld een inventarisatie wordt gemaakt van de kwaliteiten die nog ontwikkeld moeten worden, zal ook rekening worden gehouden met de opleidingswensen van de medewerkers. Aan de andere kant zal bij de inventarisatie van opleidingsbehoeften rekening moeten worden gehouden met de kwaliteiten die al dan niet aanwezig zijn binnen de school.

Wel is het zinvol dat eerst wordt aangegeven wat de opleidingsbehoeften zijn vanuit het perspectief van de school. De groepen en individuele medewerkers kunnen zich daar dan door laten leiden. Zij kunnen hun opleidingsbehoeften afstemmen op die van de organisatie. De kans wordt daarmee vergroot dat de verschillende opleidingsbehoeften met elkaar gaan sporen. Het blijft natuurlijk altijd mogelijk dat groepen of individuele medewerkers opleidingswensen hebben die niet direct overeenstemmen met de behoeften van de organisatie. Dit is bijvoorbeeld het geval als een medewerker een opleiding uit interesse wil volgen, of als iemand een opleiding wil volgen voor een bepaalde taak die nu al op school vervuld wordt. Om deze medewerker een ontwikkelingsperspectief te bieden, kan dan toch besloten worden zo'n opleiding toe te kennen.

3.4 Stap 3: Vaststellen van de discrepanties

Nadat de aanwezige kennis, vaardigheden en het potentieel enerzijds en de opleidingsbehoeften anderzijds zijn geïnventariseerd, kunnen eventuele discrepanties tussen beide worden vastgesteld. Het gaat dus om het verschil tussen de feitelijk aanwezige kwaliteiten en de eisen die worden gesteld aan de medewerkers en aan de organisatie.

School B © Groep en/of individu

Opleidings- Discrepantie Aanwezige kennis,
behoeften vaardigheden, opleidingsbehoeften

Discrepanties kunnen zich voordoen op verschillende niveaus:

– Het huidig functioneren. Een leerkracht is bijvoorbeeld niet in staat om binnen zijn groep te differentiëren, terwijl het schoolbeleid vraagt om differentiatie binnen elke groep.

– Het toekomstig functioneren. De verwachting is dat bepaalde leerkrachten niet voldoende toegerust zijn om met nieuwe ontwikkelingen om te gaan, bijvoorbeeld op het gebied van informatietechnologie.

– De eigen interesse. Vanuit persoonlijke interesse heeft een leerkracht behoefte aan scholing, maar die scholing is niet in het belang van de school.

Het eerste wat duidelijk moet worden, is welke van de geconstateerde discrepanties wel en welke niet met behulp van scholing kunnen worden opgelost.

Selectie: welke discrepanties kunnen door nascholing worden opgelost?

Scholing is een van de vele manieren om de professionalisering van medewerkers te bevorderen. Het is zeker niet dé oplossing voor alle problemen. Daarom gaan we eerst kijken wanneer scholing wel een goed middel is.

Welke discrepanties kunnen wel door nascholing worden opgelost?

Scholing biedt vooral een oplossing als de discrepantie ontstaat door een tekort aan kennis, het ontbreken van vaardigheden of een ongewenste beroepshouding.

Een aantal voorbeelden verduidelijkt dit.

Voorbeeld 1: kennisoverdracht

Stel, een leraar constateert dat zijn vakinhoudelijke kennis op het terrein van lesgeven aan jonge kinderen aan het verouderen is. Kennisoverdracht kan dan het middel bij uitstek zijn om dit probleem op te lossen. Kennisoverdracht wordt in vele vormen aangeboden. Te denken valt aan korte cursussen, colleges, conferenties of boeken.

Voorbeeld 2: vaardigheden leren toepassen

Als bijvoorbeeld een directeur vindt dat zijn medewerkers niet handig genoeg zijn met de computer, is er sprake van een tekort aan vaardigheden. Het trainen van dergelijke vaardigheden gebeurt vaak in een cursus, een workshop of training-on-the-job. Andere voorbeelden van activiteiten gericht op het aanleren van vaardigheden zijn trainingen gericht op faalangst-reductie bij kinderen, het voeren van oudergesprekken en het houden van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Voorbeeld 3: het ontwikkelen van een beroepshouding

Als voorbereiding op het voortgezet onderwijs wil een basisschool de bovenbouwleerlingen zelfstandig leren leren. Dit vraagt van de leraren een andere houding ten

aanzien van het lesgeven en de leerlingen. Immers, zij zullen niet meer traditioneel lesgeven, maar aan de hand van een korte introductie leerlingen aanzetten tot zelfstandig leren. Om zo'n verandering door te voeren, is nieuwe kennis nodig van onderwijsleerprocessen, nieuwe vaardigheden en een cultuuromslag. Een verandering in beroepshouding is een complex leerproces. Meestal is een verscheidenheid aan middelen nodig. Denk bijvoorbeeld aan een combinatie van kennisoverdracht en discussiegroepen, vaardigheidstraining en reflectie op de eigen beroepshouding door middel van intervisie.

Kortom, scholing biedt inderdaad een oplossing als het gaat om kennisoverdracht en het ontwikkelen van vaardigheden en van een andere beroepshouding.

Nascholingsactiviteiten

Kennis cursus, college, conferentie, studiedag

Vaardigheden workshop, training-on-the-job

Attitude mix van bovenstaande, intervisie, supervisie, begeleiding

Schema 3.1: Welke vorm van nascholing is geschikt voor het aanleren van nieuwe kennis, vaardigheden en beroepshoudingen?

Welke discrepanties kunnen niet door nascholing worden opgelost?

Niet alle gesignaleerde tekorten kunnen door scholing worden aangevuld. Scholing is immers maar één van vele instrumenten in het personeelsbeleid. Het is ook zeker niet altijd de meest efficiënte of effectieve manier om discrepanties op te lossen. Zo is scholing soms een te lange weg om bepaalde kwaliteiten te realiseren.

Voorbeeld: het verwerven van brede capaciteiten

Neem als voorbeeld een samenwerkingsverband van basisscholen, dat bezig is een bovenschools management te ontwikkelen. Dit management zal bestaan uit een meerhoofdige directie die over brede capaciteiten moet beschikken, zowel op onderwijskundig gebied als op het gebied van personeelsbeleid. Het is de vraag of scholing in dit geval een geschikte oplossing is. De school kan zich afvragen wat verstandiger is: één van de huidige lokatiedirecteuren een opleiding personeelsmanagement laten volgen of via een vacature een personeelsmanager van buitenaf werven. De afweging tussen deze twee mogelijkheden hangt af van allerlei factoren, zoals de termijn waarop de personeelsmanager beschikbaar moet zijn, de kwaliteiten binnen de eigen organisatie en het aanbod van de externe arbeidsmarkt. Ook de tijdsinvestering speelt een rol: als een opleiding bijvoorbeeld een jaar of langer duurt, is het misschien efficiënter een medewerker van buitenaf aan te trekken. Het is goed als de school zich afvraagt welke gevolgen zo'n langdurige opleiding heeft voor de interne en externe mobiliteit. Kortom, de keuze voor een oplossing zal sterk situatiegebonden zijn.

Keuze: vaststellen van prioriteiten

Als is vastgesteld welke discrepanties door middel van scholing kunnen worden opgelost, zal een school waarschijnlijk prioriteiten moeten stellen. Meestal kunnen niet alle wensen gehonoreerd worden, vanwege het beschikbare budget of de beschikbare tijd. Dan moet een keuze worden gemaakt. Maar hoe?

De keuze kan worden gebaseerd op de doelen die de school heeft, zoals die bijvoorbeeld zijn vastgelegd in het strategisch beleidsplan. Ook beleidsmaatregelen van de overheid zijn van belang bij het maken van een afweging. Zulke maatregelen leiden tot allerlei nieuwe activiteiten binnen de school, en dus tot nieuwe taken en

functies. Bij de vormgeving van het scholingsbeleid gaat het echter niet alleen om de behoeften van de organisatie; evenzeer gaat het om de behoeften van de medewerkers. Immers, een school is een professionele organisatie. In zo'n organisatie zijn mensen de belangrijkste productiefactoren. In het totaalbeleid van de school dient het personeelsbeleid dan ook een prominente plaats in te nemen. Al met al zal bij het maken van een keuze dus sprake moeten zijn van een zorgvuldige afstemming tussen de behoeften van de school en die van de medewerkers.

Nadat is vastgesteld welke van de vastgestelde discrepanties door middel van nascholing kunnen worden aangepakt en welke de school op wat langere termijn daadwerkelijk wil realiseren, is het mogelijk een totaalplaatje te maken. Dit totaalplaatje biedt een overzicht van alle opleidingsbehoeften waarin de school wil voorzien.

Organisatieperspectief

Ontwikkelingen Consequenties voor de toekomst Scholingswensen

.....
.....
.....
.....
.....

Groepspectief

Groepen Scholingswensen Redenen

.....
.....
.....
.....
.....

Individueel perspectief

Individuen Scholingswensen Redenen

.....
.....
.....
.....
.....

Kader 3.3: Overzicht van discrepanties en te vervullen scholingswensen



Hoofdstuk 4:

Planontwikkeling

Leeswijzer

Volgens de Raamovereenkomst Primair Onderwijs (1998-2000) is iedere school verplicht een jaarlijks te actualiseren meerjaren-scholingsplan te hanteren.

Na het lezen van dit hoofdstuk bent u in staat het meerjaren-nascholingsplan af te ronden. Ook kunt u het grootste gedeelte van het jaarlijks nascholingsplan maken.

4.2 Het meerjaren-nascholingsplan

Procedure: stappenplan. Aan de hand van een voorbeeld wordt verduidelijkt volgens welke procedure het meerjaren-nascholingsplan tot stand kan worden gebracht.

Prioriteiten stellen. Aan het eind van de inventarisatiefase heeft de school gekozen welke doelen ze op wat langere termijn door middel van nascholing wil realiseren.

In het meerjaren-beleidsplan wordt deze keuze verantwoord.

Toewijzingscriteria. In het meerjaren-nascholingsplan legt de school vast welke criteria ze hanteert bij de verdeling van het nascholingsbudget. Daarbij kunnen verschillende afwegingen een rol spelen.

Faciliteiten. De school maakt in het meerjaren-nascholingsplan duidelijk welke faciliteiten in tijd of geld ze voor nascholing ter beschikking stelt.

4.3 Het jaarlijks nascholingsplan

Procedure: stappenplan. Aan de hand van een voorbeeld wordt verduidelijkt volgens welke procedure het jaarlijks nascholingsplan tot stand kan worden gebracht.

Uitgangspunten van de nascholing. In het meerjaren-nascholingsplan is vastgelegd welke doelen de school op wat langere termijn wil realiseren. In het jaarlijks nascholingsplan staat welke accenten de school het komende schooljaar wil leggen en waarom.

Uitvoeringsplan nascholing. Hierin wordt zo concreet en kort mogelijk aangegeven welke personeelsleden aan welke nascholingsactiviteiten deelnemen, welke organisaties de nascholing verzorgen, wanneer de nascholing zal plaatsvinden en wat de inhoud ervan is.

Financiën. Onder dit punt wordt een begroting van de kosten van nascholing opgenomen.

4.1 Inleiding

Nadat in de inventarisatiefase is vastgesteld wat er met scholing bereikt kan worden, volgt de fase van planontwikkeling. In artikel 19 van de Raamovereenkomst Primair Onderwijs (1998-2000) staat dat het bevoegd gezag van een school verplicht is binnen de geldende financiële en organisatorische mogelijkheden een (meerjaren-)nascholingsplan te hebben. Dit plan moet worden vastgesteld door het bestuur, met instemming van de personeelsgeleding van de medezeggenschapsraad.

Artikel 19 Raamovereenkomst 1998-2000

'1 De werkgever hanteert ten behoeve van zijn scholingsbeleid een, jaarlijks te actualiseren, meerjaren scholingsplan. Het personeelsdeel van de (G)MR heeft instemmingsrecht ten aanzien van het meerjaren scholingsplan. Het scholingsbeleid is afhankelijk van de financiële en organisatorische mogelijkheden.

2 Het scholingsplan is gebaseerd op de in artikel 12 lid 1 geformuleerde uitgangspunten voor het te voeren personeelsbeleid en bevat de volgende onderdelen:

- de met scholing beoogde doelen;
- de planning van de scholingsactiviteiten;
- een verantwoording voor de in te zetten (subsidie-)gelden;
- de (criteria voor het verstrekken van) door de werkgever noodzakelijk geachte scholingsopdrachten;
- de in dat kader beschikbaar te stellen faciliteiten in tijd en/of geld;
- de ruimte voor scholing op eigen initiatief van de werknemer.

3 De kosten van opgedragen scholing komen voor rekening van de werkgever. Dergelijke scholing vindt binnen de omvang van de maximum lessentaak plaats tenzij het belang van de onbelemmerde voortgang van het onderwijs zich daartegen verzet, onverminderd het bepaalde in artikel 1-P86 RPBO.10

4 Scholingsafspraken tussen de werkgever en een werknemer worden schriftelijk vastgelegd.'

Kader 4.1.: Scholingsbeleid volgens de Raamovereenkomst Primair Onderwijs (1998-2000)

In dit hoofdstuk gaan we in op vragen als: hoe kom je als school tot een nascholingsplan?; waar moet een bestuur mee beginnen?; welke procedures moeten gevolgd

worden?'. Daarbij maken we een onderscheid tussen twee soorten plannen:

- Het meerjaren-nascholingsplan. Dit bevat een meerjarenvisie op de scholing die nodig is om de vastgestelde discrepanties te verkleinen. In het meerjaren-nascholingsplan legt de school in hoofdlijnen vast welke doelen zij op wat langere termijn (3 tot 5 jaar) wil realiseren en hoe nascholing daaraan een bijdrage kan leveren. Het meerjaren-nascholingsplan kan zowel worden gemaakt op bestuursniveau als op het niveau van de afzonderlijke school.
- Het jaarlijks te actualiseren nascholingsplan. Om planmatig te werken aan het realiseren van de doelen uit het meerjaren-nascholingsplan, wordt jaarlijks een nascholingsplan opgesteld. Het nascholingsplan geeft een concrete beschrijving van wat de school het komende schooljaar aan nascholing wil doen, wie de nascholing gaat volgen, wat de kosten zijn en dergelijke.

Het onderscheid tussen beide plannen is om twee redenen van belang. In de eerste plaats is onderwijs continu aan verandering onderhevig. Dit betekent dat de doelen die de school zich stelt voortdurend mee-veranderen. Scholing moet daarom niet alleen gericht zijn op de huidige situatie, maar ook op de langere termijn. In de tweede plaats hebben scholen tegenwoordig de mogelijkheid om gelden voor nascholing te reserveren. Dit maakt het mogelijk om nascholing in de tijd te plannen, wat vooral interessant kan zijn bij duurdere nascholingsactiviteiten, zoals een cursus 'op maat'.

4.2 Het meerjaren-nascholingsplan

Aan de orde komen achtereenvolgens: de procedure (hoe komt het meerjaren-nascholingsplan tot stand?); het stellen van prioriteiten ten aanzien van de vastgestelde discrepanties (welke doelen wil de school realiseren?); de toewijzingscriteria (hoe worden de middelen ingezet?); de faciliteiten (wat komt voor facilitering in aanmerking en welke faciliteiten worden verleend?)

Procedure: stappenplan

Een voorbeeld laat zien hoe een meerjaren-nascholingsplan tot stand zou kunnen worden gebracht. Het voorbeeld speelt zich af in de gemeente Skarsterlân, waar het gemeentelijk bevoegd gezag de verantwoordelijkheid heeft voor een groot aantal basisscholen. In het meerjaren-nascholingsplan is vastgelegd welke procedure wordt gevolgd bij de ontwikkeling van een meerjaren-nascholingsplan.¹¹

Skarsterlân

Procedure voor het totstandkomen van een meerjaren-scholingsplan

'Het meerjaren-scholingsplan dient één keer in de FBS-periode (1 augustus 1992 tot 1 augustus 1998) te worden vastgesteld en jaarlijks te worden geactualiseerd.

Dit plan zou aan de hand van onderstaande procedure tot stand kunnen worden gebracht:

a. De directies van de afzonderlijke scholen inventariseren de nascholingsbehoefte aan de hand van:

- het strategisch beleidsplan; DIS (Diagnose Instrument Schoolverbetering) via de schoolbegeleidingsdienst;
- het onderwijsbeleidsplan; de directie stelt aan de hand van de meerjarenplanning van veranderingsonderwerpen vast welke scholingsactiviteiten gewenst zijn;
- het personeelsbeleidsplan; de directie inventariseert door middel van functioneringsgesprekken de behoefte aan nascholing bij het personeel.

b. Formatieknelpunten worden geïnventariseerd en bekeken wordt of nascholing een oplossing kan bieden m.b.t. het opheffen van deze knelpunten.

c. De nascholingsactiviteiten worden voorzien van prioriteiten in relatie tot het beschikbare budget. Criteria hiervoor kunnen zijn:

- scholing noodzakelijk geacht door het bestuur;
- de mate van belang voor respectievelijk de school of de betrokken medewerker;
- het nog moeten voldoen aan bepaalde functie-eisen in verband met bijvoorbeeld promotiecriteria;
- het aantal scholingsactiviteiten waaraan een medewerker al heeft deelgenomen;
- de financiële ruimte. M.b.t. het schooloverstijgend nascholingsbudget;
- er dient rekening te worden gehouden met een evenwichtige verdeling van de nascholingsgelden van de diverse scholen en hun personeel.

Algemeen:

Voorrang hebben aanvragen voor nascholing die een directe relatie hebben met het strategisch beleidsplan, waaronder het onderwijsbeleidsplan. Dit geldt tevens voor individuele nascholing in het kader van formatieve fricties en het voldoen aan functie-eisen waaronder promotiecriteria.

d. Er wordt een meerjarenplanning voor nascholing gemaakt voor de periode van vier jaar. De meerjaren-scholingsplannen worden onderverdeeld in:

- schoolniveau (realiseren van de door het schoolteam gekozen veranderingen);
- bovenschools niveau (realiseren van doelen uit het personeelsbeleidsplan).

e. Het scholingsplan op schoolniveau wordt door de directie voor 1 mei voorgelegd aan het bestuur en de medezeggenschapsraad. Het scholingsplan op bovenschools niveau wordt voorgelegd aan het bestuur en de GMR. De personeelsgeleding van de MR/GMR heeft instemmingsbevoegdheid. Het bestuur stelt het meerjaren-scholingsplan vast.

f. Evaluatie en bewaking proces. Jaarlijks wordt verslag gedaan in het sociaal jaarverslag m.b.t. de uitvoering van de planning.

Prioriteiten stellen

Tijdens de inventarisatiefase is vastgesteld welke discrepanties er – uitgaande van het strategisch beleid – bestaan tussen de nascholingsbehoeften van de school en de aanwezige kwaliteiten. Vervolgens is bepaald welke discrepanties door middel van nascholing opgeheven kunnen worden. Tenslotte is gekozen welke van de discrepanties zullen worden aangepakt en welke doelen daarmee worden nagestreefd. In het meerjaren-nascholingsplan wordt deze keuze verantwoord. Met andere woorden: de school geeft aan welke van de doelen ze op langere termijn door middel van nascholing wil realiseren en waarom. We geven als voorbeeld de prioriteiten die zijn verwoord in het meerjaren-nascholingsplan van de Johannesschool. Johannesschool

Nascholingsprioriteiten

'De laatste jaren wordt er in het onderwijs meer aandacht besteed aan de opbrengst, het rendement van het onderwijs. Dat is onder andere tot uiting gekomen in de

opzet van een leerlingvolgsysteem, de vastgestelde kerndoelen en het streven naar een effectiever gebruik van de beschikbare tijd. Ook aan onze school is die discussie niet voorbijgegaan. Al geruime tijd proberen we de kwaliteit van ons onderwijs te verbeteren. Daarbij is vooral aandacht besteed aan een betere cursorische opbouw van leerwegen, het formuleren van doelstellingen bij enkele leergebieden, het vastleggen van leervorderingen en vergroting van de aandacht voor leerlingen met leerproblemen.

Zorgverbreding

Gestreefd wordt naar onderwijs dat zoveel mogelijk aansluit bij het niveau van de kinderen. Dat betekent zorg op maat voor leerlingen die dreigen uit te vallen, maar ook een juiste aanpak voor begaafde leerlingen. Doel is een ononderbroken ontwikkelingslijn, waarin elk kind zijn of haar eigen talenten zo optimaal mogelijk ontplooit.

Om die zorgverbreding te realiseren zal gewerkt moeten worden aan een kwaliteitsverbetering van het onderwijs in de groepen, een verdere vergroting van de deskundigheid van de interne begeleider, een verdere uitbouw van de begeleiding van leerlingen met leerproblemen en een eerste aanzet voor de begeleiding van 'hoog'begaafde leerlingen.

Managementtraining

Aan de schoolleiding worden steeds meer en steeds hogere eisen gesteld. Het beleid van de overheid om steeds meer zaken te decentraliseren, heeft tot gevolg een grotere verantwoordelijkheid en daarmee samenhangend grotere risico's. Het leidt tot de noodzaak om zaken op bestuurs-, dus bovenschools niveau te regelen. Om als schoolleiding te kunnen anticiperen op deze ontwikkelingen is regelmatige bijscholing noodzakelijk.

Muzische vorming

Naast de op het 'leren' gerichte activiteiten willen we ruimte houden voor deelname aan bijscholingsactiviteiten op het terrein van de muzische vorming.

Diversen

Er dient enige ruimte te blijven voor verzoeken van leerkrachten om nascholing te volgen op een terrein waar zij persoonlijk behoefte voelen aan scholing. Criterium dient wel te zijn, dat de nascholing van nut is voor de school.'

Toewijzingscriteria

In het meerjaren-nascholingsplan wordt ook vastgelegd hoe de beschikbare middelen zullen worden ingezet. Het nascholingsbudget en de beschikbare tijd zijn niet altijd toereikend om alle gewenste nascholingsactiviteiten uit te voeren. In het meerjaren-nascholingsplan legt de school daarom vast welke toewijzingscriteria ze hanteert bij de verdeling van het budget en de beschikbare tijd. Toewijzingscriteria kunnen gebaseerd zijn op allerhande afwegingen, bijvoorbeeld tussen het schoolbelang en het individueel belang of tussen scholing van het team en scholing van individuele leerkrachten. De belangrijkste afwegingen worden hierna toegelicht.

Afweging tussen schoolbelang en individueel belang

Tot voor kort was nascholing vooral een zaak van de leerkracht. Een geïnteresseerde leerkracht schreef zich in en volgde – meestal op eigen initiatief en buiten schooltijd – de extern georganiseerde cursus. Veel scholen proberen inmiddels een evenwicht te vinden tussen het schoolbeleid en de wensen van de medewerkers, zoals die bijvoorbeeld naar voren komen tijdens functioneringsgesprekken. In het meerjaren-nascholingsplan verantwoordt de school de keuzes die worden gemaakt om zo'n evenwicht te vinden. Een voorbeeld daarvan vinden we in het nascholingsplan van de Johanneschool.

Johannesschool

Criteria voor de keuze van nascholing

'Er is op onze school in de afgelopen jaren steeds in ruime mate gebruik gemaakt van de aangeboden nascholingsmogelijkheden. Daarbij werd voor een belangrijk deel aangesloten bij voor de ontwikkeling van onze school gestelde prioriteiten.

Uitgangspunt was echter de individuele interesse van de leerkrachten.

Dat uitgangspunt is inmiddels gewijzigd in die zin dat we de ontwikkeling van de school voorop stellen. Nascholing zal daar zoveel mogelijk bij moeten aansluiten met als doel de ontwikkeling van de school in de met elkaar afgesproken gewenste richting te versterken.

Keuze van nascholing is dan meer een teamaangelegenheid, waar gezamenlijk wordt besloten aan welke nascholingsactiviteiten deelgenomen wordt. 80% van het beschikbare budget willen we daarvoor tenminste reserveren. De overige 20% blijft beschikbaar voor wensen van individuele leerkrachten.'

Afweging tussen scholing van het team en scholing van individuele leerkrachten

De praktijk heeft uitgewezen dat individueel gerichte scholing vooral effectief is voor het uitbreiden van kennis, maar nauwelijks veranderingen in gedrag of beroepshoudingen bewerkstelligt. Aangetoond is dat een teamgerichte aanpak, passend in een schoolontwikkelingsplan voor de lange termijn, dan de voorkeur heeft boven individuele, incidentele training.¹² Voor basisschool De Driehoek is dit reden om bij de keuze van nascholing teamgerichte scholing voorrang te geven.

De Driehoek

Criteria voor de keuze van nascholing

'1. Het aantal personeelsleden dat deelneemt aan een cursus is afhankelijk van het onderwerp. De voorkeur gaat uit naar de volgorde:

- a. deelname door het hele team;
- b. deelname door een klein aantal teamleden namens het team (bijvoorbeeld leerkrachten onderbouw of directie);
- c. individuele leerkrachten namens het team;
- d. individuele leerkrachten, op eigen verzoek zonder dat deze scholing deel uitmaakt van het nascholingsplan.

2. Bij nascholing met het hele team kan deze niet plaats vinden in schooltijd (= lesgebonden tijd). Het streven is om de nascholing zoals genoemd in 1a, b en c wel te laten plaatsvinden binnen de werktijd.

3. Bij deelname aan een cursus door het hele team wordt niet gekeken naar de betrekkingsovervang van individuele teamleden in relatie tot het budget. Per keer wordt bekeken of deelname van parttimers wenselijk c.q. mogelijk is. Bij individuele deelname aan een cursus wordt wel gekeken naar de betrekkingsovervang en het beschikbare budget.

Teamscholing kan een probleem zijn als op school parttimers werken: als een scholingsactiviteit is gepland op een tijdstip dat een parttimer niet werkt, kan hij niet worden verplicht tot deelname. In bijlage 3 vindt u een overzicht uit de Raamovereenkomst, waarin staat hoeveel dagdelen een parttimer te werk mag worden gesteld. Hoewel een parttimer formeel dus niet op alle dagen van de week mag worden gevraagd te komen, kan zijn aanwezigheid wel gewenst zijn op scholingsbijeenkomsten. Er zijn verschillende oplossingen denkbaar voor dit probleem. Zo zou met de parttimer afgesproken kunnen worden dat hij toch de scholing volgt, zonder dat hij dan op een ander moment wordt vrijgeroosterd. Wel kunnen deze uren verdisconteerd worden in de jaartaak. Natuurlijk is het ook mogelijk hem wel te compenseren voor het feit dat hij terugkomt voor de teamscholing. Hij kan bijvoorbeeld op een ander moment worden vrijgeroosterd. Als er geen compensatie wordt gegeven, wordt de parttimer aangesproken op toewijding en goede wil. Immers, hij heeft de nascholing niet te volgen. Het belang van de

scholing moet daarom duidelijk gecommuniceerd worden. Het is ook raadzaam een parttimer niet voor elk wisselwonder terug te laten komen, maar hoogstens enkele keren per jaar. Als er meerdere parttimers zijn, is het raadzaam goed naar de planning van de scholingsactiviteiten te kijken. Wellicht kan de scholing worden gespreid over de week, zodat niet steeds dezelfde parttimers terug moeten komen.

Afweging tussen onderwijskundig beleid en personeelsbeleid

Zoals eerder gezegd, kan nascholing in dienst staan van het onderwijskundig beleid (bijvoorbeeld Weer Samen Naar School), maar ook van het personeelsbeleid (bijvoorbeeld een leraar die wordt voorbereid op een nieuwe taak, in het kader van de loopbaanplanning). Soms zal nascholing beide beleidsterreinen dienen, soms zal bij de keuze van nascholing een afweging gemaakt moeten worden. Basisschool De Westwijzer noemt de volgende prioriteiten bij deze afweging:

De Westwijzer

Toewijzingscriteria

'In principe komt ieder personeelslid in aanmerking voor nascholing als het budget het toelaat en als nascholing in overeenstemming is met de plannen van de school: hierbij staat de ontwikkeling van de school en de kwaliteitsverbetering van het onderwijs voorop.

Voor toewijzing worden de volgende criteria gehanteerd:

- a. schoolbelang gaat voor individueel belang;
- b. vervolgens komen in volgorde van prioriteit:
 - aanvragen in het kader van nieuwe ontwikkelingen binnen de school;
 - aanvragen in het kader van nieuwe taken binnen de school;
 - aanvragen om redenen van promotie;
 - aanvragen om redenen van loopbaanplanning;
 - aanvragen uit persoonlijke interesse.

De directie toetst alle aanvragen aan het nascholingsbeleid.'

Afweging tussen bovenschoolse belangen en schoolbelangen

Het is mogelijk een deel van het nascholingsbudget te storten in een bovenschoolse scholingsfonds, met name als het schoolbestuur de verantwoordelijkheid heeft voor meerdere scholen. Gezamenlijke scholingsprojecten kunnen uit zo'n fonds worden gefinancierd. Scholen kunnen bijvoorbeeld hun nascholingsvragen bundelen en samen nascholing inkopen om zo kosten te besparen, zonder in 'confectiewerk' te belanden. Ook de mogelijkheden voor 'job-rotation' worden zo vergroot.

Verder kan uit een scholingsfonds geput worden voor scholing van bestuursleden. De Hamelinkschool heeft in het meerjaren-nascholingsplan vastgelegd hoe met een bovenschoolse budget wordt omgegaan.

Hamelinkschool

'Het schoolbestuur zal 20% van de nascholingsbudgetten reserveren ten behoeve van gezamenlijke scholingsprojecten of anderszins noodzakelijke trainingen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een training voor directies in het voeren van beoordelingsgesprekken. De resterende gelden kunnen, in overleg met het schoolbestuur, per school worden aangewend ter uitvoering van het nascholingsplan.'

Als er meer scholen onder één bestuur vallen, is het verstandig de toewijzingscriteria globaal te omschrijven. De afzonderlijke scholen kunnen dan in het jaarlijks op te stellen nascholingsplan deze criteria eventueel verder uitwerken.

Afwegingen van meer praktische aard

Naast de genoemde, meer principiële afwegingen kunnen ook meer praktische afwegingen worden gemaakt. Enkele voorbeelden:

- Lengte: wordt gekozen voor kort- of langlopende nascholingsactiviteiten?
- Planning: kiest de school voor nascholing verspreid over het hele schooljaar of geconcentreerd in bepaalde perioden? En nemen alle leerkrachten tegelijkertijd deel of juist niet?

- Lesuitval: wordt gekozen voor scholing binnen of buiten lestijd; binnen of buiten werktijd?
- Verdeling: wordt gekozen voor een gelijke verdeling van het beschikbare budget over alle personeelsleden of houdt de school rekening met de omvang van hun betrekking?
- Reistijd: wordt gekozen voor nascholing dicht bij school of is een langere reistijd ook acceptabel?

Voor de Rehobothschool zijn deze praktische overwegingen belangrijk bij de keuze van nascholing.

Rehobothschool

Criteria voor de keuze van nascholing

'In een teamvergadering hebben we als team een aantal criteria vastgesteld:

- We kiezen voor korte nascholingscursussen. Bij de keuze voor langlopende cursussen zien we dat de motivatie daalt.
- Een nascholingscursus doen we het liefst in een periode van een paar maanden in plaats van verspreid over een langere tijd. De voorkeur ligt in de eerste helft van het cursusjaar.
- In het team komt naar voren dat we liever na schooltijd 's middags nascholen en/of op woensdagmiddag in plaats van 's avonds.
- We vinden dat fulltime personeelsleden meer recht hebben op nascholing dan parttime leerkrachten.
- Een cursus dicht bij school vinden we fijner dan verder weg. Een reistijd van 30 minuten is acceptabel.'

Faciliteiten

Uit de faciliteitenregeling moet blijken welke activiteiten voor facilitering in aanmerking komen. Ook moet erin staan welke faciliteiten verleend worden. In de AVS-brochure 'Kwaliteitszorg, (na)scholing en begeleiding' is een checklist opgenomen die gebruikt kan worden om een faciliteitenregeling te ontwerpen of te controleren op volledigheid.¹³ Genoemd worden:

- Financiële vergoeding nascholingskosten. In welke gevallen worden de kosten geheel of gedeeltelijk vergoed? In welke gevallen wordt terugbetaling gevorderd? In welke gevallen worden materiaal- en reiskosten vergoed? Welke tarieven worden bij de vergoeding van reiskosten gehanteerd? Welke termijnen gelden voor de aanvragen van vergoedingen? Hoe is de afwikkeling van betalingen geregeld? Is er een regeling voor tussentijdse aanvragen, bijvoorbeeld voor het bijwonen van symposia, conferenties en dergelijke?
- Roosterfaciliteiten. Welke nascholingsactiviteiten kunnen in lestijd worden gevolgd en welke niet? Moeten er roostervrije dagen of dagdelen worden gepland voor het volgen van gemeenschappelijke activiteiten? Kan het onderwijsondersteunend personeel aangepaste werktijden krijgen in geval van scholing? Is er een vervangingsregeling binnen de school?

Financiële vergoedingen

Veel scholen koppelen financiële vergoedingen aan de belangen die met de scholing gediend zijn (schoolbelang versus persoonlijk belang). Dit geldt bijvoorbeeld voor de Hamelinkschool.

Hamelinkschool

De vergoedingen in relatie tot de diverse belangen

'Scholing kunnen we onderscheiden naar de diverse belangen die zij kan dienen. Het schoolbestuur kent ten aanzien van dit onderscheid ook verschillende vergoedingen toe:

- Indien een opleiding primair het instellingsbelang of schoolbelang dient worden de opleidingen geheel vergoed. Uiteraard zullen de bestedingen binnen het schoolbudget moeten vallen.

- Voor opleidingen die zowel in het belang van de school of de instelling als in het persoonlijk belang zijn, zal – indien het budget dit toelaat – ook zoveel mogelijk een volledige vergoeding plaatsvinden.
- Ten aanzien van opleidingen die primair het persoonlijk belang dienen zal het volgende onderscheid worden gemaakt:
 1. Medewerkers die zich in het Risico Dragend Deel van de Formatie (RDDF) bevinden, dat wil zeggen dat zij bij terugloop die groter of gelijk is aan de prognoses, met ingang van het volgend jaar ontslag krijgen.
 2. Overigen.

Ad 1. Het bevoegd gezag kan namelijk aan personeelsleden in de 'RDDF-categorie' een scholingsverplichting opleggen. Deze scholingsverplichting moet gericht zijn op het vergroten van het perspectief op het verkrijgen van een andere betrekking en/of functie binnen of buiten het onderwijs. Ten aanzien van de 'RDDF'ers' zullen opleidingen die tot doel hebben de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten volledig worden vergoed. Deze kosten zullen ten laste komen van de reserve die hiervoor is gecreëerd uit de convenantseenheden/schoolprofielbudget.

Ad 2. Ten aanzien van overige medewerkers die primair in het persoonlijk belang een opleiding willen volgen, zullen geen vergoedingen plaatsvinden. Indien men van mening is dat men gegronde redenen heeft om toch voor een (gedeeltelijke) vergoeding in aanmerking te komen, kan men een verzoek daartoe aan het schoolbestuur richten.'

Veel scholen nemen in het meerjaren-nascholingsplan een passage op over de vergoeding van reis- en materiaalkosten.

Hamelingschool

Reiskosten

- 'Indien de (na)scholing plaatsvindt binnen de gemeente vindt in beginsel geen vergoeding van reiskosten plaats.
 - Indien de studie buiten de gemeente plaatsvindt, worden de noodzakelijke gemaakte reiskosten op basis van openbaar vervoer, tweede klas, vergoed. Indien men per auto reist kan een vergoeding van f x,xx per kilometer worden toegekend. Om voor een dergelijke vergoeding in aanmerking te komen, dient altijd een declaratie (zo mogelijk met bewijsstukken) te worden ingediend.'
- Zeker als het om kostbare cursussen gaat, is het raadzaam aan een tegemoetkomingsregeling een terugbetalingsregeling te koppelen. Daarin kan bijvoorbeeld worden vastgelegd wat terugbetaald moet worden als de betrokkene ontslag neemt. In het nascholingsplan van de De Brug, een school voor speciaal onderwijs, is zo'n regeling opgenomen.

De Brug

Terugbetaling van genoten vergoedingen

'Indien het dienstverband op verzoek van een medewerker wordt verbroken geldt, dat gehele of gedeeltelijke terugbetaling van de genoten vergoeding voor scholing met de daarbij behorende kosten dient te geschieden.

Hierbij geldt:

- bij ontslag binnen één jaar na het einde van de scholing: 100% terugbetaling
 - bij ontslag binnen twee jaar na het einde van de scholing: 66 2/3% terugbetaling
 - bij ontslag binnen drie jaar na het einde van de scholing: 33 1/3% terugbetaling'
- Basisschool De Kinderweide heeft een uitgebreidere terugbetalingsregeling opgenomen:

De Kinderweide

Terugbetalingsregeling

'Indien een groepsleerkracht een vergoeding in de studiekosten verstrekt wordt, gelden de volgende bepalingen voor teruggave van de tegemoetkoming.

1. De betrokkene is verplicht tot teruggave van de aan hem verleende tegemoetkoming in de studiekosten ingeval:
 - a. hem ontslag verleend wordt op eigen verzoek vóóordat de studie met goed gevolg is afgesloten;
 - b. de studie niet met goed gevolg is afgesloten op grond van omstandigheden die naar het oordeel van het bevoegd gezag aan betrokkene te wijten zijn;
 - c. hem ontslag wordt verleend op eigen verzoek binnen een termijn van drie jaar sedert de datum waarop de studie met goed gevolg is afgesloten.
2. De in het vorige lid bedoelde verplichting tot terugbetaling wordt beperkt:
 - a. in de gevallen bedoeld in het eerste lid onder a en b tot het bedrag dat betrokkene is uitbetaald in het tijdvak van drie jaren voorafgaande aan de datum waarop het ontslag is ingegaan (a) danwel de studie zonder goed gevolg is afgesloten (b);
 - b. in het geval bedoeld in het eerste lid onder c voor elke maand welke ontbreekt aan de in die bepaling genoemde termijn tot 1/36 gedeelte van het bedrag dat de betrokkene is uitbetaald in het tijdvak van drie jaren voorafgaande aan de datum waarop de studie is afgesloten (de datum van de verklaring is bepalend).
3. De in het eerste lid bedoelde verplichting geldt niet indien:
 - a. de betrokkene terzake van het ontslag aanspraak heeft op een uitkering als bedoeld in Besluit Werkloosheid Onderwijs- en Onderzoekspersoneel of op een direct ingaand pensioen;
 - b. de betrekking waaruit betrokkene anders dan op eigen verzoek is ontslagen aansluitend wordt gevolgd door een nieuwe betrekking bij het onderwijs dan wel in overheidsdienst.'

Roosterfaciliteiten

Naast financiële faciliteiten kunnen in het meerjaren-nascholingsplan ook roosterfaciliteiten worden omschreven, zoals een aangepaste inroostering of ontheffing van bepaalde taken. Ook is het verstandig aandacht te besteden aan eventuele verlofmogelijkheden. Een voorbeeld:

Hamelinkschool

Overige faciliteiten: verlof

'Beleidsuitgangspunt is dat scholing zoveel mogelijk binnen de omvang van de jaartaak plaatsvindt en dat er derhalve geen verlof zal worden gegeven. In een aantal gevallen is het schoolbestuur echter verplicht tot het verlenen van verlof:

- vakbondsverlof op grond van artikel I-C38 RPBO;
 - verlof op grond van artikel I-C29a RPBO als het schoolbestuur heeft ingestemd met het volgen van een nascholingscursus die door de minister is aangewezen.
- Indien er geen andere mogelijkheden zijn, kan op grond van artikel I-C30 van het RPBO kort buitengewoon verlof worden verleend. Hierover beslist het bevoegd gezag.'

4.3 Het jaarlijks nascholingsplan

Op basis van het meerjaren-nascholingsplan wordt jaarlijks een nascholingsplan gemaakt. Volgens de Raamovereenkomst moeten hierin in ieder geval de volgende onderwerpen aan de orde komen: uitgangspunten voor de keuze van nascholing; een uitvoeringsplan voor de nascholing; een begroting van de kosten. Hierna gaan we op deze onderwerpen in. Maar we beginnen eerst weer met voorbeelden van een mogelijke procedure voor de totstandkoming van het jaarlijks nascholingsplan.

Procedure

Om te laten zien hoe een jaarlijks nascholingsplan tot stand kan komen, geven we twee voorbeelden. Het ene voorbeeld gaat over meerdere scholen die onder één bestuur vallen, het andere voorbeeld gaat over een enkele school. Het eerste voorbeeld is ontleend aan het nascholingsplan van de gemeente Skarsterlân, waar het bevoegd gezag de verantwoordelijkheid heeft voor een groot aantal basisscholen.

Skarsterlân Scholingsplan

'Op basis van het meerjaren-scholingsplan wordt jaarlijks door iedere school een scholingsplan opgesteld.

Het scholingsplan komt via de volgende procedure tot stand:

- a. De directies van de verschillende scholen van het bevoegd gezag stellen vast welke scholingsactiviteiten gewenst zijn.
- b. De directies inventariseren de behoeften aan nascholing in overleg met het personeel.
- c. De directies formuleren de prioriteiten en het nascholingsbudget. Eén en ander wordt op bestuursniveau geclusterd, waarna op bestuursniveau de uiteindelijke prioritering wordt vastgesteld.
- d. Het scholingsplan wordt voorgelegd aan de medezeggenschapsraden. Het bestuur stelt het scholingsplan vast.
- e. De medewerker ontvangt een besluit waarbij de faciliteiten worden toegekend en ondertekent een scholingsverklaring.'

Aansluitend bij punt e uit het voorbeeld: volgens de Raamovereenkomst moeten scholingsafspraken tussen het bevoegd gezag en een personeelslid schriftelijk worden vastgelegd. Het bevoegd gezag is vrij in de manier waarop zij zo'n schriftelijke scholingsafpraak vorm geeft. Als voorbeeld van een formele benadering is in bijlage 4 het door de gemeente Skarsterlân gebruikte model opgenomen.

Het tweede voorbeeld gaat over de procedure van de Hamelinkschool. Deze school kiest vaste momenten voor de verschillende stappen die gezet worden bij de totstandkoming van het nascholingsplan.

Hamelinkschool

Het jaarlijks (na)scholingsplan

'maart/april Inventarisatie van de opleidingswensen bij het personeel (o.a. door middel van functioneringsgesprekken).

maart/april Inventarisatie van de beschikbare financiële middelen.

april Afstemmen meerjaren-(na)scholingsplan en opleidingswensen. Bij discrepanties kunnen scholingsopdrachten worden overwogen.

mei De directie stelt het jaarlijkse (na)scholingsplan (dat uiteraard in overeenstemming moet zijn met het meerjaren(na)scholingsplan) voor het komende jaar vast en zendt een afschrift hiervan aan het bestuur en de betrokken medewerkers. Ten aanzien van scholing die niet als zodanig in het meerjaren(na)scholingsplan is opgenomen wordt vooraf goedkeuring van het bestuur gevraagd.

mei Scholingsafspraken met het personeelslid worden schriftelijk vastgelegd.

mei/juni De personeelsleden melden zich voor de diverse nascholingsactiviteiten.

augustus/december Jaarlijkse actualisatie van het meerjaren-(na)scholingsplan.'

Uitgangspunten van de nascholing

In het meerjaren-nascholingsplan is vastgelegd welke doelen de school op langere termijn wil realiseren. In het jaarlijkse nascholingsplan wordt een overzicht gegeven van de accenten die de school het komende schooljaar wil leggen en het waarom van die accenten.

Op pagina 30/31 staan de nascholingsprioriteiten die de Johannesschool in het meerjaren-nascholingsplan heeft vastgelegd. Deze school koos drie prioriteiten: zorgverbreiding, managementtraining en muzische vorming. In het jaarlijkse nascholingsplan werkt de school deze doelen voor het komende schooljaar nader uit.

Johannesschool

'Qua nascholingsactiviteiten is er sprake van een vervolg op de activiteiten van het vorig schooljaar. Wel zal er een extra accent gelegd worden op de deskundigheidsbevordering van de schoolleiding. Concreet gaat het om de volgende nascholingsactiviteiten:

Zorgverbreiding

Als vervolg op de door het schoolteam gevolgde cursus 'Zelfstandig Werken' willen we dit schooljaar de aandacht richten op de individuele hulp aan niet-taakgerichte kinderen. Aandachts- en motivatieproblemen behoren voor leraren tot de meest storende problemen. Bovendien hebben we de indruk dat de genoemde problemen de laatste jaren toenemen. Daarom willen we als schoolteam hieraan middels een teamcursus o.l.v. de schoolbegeleidingsdienst aandacht besteden.

De interne begeleider zal nog een laatste module van de cursus 'Zorgverbreding/Remedial Teaching' volgen. Gezien de goede ervaringen met deze cursus zal geprobeerd worden ook andere leerkrachten enkele modules van deze cursus te laten volgen. Daarnaast zal gebruik gemaakt worden van cursussen georganiseerd door het samenwerkingsverband WSNS.

Managementtraining

Gezien de ontwikkelingen naar bovenschoolse directievoering is het noodzakelijk om zowel de directeur als de adjunct-directeur bij te scholen. Gezocht zal worden naar cursussen die aansluiten bij de huidige en toekomstige taken van de schoolleiding. Voor de directeur wordt gedacht aan een cursus bovenschoolse directie, met nog enige ruimte voor een studiedag over een relevant onderwerp.

Voor de nieuwe adjunct-directeur wordt gedacht aan een midden-management opleiding, gericht op kennis en vaardigheden voor adjunct-directeuren c.q. locatieleiders.

Verder is er een studiedag over gedragsproblemen gepland voor de gezamenlijke directies van de basisscholen uit de gemeente. Tenslotte kan de deelname van een leerkracht aan een cursus 'Medezeggenschap' genoemd worden. Gezien de complexer wordende taak van MR-leden is het belangrijk vooraf geschoold te worden in de daarvoor benodigde vaardigheden. De betreffende leerkracht neemt binnenkort zitting in de MR.

Muzische vorming

Als vervolg op de scholingsbijeenkomsten in het afgelopen schooljaar is gekozen voor de aanschaf van een muziekmethode. Bij de invoering daarvan hebben we behoefte aan begeleiding. Gedacht wordt aan enkele bijeenkomsten voor het gehele team of een deel ervan, waarin aandacht besteed wordt aan aspecten van de nieuwe methode. De bijeenkomsten zullen vooral praktisch zijn en daardoor niet al te 'zwaar'.

Diversen

Het vorig schooljaar geopperde voornemen om één van de beide activiteitencordinatoren een cursus systeembeheer te laten volgen willen we dit schooljaar alsnog uitvoeren. Daarnaast willen enkele leerkrachten een cursus tekstverwerking volgen. Enkele leerkrachten zullen deelnemen aan een korte cursus gericht op EHBO bij kinderen, te verzorgen door de GGD.'

Uitvoeringsplan nascholing

In dit onderdeel van het nascholingsplan wordt zo concreet en kort mogelijk aangegeven welke personeelsleden aan de nascholing deelnemen, welke instellingen de nascholing verzorgen, wanneer de nascholing zal plaatsvinden en wat de inhoud ervan is. De Johanneschool geeft in het nascholingsplan een overzicht van deze gegevens. We laten een gedeelte van dit overzicht zien:

Johanneschool

Uitvoeringsplan nascholing

'In dit schooljaar zijn de volgende nascholingsactiviteiten gepland:

Zorgverbreding

Cursus op maat (Rationeel Emotieve Educatie) verzorgd door de schoolbegeleidingsdienst.

Deelnemers: het gehele team. Tijd: 13 uur (5 x 2 uur en 1 studiemiddag).

Beoogde opbrengst: zie uitgangspunten alsook de offerte van de SBD.

Management

Schoolleiderstraining (Leader Effectiveness Training) van de schoolbegeleidingsdienst.

Deelnemers: directeur. Tijd: 1 introductieavond en 4 dagen.

Beoogde opbrengst: versterken van het management.

Muzische vorming

Voor de scholingsbijeenkomsten muzische vorming hebben we E. Titre, deskundig op dit terrein, bereid gevonden.

Deelnemers: het gehele team. Tijd: 2 x een woensdagmiddag

Beoogde opbrengst: verbetering gebruik van de nieuwe muziekmethode.

N.B. Er is daarnaast enige ruimte voor deelname aan SSKV workshops.

Diversen

Cursus systeembeheer van de PABO.

Deelnemer: activiteiten-coördinator. Tijd: 3 x 3 uur.

Beoogde opbrengst: verbetering kennis systeembeheer en nieuwe ontwikkelingen volgen op het gebied van soft- en hardware.'

De keuze van de instelling die de nascholing verzorgt, is een punt dat aandacht verdient.

Uit onderzoek blijkt namelijk dat scholen vaak blijven steken bij de hen

bekende nascholer.¹⁴ Dat is jammer, omdat de afstemming tussen de vraag van de school en het aanbod van de nascholer cruciaal is voor de kwaliteit van de

nascholing. In bijlage 5 wordt daarom uitgebreid ingegaan op het selecteren van een nascholingsinstelling.

Financiën

Het bevoegd gezag ontvangt jaarlijks een nascholingsbudget. Elk jaar publiceert het ministerie van OCenW in 'Uitleg' het vergoedingsbedrag per fulltime equivalent

(FTE). De vergoeding vindt plaats per schooljaar, niet per kalenderjaar. Het gaat om geoormerkt geld, dat dus niet voor andere doeleinden mag worden gebruikt.

Sparen mag wel, maar het gespaarde bedrag mag de vergoeding van drie achtereenvolgende jaren niet overschrijden. Gebeurt dat wel, dan moet het teveel gespaarde geld terugbetaald worden aan het ministerie.

Van de nascholingsgelden die tot en met het schooljaar 1996-1997 zijn uitgekeerd, moet tenminste 80% besteed worden bij de reguliere nascholingsinstellingen.

Deze verplichting geldt ook voor de nascholingsgelden die scholen tot 1 augustus 1997 hebben gespaard en die zij pas daarna uitgeven.¹⁵

Scholen zijn relatief kleinschalige organisaties, en dat geeft op het gebied van nascholing tenminste twee knelpunten. Ten eerste moet een school als lerende organisatie inspelen op allerlei veranderingen, terwijl ze tegelijkertijd moet blijven draaien. Ten tweede kan niet verwacht worden – zeker bij complexe innovaties – dat de school alle expertise in huis heeft. Scholen kunnen deze schaalproblemen compenseren door met elkaar een netwerk te vormen. Netwerken bieden de mogelijkheid ervaring en expertise te bundelen. Bovendien scheelt het in de kosten, waardoor het inhuren van externe expertise voor scholing soms makkelijker wordt.

De besteding en verantwoording van nascholingsgelden moet officieel gebeuren op schoolniveau. De vraag is echter opgeworpen of dit ook op bestuursniveau kan gebeuren, omdat in de praktijk dit soort zaken daar steeds vaker worden afgehandeld. In 'Uitleg' (gele katern, nr. 8, 18 maart 1998, pagina 20-21) wordt daarover

gezegd: 'Besteding en verantwoording van nascholingsgelden op bestuursniveau wordt gedoogd. Het ministerie stimuleert een personeelsbeleid dat uitstijgt boven het schoolniveau. Bij een dergelijk beleid op bestuursniveau past een bovenschoolse inzet van nascholingsgelden. In het jaar 2000 is voorzien in een evaluatie van de nieuwe systematiek van nascholing. Deze evaluatie zal kunnen leiden tot een zodanige aanpassing van de wet- en regelgeving, dat besteding en het onderbrengen in een fonds (sparen) van de nascholingsgelden op bestuursniveau mogelijk wordt gemaakt. Vooruitlopend hierop en in lijn met het hierboven geschetste beeld zal worden gedoogd dat besteding en verantwoording van de nascholingsgelden op bestuursniveau plaatsvindt. Deze wijze van besteding en verantwoording geldt uitsluitend voor scholen van het bestuur die deel uitmaken van dezelfde onderwijssector. Dit houdt in dat een bestuur dat één school voor basisonderwijs en één school voor voortgezet onderwijs in stand houdt, de nascholingsgelden niet op bestuursniveau kan besteden en verantwoorden.'

Het beschikbare budget

Het is verstandig om in het jaarlijkse nascholingsplan een overzicht op te nemen van het beschikbare budget. Dit budget bestaat uit het totaal van de inkomsten uit het nascholingsbudget¹⁶ en het overschot van het nascholingsbudget van het vorige schooljaar¹⁷. Naast het nascholingsbudget kunnen ook andere budgetten worden aangesproken, namelijk: het schoolprofielbudget; Londo-gelden; het aanvullend pakket van het Vervangingsfonds; eigen middelen; verzilverde formatierekeneenheden. Het schema geeft een overzicht van de kosten die met nascholing gemoeid kunnen zijn en de budgetten die daarvoor aangesproken kunnen worden (zie ook bijlage 6).

Nascholings- Schoolprofiel- Londo Aanvullend Eigen verzilverde
budget budget -gelden pakket middelen FRE's

Deelnemersprijs x x (x) x x

Kosten voor x x (x) x x

nascholing op maat

Kosten opleiding x x x x

Kosten x x x (onder x x

curriculummateriaal personeelsbibliotheek
of onderwijsleermateriaal)

Verblijfskosten x x x x x

Reiskosten x x x

Vervangings x x x x

kosten

Schema 4.1: Kosten van nascholing en de budgetten die daarvoor aangesproken kunnen worden

De begroting

De Johannesschool heeft in het nascholingsplan de volgende kosten geraamd:
Johannesschool (fictieve bedragen)

Nascholing Kosten

'Cursus zorgverbreding (REE) f 2456,00

Cursus schoolleiding (LET) f

Cursus muzische vorming f

Diversen:

– computercursussen f

– EHBO f

Totaal f 4748,50'

Er kan natuurlijk ook een specificatie van de nascholingskosten worden opgenomen, waarbij als kopjes kunnen worden gehanteerd: nascholingskosten; materiaalkosten; reiskosten; verblijfkosten. Met behulp van deze gegevens kan vervolgens een begroting worden opgesteld. Dat moet zodanig gebeuren dat een accountant zich eenvoudig een oordeel kan vormen over de rechtmatige besteding van de nascholingsgelden.

Hoofdstuk 5:

Transfer en evaluatie

Leeswijzer

Nascholing alléén zal weinig bijdragen aan het doel dat de school voor ogen had. De feitelijke nascholing is dan ook geen eindpunt, maar eerder een beginpunt! Na het lezen van dit hoofdstuk bent u in staat hetgeen tijdens de nascholing geleerd is over te brengen naar de praktijk. Ook kunt u de nascholing op effect beoordelen.

5.2 Transfer: het toepassen van het geleerde in de praktijk

Na de scholing moeten de deelnemers in de gelegenheid worden gesteld om nieuwe kennis, vaardigheden en houdingen daadwerkelijk toe te passen. Scholing is pas effectief als er sprake is van veranderd werkgedrag. Onderzoek laat zien dat kennis die wordt opgedaan in een leersituatie niet vanzelfsprekend wordt toegepast in de praktijk. Er kunnen zich bij de transfer nogal wat problemen voordoen. De school kan echter maatregelen treffen die transfer mogelijk maken. Daarbij is er aandacht voor drie partijen: Opleiding; School; Leraar.

5.3 Evaluatie

Door evaluatie kan worden nagegaan in hoeverre de nascholing effectief is geweest. Het gaat daarbij om de mate waarin de scholing bijdraagt aan de beoogde doelen. Ook kan evaluatie een antwoord geven op de vraag in hoeverre de nascholing efficiënt is geweest. In de literatuur worden bij het evalueren vier niveaus onderscheiden: Reactieniveau; Leerniveau; Werkgedrag-niveau; Schoolniveau. Per niveau komt aan de orde 'wat en waarom' te evalueren en 'wanneer en hoe' te evalueren.

5.4 Planbijstelling

Als laatste volgt de fase van planbijstelling. Nadat alle fasen zijn doorlopen, is het zinvol nog eens terug te kijken. Op basis van die terugblik kan vervolgens weer vooruit worden gekeken.

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de laatste twee stappen van het nascholingsmodel centraal: eerst transfer en evaluatie, daarna planbijstelling. Om duidelijk te maken hoe belangrijk transfer en evaluatie zijn, beginnen we met een voorbeeld.

Een nascholingsactiviteit zonder effect¹⁸

De sfeer in het team van basisschool De Eenhoorn is niet geweldig. De leden van het team maken weliswaar geen ruzie, maar iedereen gaat zijn eigen gang. Van samenwerking en afstemming van activiteiten is vrijwel geen sprake. De directeur maakt zich steeds meer zorgen over de gang van zaken en stelt op een gegeven moment voor met zijn allen een training teambuilding te gaan volgen. Het team gaat accoord met het voorstel, hoewel sommige leerkrachten sceptisch zijn over het effect. De training vindt plaats in een conferentieoord en verloopt uitstekend. Als er aan het slot van de dag wordt geëvalueerd, zijn alle deelnemers enthousiast. De teamleden hebben het gevoel dat ze nader tot elkaar zijn gekomen en veel meer een team vormen.

Maar als de directeur van De Eenhoorn een paar maanden later de balans opmaakt, moet hij tot zijn grote teleurstelling constateren dat er van de goede sfeer weinig meer over is. Het is weer net als vroeger: de leden van het team maken nog steeds geen ruzie, maar van samenwerking en afstemming van activiteiten is nog steeds

nauwelijks sprake.

Uit dit voorbeeld blijkt dat de trainingsresultaten niet vertaald zijn naar de dagelijkse praktijk. Anders gezegd: het geleerde wordt niet toegepast, of de transfer wordt niet gemaakt. Dit was wellicht te voorkomen geweest als na afloop van de training bijvoorbeeld concrete afspraken waren gemaakt over de gang van zaken op school. Dat is echter – zoals wel vaker het geval is – niet gebeurd. In het enthousiasme van het moment dacht iedereen dat het nu allemaal vanzelf wel goed zou gaan.

Kortom: scholing alléén zal weinig bijdragen aan het doel dat de school met de nascholing voor ogen had. Het uitvoeren van scholing is geen eindpunt, maar veel meer een beginpunt. Wil een nascholingsactiviteit daadwerkelijk effect hebben, dan gaat het er vooral om wat er na afloop gebeurt. De volgende activiteiten zijn van belang:

Evaluatie van de nascholingsactiviteit

In de regel zal de nascholingsinstelling direct na de scholingsactiviteit nagaan of de deelnemers tevreden waren over de vorm en inhoud ervan. De deelnemers kunnen hun mening geven over de docent die de activiteit heeft verzorgd, over de didactische aanpak, over inhoud en relevantie van de activiteit en dergelijke. Er vindt dus een eerste evaluatie plaats van de nascholingsactiviteit.

Bevorderen dat het geleerde in de praktijk wordt toegepast

Na het volgen van de nascholing keren de deelnemers terug naar de dagelijkse praktijk. Dan moeten zij in de gelegenheid gesteld worden om nieuwe kennis, vaardigheden en houdingen toe te passen. Scholing is namelijk pas effectief als er sprake is van veranderd werkgedrag. Het toepassen van het geleerde is echter geen gemakkelijke opgave. Onderzoek toont aan dat kennis die wordt opgedaan in een leersituatie niet vanzelfsprekend wordt toegepast in de praktijk. Er kunnen zich bij de transfer nogal wat problemen voordoen. Voor de school is het dan ook belangrijk voorwaarden te scheppen en maatregelen te treffen die transfer mogelijk maken en bevorderen.

Evaluatie van het gedrag van de leerkracht

Natuurlijk wil de school vervolgens weten of de transfer daadwerkelijk heeft plaatsgevonden. Past de leerkracht het geleerde toe in de klas? In feite evalueert de school of het doel van de nascholingsactiviteit is bereikt. Deze vorm van evaluatie kan pas enige tijd na de activiteit plaatsvinden.

Planbijstelling

Nadat de fase van transfer en evaluatie is afgerond, is het zinvol nog eens terug te kijken. Is bijvoorbeeld rond een bepaald thema extra scholing nodig omdat het beoogde doel niet volledig is gehaald? Of is er wellicht sprake van nieuwe ontwikkelingen waarop de school wil inspelen? Uiteindelijk kan deze beschouwing leiden tot het bijstellen van het meerjaren-nascholingsplan of tot het leggen van nieuwe accenten in het jaarlijkse nascholingsplan.

In schema:

Evaluatie van de nascholingsactiviteit

Bevorderen van transfer

Evaluatie van het gedrag van de leraar: heeft transfer plaatsgevonden?

Planbijstelling

Voor de duidelijkheid worden in dit hoofdstuk transfer en evaluatie afzonderlijk besproken. Het is echter duidelijk dat beide activiteiten nauw met elkaar samenhangen en in de praktijk vaak gelijk opgaan of elkaar afwisselen.

Uit onderzoek¹⁹ blijkt dat er op scholen weinig aandacht wordt besteed aan transfer en evaluatie. Hoewel dat niet verwonderlijk is – het zijn ingewikkelde processen – is het wel jammer. Transfer en evaluatie vergroten immers de effectiviteit van nascholing. Omdat er weinig aan gedaan wordt, konden in dit hoofdstuk weinig praktijkvoorbeelden uit scholingsplannen worden opgenomen.

5.2 Transfer: het toepassen van het geleerde in de praktijk

In de literatuur worden drie transferbepalende partijen onderscheiden: de opleiding, de school en de leraar. Bij elk van deze drie kunnen transferproblemen optreden. De school kan per partij voorwaarden scheppen die de transfer bevorderen. Hierna wordt ingegaan op elk van deze partijen. Per partij worden eerst besproken welke belemmeringen er zijn, om vervolgens in te gaan op mogelijke maatregelen. Immers, uit de problemen vloeien de oplossingen voort.

Opleiding

Belemmeringen voor de transfer

Hoe vaak wordt na afloop van een nascholingsactiviteit niet verzucht dat het 'veel te theoretisch' was, of dat het geleerde in de praktijk 'toch eigenlijk niet zo bruikbaar was', enzovoorts. Eén van de oorzaken van transfer-problemen ligt bij de instellingen die nascholing verzorgen, ofwel de opleiders. Zij gaan te veel op een standaard-manier met nascholing om. Als een cursus wordt georganiseerd, worden twaalf cursisten in een lokaal gezet met een opleider ervoor. In de cursus wordt nuttige wetenschappelijke 'Theorie met een hoofdletter' behandeld, waarna van de leerkracht wordt verwacht dat hij die in de klas toepast.²⁰ Hieronder wordt dit schematisch voorgesteld.

Figuur 5.1: Standaard-benadering van nascholing

De figuur laat zien dat in de standaard-benadering de praktijk niet centraal staat en dat overwegend sprake is van eenrichtingsverkeer. Veelal wordt ook over het hoofd gezien dat de aangeboden theorie helemaal niet aansluit bij de ideeën van de leerkracht. Leraren die aan nascholing beginnen, hebben al veel ervaring opgedaan. Daardoor hebben ze bepaalde opvattingen en gevoelens ('preconcepten') over het onderwijs, die moeilijk te veranderen zijn en die kunnen botsen met de aangeboden theorieën.

Maatregelen om de transfer te bevorderen

Om te beginnen is het van belang na te gaan of nascholing wel de beste oplossing is voor een gesignaleerd probleem, zoals ook is gezegd in hoofdstuk 3. Problemen worden soms te snel vertaald in opleidingsproblemen; opleiden wordt dan gezien als middel tegen alle kwalen.

Daarnaast is het nodig om duidelijk voor ogen te hebben wat het doel is van de nascholing. Gaat het om het verwerven van kennis, het aanleren van vaardigheden of het veranderen van een beroepshouding? De nascholingsactiviteiten zouden moeten afhangen van het beoogde doel. Zo is een conferentie bijvoorbeeld heel geschikt om een groot aantal mensen ergens bij te betrekken, maar het is nog maar de vraag wat de leereffecten zijn op langere termijn. Zorg er als school in ieder geval voor dat het doel van de nascholingsactiviteit voor de deelnemers duidelijk is.

Verder moet bedacht worden dat leraren aan een nascholingsactiviteit beginnen met bepaalde ideeën (preconcepten) over het onderwijs. Het is dan ook belangrijk dat de school erop let dat de nascholer aansluit bij de praktijk en rekening houdt met de ervaringen en preconcepten van de deelnemers.

Het is verstandig niet alleen te kiezen uit het cursus-aanbod van de bekende nascholers, maar ook -zoals al eerder is gezegd- het cursusaanbod van andere instellingen te bekijken. Is een echt schoolgebonden aanpak nodig, dan is maatwerk de oplossing. De activiteiten van de nascholer worden dan afgestemd op de

specifieke situatie van de school. Een intake vooraf kan de nascholer een helder beeld geven van de situatie, zodat een passend scholingsaanbod kan worden gedaan. In bijlage 5 komt het selecteren van een nascholingsinstelling aan de orde. Maatwerk is natuurlijk kostbaar. Om maatwerk te kunnen betalen zou de school kunnen sparen van het nascholingsbudget. Ook is het mogelijk de scholing samen met andere scholen in te kopen. Niet alleen kan dit kosten besparen, maar ook kunnen ervaringen worden uitgewisseld en kunnen teamleden van elkaar leren.

School

Belemmeringen voor de transfer

Ook in de school kunnen er belemmeringen zijn voor het toepassen van het geleerde in de praktijk. Vaak staat de leerkracht er na de opleiding alleen voor.

Collega's hebben hun eigen werk, weinig tijd en ook niet voldoende weet van de leerresultaten. Voor de directie geldt in de regel hetzelfde. Vaak wordt vergeten dat een leraar na het volgen van nascholing niet automatisch beter gaat functioneren. Het kost nu eenmaal tijd – en oefening – voordat opgedane kennis en vaardigheden ook in de praktijk benut kunnen worden. Daarbij is ondersteuning nodig, die veelal niet wordt gegeven. Soms is het zelfs zo dat wat de leraar heeft geleerd, blijkt in te gaan tegen de belangen van collega's. De leerkracht kan dan te verstaan krijgen dat hij 'maar weer normaal moet doen'.

Maatregelen om de transfer te bevorderen

Transferproblemen op schoolniveau hebben als oorzaak vooral een gebrek aan ondersteuning.²¹ De oplossing die hieruit voortvloeit is dan ook: bied een stimulerende omgeving, waarin het geleerde toegepast kan worden, met alle beginnersfouten die daarbij horen. Daarom is het ook zo belangrijk om de nascholingsactiviteiten te koppelen aan het strategisch en personeelsbeleid. Dit verkleint de kans dat de deelnemers aan een nascholingsactiviteit in de kou komen te staan. Uit onderzoek blijkt dat de organisatorische inbedding, de ondersteuning en de betrokkenheid van de schoolleiding van invloed zijn op de mate van succes van de scholing.

Een aantal praktische tips kan helpen het juiste klimaat te scheppen:

- Zorg als school dat degene die de cursus volgde daar in de praktijk op door kan gaan. Ken bijvoorbeeld speciale taken toe, waarbij iemand het geleerde kan toepassen. Zo heeft het weinig zin een leraar te laten deelnemen aan een cursus interne coördinator leerlingenzorg, als hij vervolgens onvoldoende gelegenheid krijgt om met dat onderwerp praktijkervaring op te doen. Bedenk ook vooraf welke voorzieningen nodig zijn. Om een simpel voorbeeld te geven: een leerkracht volgt een cursus Internet, omdat hij met de bovenbouwleerlingen met Internet aan de slag wil gaan. Er moeten dan wel voldoende computers met bijbehorende software beschikbaar zijn om dit plan te kunnen uitvoeren.
- Bedenk hoe belangrijk de timing is: een nascholingsactiviteit moet niet te vroeg of te laat worden uitgevoerd. Het gaat erom dat de behoefte aan scholing op het moment van scholing daadwerkelijk aanwezig is, anders zal het in de regel niet zo effectief zijn.
- Toon als directie interesse. Voer bijvoorbeeld een gesprek met medewerkers die aan een nascholingsactiviteit hebben deelgenomen. Maak concrete afspraken over hoe het geleerde in de eigen werksituatie zal worden toegepast, zodat het niet te vrijblijvend wordt. Spreek af hoe regelmatig kan worden nagegaan of de toepassing naar wens verloopt. Dat kan bijvoorbeeld door het te bespreken tijdens functioneringsgesprekken of door coaching en feedback te geven. Zo wordt het rendement van een opleiding vergroot zonder te veel inspanning.²²
- Denk als school ook eens aan 'incentives'. Zo zorgt de directeur van basisschool De Cocon dat iemand die klaar is met een opleiding een cadeaubon krijgt. Dit als blijk van waardering, een stimulans om zo verder te gaan. Het ligt voor de hand, maar toch denken maar heel weinig schoolleiders hieraan.²³

Leraar

Belemmeringen voor de transfer

De leraar zelf is uiteindelijk degene die wat hij leert tijdens nascholing zal moeten toepassen in de praktijk.²⁴ Leerkrachten zetten zich daar echter niet automatisch voor in. Zo zal het duidelijk zijn dat het weinig zin heeft een nascholingsactiviteit te laten volgen waarvan een leerkracht het nut niet inziet. Hij zal dan niet bereid zijn er tijd en energie in te steken.²⁵

Een grote belemmering voor transfer wordt gevormd door onbewust handelen. Tijdens het lesgeven hebben leraren vaak weinig gelegenheid om na te denken. Tot voor kort overheerste de visie dat zij voortdurend bewuste beslissingen nemen, gebruik makend van theorieën die ze toepassen in concrete situaties. Meestal gaat dit echter niet zo. Dit wordt geïllustreerd door het volgende voorbeeld, dat – evenals de bespreking ervan – is ontleend aan Korthagen²⁶:

Voorbeeld transfer

Al een aantal dagen hebben de leerlingen geoefend met opgaven als $27 + 5$ en $68 + 9$; sommen waarbij het tiental overschreden wordt. Vervolgens wil de leerkracht daarmee klassikaal een laatste oefening doen, om daarna te kunnen overstappen op overeenkomstige aftreksommen. Hij zet de volgende opgave op het bord:

$$34 + 7 = ..$$

Wim, die voor in de klas zit, roept als antwoord: '42'. De leerkracht reageert onmiddellijk: 'Dat is fout. Je weet dat $34 + 6 = 40$, dus

$$34 + 7 = 41.'$$

Het is duidelijk dat de leraar niet bepaald handelt volgens de didactische 'Theorie met een hoofdletter'. Hij gaat bijvoorbeeld niet na hoe Wim tot het antwoord 42 is gekomen. Ook doet hij niet veel om Wim tot het zelf oplossen van deze opgave te stimuleren. Tenslotte helpt hij Wim niet om zijn eigen aanpak verder te ontwikkelen, opdat hij de volgende keer niet weer hetzelfde type fout zal maken. Hoe kan de reactie van de leerkracht verklaard worden? De volgende aspecten zouden een rol kunnen spelen:

- Gevoelens, bijvoorbeeld irritatie over het feit dat Wim nog steeds zulke fouten maakt.
- Vroegere ervaringen, bijvoorbeeld met situaties waarin de leerkracht zelf nog leerling was die zijn leraar zag reageren op leerlingen als Wim.
- Waarden, bijvoorbeeld het belangrijk vinden dat leerlingen foutloos kunnen optellen.
- Rolopvattingen, bijvoorbeeld de opvatting dat een leerkracht iemand is die de goede oplossing moet geven.
- Routines, bijvoorbeeld de routine om snel een fout te corrigeren om zo een tijdrovender oplossing te omzeilen.
- Behoeften, bijvoorbeeld de behoefte om snel door de oefening heen te gaan en met de aftreksommen te beginnen.

Als er nauwelijks gelegenheid is om na te denken, nemen leerkrachten doorgaans weinig bewuste beslissingen. Dit resulteert in 'onmiddellijk gedrag', waarin allerlei gevoelens, behoeften, waarden en dergelijke meespelen. Ieder mens is geneigd zo te handelen. Uit onderzoek blijkt dat het meeste gedrag van leerkrachten inderdaad volgens vaste en vrij onbewuste patronen plaatsvindt. Er vindt geen reflectie plaats, want de leraar vindt zijn gedrag eigenlijk vanzelfsprekend.

Maatregelen om de transfer te bevorderen

Het startpunt van een leerproces ligt altijd bij iets dat ons bezighoudt. De leraar die een nascholingsactiviteit volgt, moet beslist het nut ervan inzien. Om dat te bereiken kunnen leerkrachten van meet af aan bij de scholingsactiviteiten – en de doelen daarvan – worden betrokken. Vrij algemeen wordt verondersteld dat dit het rendement van een scholingsactiviteit mede bepaalt. In de AVS-brochure 'Kwaliteitszorg, (na)scholing en begeleiding' worden de volgende aandachtspunten genoemd²⁷:

– ‘Meedenken. Geef leerkrachten de gelegenheid mee te denken. Focus daarbij eerder op problemen dan op oplossingen. Geef geen oplossingen voor zaken die leerkrachten niet als een probleem ervaren. Zie problemen als kansen om doelen te realiseren.

– Timing, richting en ruimte. Betrek de leerkrachten op tijd bij het nascholingsbeleid. Dat wil zeggen:

niet te vroeg, dus in het stadium dat je zelf nog nauwelijks zicht op de zaak hebt. In dat geval krijg je reacties als ‘denk er eerst zelf maar es goed over na voordat je ons lastig valt’;

niet te laat, bijvoorbeeld als je alles al helemaal hebt uitgedacht. In dat geval loop je het risico dat je team je verhaal op voor jou onduidelijke gronden aan flarden schiet.

– Zoeken naar evenwicht tussen inspanning en effect. Bij de verwerving van een draagvlak moet men een goed evenwicht zien te bewaren tussen enerzijds je inspannen om iedereen erbij te betrekken en anderzijds eenvoudigweg van bovenaf het beleid af te kondigen via een A-4tje in de postvakken. Het is uitgesloten dat je op alle beleidspunten alle medewerkers zo ver krijgt dat ze het beleid van harte ondersteunen, mede omdat ze er allemaal over hebben meegepraat. Maar je beperken tot het uitdelen van opdrachten en bevelen is evenmin vruchtbaar. Van belang is je inspanningen vooral te richten op de verwerving van draagvlak bij sleutelpersonen in de organisatie. Dat kan door ze bijvoorbeeld in te schakelen bij de planning van het proces, de vervaardiging of beoordeling van tussenproducten, of door een representatieve adviesgroep in te schakelen in alle fasen.’

Zoals we zagen, zijn leerkrachten geneigd geroutineerd te handelen en hun gedrag als vanzelfsprekend te ervaren. Reflectie kan een belangrijk middel zijn bij de verandering van dit gedrag. Daarom is het goed als de school een systematische reflectie van de leerkracht op zijn eigen gedrag bevordert. Een van de manieren om dat te bereiken, is coaching en supervisie. Er kan bijvoorbeeld een begeleider worden aangesteld, die de leraar observeert en die adviezen kan geven en motiveren. Ook kan de leraar bij zo’n coach terecht met vragen en problemen. Een begeleider kan een meer ervaren leerkracht zijn of iemand van de nascholingsinstelling. Uit onderzoek komt naar voren dat coaching een effectief middel is om nieuw lesgedrag daadwerkelijk te realiseren.²⁸

Een andere manier om tot reflectie te komen, is collegiale ondersteuning. Door naar elkaars werk te kijken en er met elkaar over te praten, houden leerkrachten elkaar en zichzelf een spiegel voor. In gesprekken kunnen zij elkaar helpen achtergronden van bepaald gedrag te verduidelijken en samen nagaan waarom bepaalde incidenten optreden. Voorwaarde is wel dat leerkrachten bereid zijn uit het isolement van de eigen klas te treden.

Bij basisschool Het Kompas brengt de directeur klassenbezoeken:

Het Kompas

Klassenbezoeken, nabesprekingen en teamvergaderingen

‘Het is de bedoeling dat de verworvenheden uit de studieochtenden/middagen en de daarop aansluitende activiteiten toegepast worden in de praktijk van alledag.

In elke groep zal de directeur een les of een gedeelte daarvan bijwonen, waarbij de verschillende onderdelen van de studiedagen steeds onderdelen van observatie en nabespreking zullen zijn. In elke groep worden dus drie klassenbezoeken afgelegd. Ten behoeve van de lesobservaties en de nabesprekingen zal een lijst met vaste aandachtspunten worden gevolgd, waaruit in overleg bepaalde accenten gedestilleerd worden. In principe zal een korte nabespreking direct ná het klassenbezoek plaatsvinden. Wanneer alle klassenbezoeken met betrekking tot één van de onderdelen gerealiseerd zijn, volgt een teambespreking waarin een aantal zaken nog eens gezamenlijk besproken wordt.’

Ook netwerken met leerkrachten van verschillende scholen zijn een mogelijkheid om collegiale ondersteuning te realiseren. In de AVS-brochure ‘Kwaliteitszorg,

(na)scholing en begeleiding' worden als belangrijke voordelen van netwerken genoemd²⁹:

- 'Netwerken bieden in een aantal opzichten een veiliger omgeving dan de school. Zo kan het, afhankelijk van de schoolcultuur, een stuk minder lastig zijn om (praktijk)problemen te bespreken met collega's die je niet dagelijks ziet.
- Netwerken hebben dikwijls iets bemoedigends doordat leraren zien dat collega's op andere scholen met dezelfde of vergelijkbare problemen zitten, en doordat ze ideeën opdoen voor de oplossing ervan.
- Netwerken zijn vaak van groot belang voor de voortgang op schoolniveau doordat ze steun bieden aan (leden van) schoolprojectgroepen bij bijvoorbeeld het overwinnen van weerstanden in de eigen school.
- Netwerken kunnen tenslotte ook een functie vervullen in de loopbaanontwikkeling van individuele leerkrachten doordat ze hen de mogelijkheid geven actief op te treden als expert bij collega's van een andere school. Dat komt zowel de arbeidssatisfactie als de ontwikkeling van de expertise van de betrokken leerkrachten ten goede.'

Twee voorbeelden

Wil de transfer slagen, dan is een actieve houding van de school vereist. Het is verstandig als met betrekking tot alle partijen – opleiding, school en leerkracht – maatregelen worden genomen die het toepassen van het geleerde in de dagelijkse praktijk bevorderen. We geven twee voorbeelden:

De Schans

Meer rendement van de nascholing

'Bij scholing (training, studiedagen, cursussen, etc.) streeft de schoolleiding van De Schans steeds naar een zo optimaal mogelijk rendement. De praktijk leert echter dat het rendement niet altijd optimaal is. Een betere vertaling van het geleerde naar de praktijk van alledag (het werken in de klas) is daarom noodzakelijk.

Voor het komende schooljaar willen we de transfer van het geleerde naar de praktijk als volgt bevorderen:

- Bij externe ondersteuning naar maatwerk vragen.
- Afname van een goed opleidingsbehoefteonderzoek bij de samenstelling van het scholingsplan voor het komende schooljaar.
- Kijken bij elkaar in de groep en vervolgfeedback (onderlinge ondersteuning bij implementatie van geleerde kennis en vaardigheden).
- Verantwoordelijkheid voor de transfer bij groepjes collega's leggen.
- Hanteren van cursist-actieplannen tijdens uitvoering van de scholing zelf (hoe ga je straks aan de slag met wat je nu leert).'

Herman Jozef-school

Zorg voor de randvoorwaarden

'De effectiviteit van nascholingsactiviteiten op het schoolgebeuren wordt bevorderd doordat:

- de nascholing verankerd is in het ontwikkelingsplan van de school;
- de nascholing aansluit bij problemen en knelpunten die door het team worden ervaren;
- de deelnemers zich gesteund weten door het schoolbestuur;
- er van tevoren bij bestuur en team een duidelijk beeld bestaat over het doel van een bepaalde nascholingsactiviteit;
- bij schoolgerichte nascholing ook de schoolleider betrokken is;
- zo mogelijk meerdere leerkrachten van de school deelnemen;
- gezorgd wordt voor coaching van leraren in de klas bij de toepassing van nieuwe vaardigheden of inzichten.'

5.3 Evaluatie: vier niveaus

Uit onderzoek blijkt dat in het onderwijs nauwelijks aandacht wordt besteed aan de evaluatie van nascholing. Dat is jammer, want evaluatie kan een grote bijdrage leveren aan de kwaliteit van de nascholing en van het nascholingsbeleid. Door evaluatie kan worden nagegaan in hoeverre de nascholing effect heeft gehad. Zijn de verwachtingen uitgekomen? Is het doel dat de school voor ogen stond gerealiseerd? Wordt het geleerde toegepast in de dagelijkse praktijk? Als school kun je leren van je ervaringen. Wat is goed gegaan? Wat ging er fout? Wat kunnen we volgend jaar beter doen?

Het gaat bij evaluatie om de vraag in hoeverre de scholing effectief is geweest. In welke mate heeft de scholing bijgedragen aan de beoogde doelen?³⁰ Verder kan evaluatie een antwoord geven op de vraag in hoeverre de nascholing efficiënt is geweest. Er is immers veel moeite, tijd en geld geïnvesteerd in het inventariseren van scholingswensen, het maken van het nascholingsplan, het zoeken naar een passend nascholingsaanbod, gesprekken met nascholers, roosteromzettingen et cetera. Een school wil dan weten of dat het allemaal waard is geweest.

In de literatuur worden bij het evalueren vier niveaus onderscheiden³¹: het reactieniveau; het leerniveau; het werkgedrag-niveau; het schoolniveau. Hierna gaan we kort in op elk van die niveaus. Aan de orde komen steeds de vragen 'wat en waarom evalueren we?' en 'wanneer en hoe evalueren we?'

Reactieniveau

Wat en waarom evalueren?

Op het reactieniveau wordt geëvalueerd in hoeverre de deelnemers tevreden zijn over de nascholingsactiviteit. Deze evaluatie geeft inzicht in de vorm en inhoud van de activiteit en de manier waarop de deelnemers deze hebben ervaren. Zij kunnen onder meer hun mening geven over de docent, over de didactische werkwijzen, over de inhoud en relevantie van de scholingsactiviteit. De nascholer kan deze gegevens gebruiken bij het beleid ten aanzien van het scholingsaanbod, professionalisering van medewerkers, profilering enzovoorts. De school kan de gegevens gebruiken om na te gaan of de keuze van de nascholingsinstelling aansloot bij de scholingswensen, of de school de nascholingswensen goed duidelijk heeft gemaakt en dergelijke.³²

Wanneer en hoe evalueren?

De evaluatie op reactieniveau wordt meestal uitgevoerd door de instelling die de nascholingsactiviteit heeft verzorgd en vindt in de regel direct na de activiteit plaats. Vaak wordt gebruik gemaakt van een schriftelijke vragenlijst. Aan de hand van de vragen wordt nagegaan in hoeverre de deelnemers tevreden zijn over de kwaliteit van de nascholing. Aan de deelnemers wordt een oordeel gevraagd over bijvoorbeeld de volgende aspecten: de activiteit in het algemeen; de inhoud; de vormgeving; de kwaliteiten van de cursusleider.

Als de evaluatie wordt verzorgd door de nascholer, kan het voor de school nuttig zijn inzage te vragen in de gegevens en deze met de nascholer te bespreken.

Natuurlijk kan de school ook zelf een evaluatieformulier gebruiken, zoals basisschool De Westwijzer dat doet. In bijlage 7 is dit evaluatieformulier opgenomen.

De Westwijzer

Evaluatie

'De geformuleerde nascholing dient geëvalueerd te worden om te constateren in hoeverre de doelstelling is behaald. Deze evaluatie zal worden gehouden na de nascholing met de directie van de school op basis van een door de deelnemers ingevuld evaluatieformulier. De resultaten van de evaluatie zullen door de directie worden besproken met de verzorgers van de nascholing.'

Onderzoek wijst uit dat veel scholen de nascholing via gesprekken met de deelnemers evalueren. Dat kan nuttig zijn, maar wel is het zo dat dit de meest vrijblijvende

en minst gestructureerde manier om te evalueren is. Zeker bij maatwerk is een meer gestructureerde vorm van evaluatie wenselijk. In de praktijk blijft het op veel scholen bij een evaluatie op reactieniveau. Zo'n evaluatie is zinvol, maar alles behalve compleet.

Leerniveau

Wat en waarom evalueren?

Het leerniveau heeft betrekking op het behaalde leerresultaat. Centraal staat de vraag wat de deelnemers nu precies van de scholingsactiviteit hebben geleerd.

Uitgangspunt daarbij zijn de doelen die geformuleerd zijn na de inventarisatie van scholingsbehoeften. Deze doelen geven aan wat de scholing moet opleveren aan kennis, vaardigheden en beroepshoudingen. Nagegaan wordt in hoeverre deze vooraf geformuleerde doelen zijn gehaald. De evaluatie op leerniveau is gericht op het geleerde; niet op het toepassen daarvan in de praktijk.³³

Wanneer en hoe evalueren?

In de regel vindt de evaluatie op leerniveau direct na de nascholingsactiviteit plaats. Geschikte methodes om vast te stellen wat de deelnemers dan weten en kunnen zijn studietoetsen, tentamens, werkstukken, bekwaamheidsproeven, enzovoort. Door middel van toetsuitslagen wordt het voor iedereen duidelijk in hoeverre de nascholing aan de verwachtingen heeft beantwoord. Evaluatie op leerniveau is belangrijk om inzicht te krijgen in de waarde van de nascholing. Het 'weten en kunnen' is immers de basis voor de praktische toepassing.

Wijdteveldschool

Evaluatie

'Leerkrachten die aan cursussen deelnemen verplichten zich deze cursussen te volgen en opdrachten die aan deze cursussen verbonden zijn uit te voeren.

(Deel)certificaten die behaald zijn, worden door de betreffende leerkracht bij de directeur ingeleverd en aan het personeelsdossier toegevoegd.'

Werkgedrag-niveau

Wat en waarom evalueren?

Op het werkgedrag-niveau wordt nagegaan in hoeverre de deelnemers hetgeen zij geleerd hebben, toepassen in de dagelijkse praktijk. Er wordt dus onderzocht of transfer van kennis, vaardigheden en beroepshoudingen vanuit de opleidingssituatie naar de school heeft plaatsgevonden. Zoals we eerder in dit hoofdstuk zagen, heeft die transfer te maken met veel meer dan de scholing zelf. Het hangt af van het klimaat op school, de houding van de leerkracht zelf en de collega's, enzovoort. Het werkgedrag-niveau voegt daarmee een nieuwe dimensie toe aan de evaluatie; er wordt gekeken naar zaken als creativiteit, motivatie en de moed om het 'oude' te laten varen en het 'nieuwe' toe te passen.

Wanneer en hoe evalueren?

Uit onderzoek blijkt dat evaluatie op werkgedrag-niveau nog weinig wordt uitgevoerd. Dit komt mede doordat instrumenten om de effecten op dit niveau vast te stellen schaars en niet zo betrouwbaar zijn. Toch is een evaluatie mogelijk en zinvol. Evalueren kan onder andere gebeuren door middel van gerichte observaties, zelfrapportage en beoordelingen door collega's, het management of externe deskundigen. Natuurlijk kan ook tijdens functioneringsgesprekken zo'n evaluatie van het werkgedrag aan de orde komen.

Het zal duidelijk zijn dat veranderd werkgedrag pas enige tijd na de nascholing kan worden vastgesteld. Daarbij is het nodig dat al voor de nascholing de discrepantie is beschreven tussen het gedrag voor de nascholing en het gewenste gedrag erna. Ook moeten indicatoren zijn vastgesteld om het werkgedrag te beoordelen. Dit betekent dat zo goed mogelijk in termen van gedrag omschreven wordt wat er van de deelnemers verwacht wordt na de nascholing. Dit gebeurt

bijvoorbeeld in het nascholingsplan van basisschool Het Kompas, waar observaties worden uitgevoerd aan de hand van een lijst met aandachtspunten. De tekst hierover is opgenomen in het voorbeeld op pagina 51. Uit het feit dat dezelfde tekst hier van toepassing is, blijkt hoezeer transfer en evaluatie in elkaar overlopen.

Schoolniveau

Wat en waarom evalueren?

Bij de evaluatie op het schoolniveau wordt geprobeerd vast te stellen in hoeverre het veranderd werkgedrag van invloed is op de school. Er wordt – met andere woorden – geëvalueerd of de nascholing een bijdrage heeft geleverd aan de doelen die de school zich heeft gesteld in het nascholings-, personeels- en schoolbeleid.

Wanneer en hoe evalueren?

Ook veranderingen op schoolniveau kunnen pas enige tijd na de nascholingsactiviteit worden vastgesteld. Het evalueren op schoolniveau is nog moeilijker uitvoerbaar dan een evaluatie op werkgedrag-niveau; de meting van het scholingsrendement op dit niveau staat nog in de kinderschoenen. Voorbeelden van indicatoren die gebruikt kunnen worden om de effecten van scholing binnen de school te bespeuren, zijn de prestaties van leerlingen, de sfeer binnen het team en het ziekteverzuim.³⁴

Het proces van evaluatie

Evaluatie start zodra beslist wordt dat nascholing het meest geschikte instrument is om een gesignaleerd probleem op te lossen. Dan moet immers duidelijk worden omschreven met welk doel de nascholing wordt uitgevoerd, welke kennis, vaardigheden en beroepshoudingen het moet opleveren, enzovoort. Op die manier worden de rendementsverwachtingen vastgelegd. Het inventariseren van scholingsbehoeften is dus niet alleen nodig om nascholingsactiviteiten adequaat te kunnen

organiseren, maar ook om later het effect ervan te kunnen vaststellen. In feite is scholing pas echt effectief wanneer hetgeen geleerd is in de praktijk wordt toegepast – evaluatie op werkgedrag-niveau – en wanneer de beoogde schooldoelstellingen zijn behaald – evaluatie op schoolniveau.

Het is lastig om door middel van evaluatie een betrouwbaar beeld te krijgen. Dit geldt vooral voor evaluaties op het derde en vierde niveau, terwijl deze juist heel belangrijk zijn. Het doel van evaluatie is immers het 'vaststellen van het effect van nascholing voor het gewenste functioneren binnen de schoolorganisatie, in het licht van de doelstellingen'. Om het beeld completer te maken, is het raadzaam bij de evaluatie meer dan één instrument te gebruiken. Natuurlijk vraagt dit extra tijd; tijd die scholen vaak niet kunnen missen. Maar soms is misschien meer mogelijk dan op het eerste gezicht lijkt. Ook verwijzen we naar de metafoer over de houthakker die tot diep in de nacht met een botte bijl hakte en dáárom geen tijd had om zijn bijl te slijpen.³⁵

In schema 5.1 wordt een beknopt overzicht gegeven van de verschillende evaluatieniveaus en methoden die gebruikt kunnen worden om scholing of begeleiding te evalueren.

5.4 Planbijstelling

Nadat alle fasen uit het nascholingsmodel zijn doorlopen, is het zinvol nog eens terug te kijken. Geeft het uitvoeren van de verschillende fasen van de cyclus bijvoorbeeld aanleiding om het meerjaren-nascholingsplan bij te stellen? Is er rond een bepaald thema misschien extra scholing nodig, omdat het beoogde doel niet volledig is gehaald? Is er sprake van nieuwe beleidsontwikkelingen die aanleiding geven tot verdere nascholingsactiviteiten? We geven een voorbeeld uit een nascholingsplan, dat laat zien hoe planbijstelling kan verlopen.

Het voorbeeld gaat over de uitvoeringsfase. Als alle uitgevoerde nascholingsactiviteiten van het afgelopen schooljaar nog eens op een rij worden gezet en geëvalueerd, kan dat de keuzes voor het komend schooljaar beïnvloeden. Zo stelt de Van der Reeschool:

Van der Reeschool

'Terugkijkend op de nascholingsactiviteiten van het afgelopen jaar kunnen we de volgende kanttekeningen maken:

– De cursusopzet van de nascholingsinstelling sluit niet aan bij het belevingsniveau van het team.

– Een introductiecursus over de betrokkenheid van de school bij Internet komt niet over bij het team, mede doordat de techniek het weer eens laat afweten.

– Het nascholingstraject kinder- en jeugdpsychiatrie is zeer waardevol gebleken.

Kwalitatief uitstekend, toegespitst op de doelgroep waar we mee werken.

Doel van het scholingsplan voor het afgelopen jaar was: 'Verdere verbetering van de inhoudelijke schoolorganisatie en teamvorming.' Het zal duidelijk zijn dat er slechts hier en daar een aanzet is geweest.

We zullen zorgvuldiger moeten omspringen met de keuze van de nascholingsinstituten- en instellingen, waarbij we onze scholingswensen meer expliciet moeten maken.'

1 De term 'transfer' wordt in deze handleiding gebruikt in de zin van het kunnen toepassen van verworven kennis, vaardigheden of attitudes in de dagelijkse praktijk.

In de leerpsychologie heeft het begrip 'transfer' de preciezere betekenis van het kunnen toepassen van kennis, vaardigheden en dergelijk (ook) in een andere context dan waarin de kennis is aangeleerd.

2 Kluytmans F., C. Hancké (1993). Leerboek Personeelsmanagement. Open Universiteit, Heerlen. p. 311.

3 Bureau Berenschot heeft in samenwerking met de Landelijke Pedagogische Centra een competentie-model ontwikkeld op basis van de huidige en toekomstige eisen die aan het beroep van leraar gesteld worden (1998).

In het model worden 10 gebieden onderscheiden waarin een leraar bekwaam moet worden. Over welke kennis dient hij te beschikken, wat is zijn bijdrage aan onderwijsvernieuwingen, welke contacten onderhoudt hij?

Het verwerven van de bekwaamheden is in drie loopbaanfasen ingedeeld: een leraar start als beginnende leraar, dan volgt de positie van ervaren leraar, en gaat over in senior-leraar.

Het onderscheiden van deze 10 bekwaamheidsgebieden (competenties) maakt het mogelijk het functioneren van leraren beter waar te nemen en te toetsen. Het wordt inzichtelijk in welke mate hij verschillende bekwaamheden beheerst.

De toetsing vindt plaats aan de hand van een aantal vastgelegde criteria. De criteria geven aan waar de beheersingsniveaus liggen van elke bekwaamheid.

Zo wordt snel helder op welk niveau, in welke loopbaanfase de leraar zit en ten aanzien van welke kennis, vaardigheden en attitudes hij begeleiding of scholing nodig heeft. Het geeft zowel de school als de leraar inzicht in de loopbaanontwikkeling van de desbetreffende leraar. Discrepanties in aanwezige en gewenste competenties op school-, team- en individueel niveau worden snel duidelijk.

Dit model maakt het tevens mogelijk een nieuwe, flexibeler beloningssystematiek te ontwikkelen en te koppelen aan het functioneren. Op basis hiervan kunnen leraren eerlijker en beter beloond worden op basis van hun individuele ontwikkeling, beheersing van bekwaamheden en geleverde prestaties.

4 Voor het schrijven van deze paragraaf is gebruik gemaakt van Kerkhoff, A., N. Raaijmakers en H. Senders (1997). Op weg naar vraag gestuurde nascholing: een evaluatie-onderzoek naar de nieuwe financierings systematiek nascholing. Een tussenrapportage. Den Haag (SDU).

5 Zie voor meer informatie bijvoorbeeld:

Joyce, B. en B. Showers (1988), Student achievement through staff development. New York/Londen, Longman.

Tulder, M.A.T.M. van (1992), Nascholing en onderwijsvernieuwing. Universiteitsdrukkerij Nijmegen, Nijmegen.

Wade, R. (1995), What makes a difference in inservice teacher education? A meta-analysis of research. In: Education Leadership, 42, p. 48-54.

6 Zie bijvoorbeeld Kwaliteitszorg, (na)scholing en begeleiding. Aanpak en instrumenten. AVS (1995), Utrecht.

Thans de VVO.

Het betreft hier een brochure die is ontwikkeld ten behoeve van zowel het primair als het voortgezet onderwijs. De uitgave voor het primair onderwijs is mogelijk gemaakt door het AVS en voor het voortgezet onderwijs door de VVO.

7 Caleidoscoop; computerprogramma in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid voor het primair onderwijs. Gemeente Den Haag, Dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn.

Voor verdere inlichtingen: AVS, Nieuwegracht 1, 3512 LB Utrecht (030-2361010).

8 Zie bijvoorbeeld Kroon, A.J.M. van der (1994). Nascholing. Kluwer, Deventer, p. 37.

9 Kwaliteitszorg, (na)scholing en begeleiding. Aanpak en instrumenten. AVS (1995), Utrecht, p. 22.

Thans de VVO.

10 In dit artikel wordt aangegeven dat het bevoegd gezag dat een betrokkene scholingsplicht oplegt, moet voldoen aan voorwaarden. Het bevoegd gezag stelt de betrokkenen vrij van het verrichten van passende werkzaamheden en van lesgebonden taken. Tevens wordt een redelijke termijn afgesproken waarbinnen de scholing afgerond kan zijn. Bovendien geldt een benoemingsverplichting voor het bevoegd gezag wanneer een passende functie zich bij het bevoegd gezag aandient.

11 Uit het voorbeeld blijkt dat het bevoegd gezag in grote lijnen het in deze handleiding gehanteerde model volgt: na de inventarisatie-fase wordt een meerjaren-nascholingsplan opgesteld.

12 Zie bijvoorbeeld Wubbels, Th. 'Theorie en praktijk in initiële lerarenopleiding en nascholing' in Lowyck, J. (red.) Leraren en hun professionalisering. Samson H.D. Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn, 1996.

13 Kwaliteitszorg, (na)scholing en begeleiding. Aanpak en instrumenten. AVS (1995), Utrecht, p. 21-22.

Thans de VVO.

14 Zie bijvoorbeeld: Inspectie van het onderwijs (1997). Op weg naar vraaggestuurde nascholing. Het beleid van vragers en aanbieders. (Inspectierapport, nr. 1997-2). Den Haag: SDU.

Kerkhoff, A., N. Raaijmakers en H. Senders (1997). Op weg naar vraag gestuurde nascholing: een evaluatie-onderzoek naar de nieuwe financieringssystematiek nascholing. Een tussen- rapportage. Den Haag: SDU.

15 Aangezien scholen een nascholingsbedrag mogen sparen van maximaal het bedrag dat in drie achtereenvolgende jaren voor nascholing is ontvangen, wordt verondersteld dat de tot 1 augustus 1997 gespaarde nascholingsgelden vóór 1 augustus 2000 zijn uitgegeven. De bevoegde gezagsorganen hebben derhalve tot 1 augustus 2000 de tijd om 80% van de tot 1 augustus ontvangen gelden te be steden bij de daartoe aangewezen reguliere nascholingsinstellingen.

Volgens het ministerie van OCenW blijkt uit de tot nog toe uitgevoerde controles van de departementale accountantsdienst dat dikwijls in de administratie geen duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen de bestedingen bij reguliere nascholingsinstellingen en de overige nascholingsbestedingen. 'De hier bedoelde administraties dienen dan ook beter ingericht te worden, zodanig dat op eenvoudige en inzichtelijke wijze kan worden vastgesteld of op 1 augustus 2000 aan de bestedingsverplichting is voldaan. Indien uit de administratie blijkt dat op die datum niet aan de bestedingsverplichting is voldaan, zullen nascholingsgelden worden teruggevorderd.' (Uitleg, Gele katern nr. 8, 18 maart 1998, p. 20-21.).

16 Het bevoegd gezag ontvangt jaarlijks een geoormerkt nascholingsbudget.

Elk jaar publiceert het Ministerie van OCenW in Uitleg het vergoedingsbedrag per fulltime equivalent (FTE). Voor het schooljaar '97/'98 bedraagt de vergoeding *f*

610,- per formatieplaats. De vergoeding vindt plaats per schooljaar, niet per kalenderjaar. Het gaat om geormerkt geld. Het mag dus niet aan andere doeleinden worden besteed. Sparen mag wel, maar het gespaarde bedrag mag de vergoeding van drie achtereenvolgende jaren niet overschrijden. Is dat wel het geval, dan moet het 'overschot' terugbetaald worden aan het ministerie. Een fictief voorbeeld van de berekening van het nascholingsbudget:

Berekening nascholingsbudget

Basisschool: Prins Willem Alexander cursusjaar 1997-1998

Reguliere formatie 1260 FRE's

Opslag herbezetting ADV 66 FRE's

Opslag formatieve fricties 12 FRE's

Opslag formatie speciale doeleinden – FRE's

Totaal 1338 FRE's

Vergoeding is:

$(1338 \times f 610) : 179 = f 3139$

17 Zoals al eerder is opgemerkt, mag een school ook sparen, mits het gespaarde bedrag niet hoger wordt dan de vergoeding van drie achtereenvolgende jaren.

We geven een voorbeeld (voor de jaren na 1997-1998 gaan we uit van fictieve vergoedingsbedragen):

School: Prins Willem Alexander

Vergoedings- Vergoedings- Verbruikt Saldo

jaar bedrag

1996-1997 2421

1997-1998 3139 2650 +

1998-1999 4160

Totaal 9720 +6895

Vergoeding 1999-2000

Saldo 1996-1999

Totaal 11241

Ontvangen 1996-1999

Surplus

In het schooljaar 1999-2000 moet dit surplus óf worden uitgegeven óf worden teruggestort naar OCenW.

18 Dit voorbeeld is ontleend aan Kwaliteitszorg, (na)scholing en begeleiding. Aanpak en instrumenten. AVS (1995), Utrecht, p. 37. Thans deVVO.

19 Op weg naar vraaggestuurde nascholing: beleid en praktijk van vragers en aanbieders. Samenvattend eindrapport. IVA Tilburg en Inspectie van het Onderwijs, Utrecht, mei 1997.

20 Volgens Korthagen is deze benadering, die de technisch-rationalistische benadering wordt genoemd, uiterst dominant in opleidingen. 'Ze wordt vaak in zo'n fraai didactisch jasje gegoten, dat we haar bijna niet meer herkennen. Zo wordt uitgebreid gebruik gemaakt van voorbeelden of praktijkcases om de theorie te illustreren, of er worden intensieve oefeningen gedaan met het toe passen van de behandelde principes voordat de leraren weer de school ingaan. In essentie wordt de benadering echter gekenmerkt door een keuze vooraf, gemaakt door de opleiders, over te behandelen 'nuttige' theorie en door de assumptie dat er een kloof tussen theorie en praktijk bestaat die door een slimme didactiek gedicht moet worden.' Zie Korthagen, F.A.J. (1998). Leraren leren leren. Realistisch opleidingsonderwijs

- geïnspireerd door Ph. A. Kohnstamm. Vossiuspers AUP, Amsterdam. p. 8.
- 21 Brouwer, C.N. (1989). Geïntegreerde lerarenopleiding, principes en effecten. Amsterdam, Brouwer.
- 22 Zie Bergenhenegouwen, G.J., E.A.M. Mooijman & H.H. Tillema (1992). Strategisch opleiden in organisaties, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer. p. 201-202.
- 23 Zie Van Agten, P.H.W e.a. (1997). Schoolleider: een vak apart. Kluwer, Deventer, p. 107.
- 24 Het volgende gedeelte is gebaseerd op F.A.J. Korthagen (1998). Leraren leren leren. Realistisch opleidingsonderwijs geïnspireerd door Ph. A. Kohnstamm. Vossiuspers AUP, Amsterdam.
- 25 Zie bijvoorbeeld: Berg, R. van den & R. Vandenberghe (1981). Onderwijsinnovatie in verschuivend perspectief. Zwijssen, Tilburg.
- Berg, R. van den & R. Vandenberghe (1995). Wegen van betrokkenheid: reflecties op onderwijsvernieuwingen. Zwijssen, Tilburg.
- 26 F.A.J. Korthagen (1998). Leraren leren leren. Realistisch opleidingsonderwijs geïnspireerd door Ph. A. Kohnstamm. Vossiuspers AUP, Amsterdam, p. 15-17.
- 27 Kwaliteitszorg, (na)scholing en begeleiding. Aanpak en instrumenten. AVS (1995), Utrecht, p. 20-21. Thans de VVO.
- 28 Zie bijvoorbeeld: Engelen, A.J.A., A. Pelkmans en Th. C.M. Bergen. Coaching geëvalueerd. Een onderzoek naar de condities en de effecten van de coaching van en door docenten in de Tweede Fase van het Voortgezet Onderwijs. UNILO, Nijmegen.
- 29 Kwaliteitszorg, (na)scholing en begeleiding. Aanpak en instrumenten. AVS (1995), Utrecht, p. 26. Thans de VVO.
- 30 Nascholing kan om verschillende redenen niet effectief zijn. Zo noemt Verhoeven e.a. (1989):
- Bijvoorbeeld: een leerkracht geeft te kennen wel naar een bepaalde cursus te willen. Zo'n verzoek wordt nogal eens zonder meer ingewilligd, zonder dat duidelijk is of de leerkracht die cursus ook (helemaal) nodig heeft.
- Een verkeerde keus c.q. verwachtingen
- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
- Opleidingsproblemen kennen echter een veel breder scala van oplossingen. Met name opleidingsactiviteiten in de werksituatie kunnen soms veel effectiever zijn.
- 31 Zie Verhoeven, W., P. Koehorst, H. Vis (1989) 'Effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsopleidingen' in Kessels, J.W.M., C.A. Smit (Red), Handboek opleiders in organisaties, 1989, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, p. 600-629.
- 32 Zie Bergenhenegouwen, G.J., E.A.M. Mooijman & H.H. Tillema (1992). Strategisch opleiden in organisaties, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer. p. 188.
- 33 Er wordt nadrukkelijk gesproken van een bijdrage, want natuurlijk zijn niet alleen nascholingsactiviteiten van invloed op de beoogde doelen. Er kunnen ook andere maatregelen getroffen zijn om deze doelen te realiseren.
- 34 Zie Bergenhenegouwen, G.J., E.A.M. Mooijman & H.H. Tillema (1992). Strategisch opleiden in organisaties, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer. p. 193.
- 35 Zie Verhoeven, W., P. Koehorst, H. Vis (1989) 'Effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsopleidingen' in Kessels, J.W.M., C.A. Smit (Red), Handboek opleiders in organisaties, 1989, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, p. 628.
- Meerjaren-nascholingsplan voor het schooljaar 199. - 199.

Informatie school

Naam school:

Adres:

Telefoonnummer:

Naam directeur:



Brinnummer:
Bevoegd gezag:
Omvang formatie:

1 Waarom nascholing?

Onder dit punt kan de school omschrijven wat er met de nascholing wordt beoogd. Daarbij is de relatie met de visie, de strategische beleidsvorming en de daarvan afgeleide beleidsterreinen van essentieel belang.

Bijvoorbeeld

Door middel van nascholing beoogt de school een kwaliteitsverbetering van het onderwijs door middel van goed opgeleide leerkrachten en het welbevinden van het personeel.

Nascholing staat niet op zichzelf, maar vormt een onderdeel van een bredere beleidscyclus binnen onze school. Nascholing(sbeleid) vloeit voort uit onze visie op het onderwijs en de leerlingen, het strategisch beleid en het onderwijskundig-, personeels- en financieel beleid. Nascholing is dan ook één van de instrumenten die we hanteren bij het realiseren van een kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

2 Wat verstaan we onder nascholing?

Op deze plaats kan de school c.q. het bevoegd gezag omschrijven wat onder nascholing wordt verstaan. Gaat de school bijvoorbeeld uit van een smalle of een brede visie op nascholing?

Bij een smalle visie op nascholing worden alleen traditionele vormen van nascholing, waarbij een externe deskundige een cursus of bijeenkomst verzorgt, beschouwd als

nascholing. In een meer brede visie ziet men ook collegiale vormen van scholing en activiteiten als coaching, advisering en intervisie als nascholing.

Bijvoorbeeld

Binnen onze school hanteren we een brede definitie van nascholing:

'Nascholing bestaat uit alle activiteiten van een reeds bevoegde leraar om zijn/haar kennis, inzicht, vaardigheden en beroepshoudingen direct verband houdend met de uitoefening van het beroep te verdiepen en uit te breiden, waarbij wordt voortgebouwd op de in de opleiding verworven aanvangsbekwaamheid'.

Onder nascholing verstaan we – naast externe cursussen, informatiebijeenkomsten en dergelijke – daarom ook: netwerk-bijeenkomsten, wederzijds klassebezoek, collegiale consultatie, supervisie, scholingsactiviteiten verzorgd door medewerkers van de eigen school, enzovoorts.

3 Prioriteiten voor de komende jaren (doelstellingen)

Op deze plaats formuleert de school de keuzes die de school heeft gemaakt om de – tijdens de inventarisatiefase – geconstateerde discrepanties c.q. knelpunten op te lossen. Omdat niet alle knelpunten ineens kunnen worden opgelost, zal de school een keuze moeten maken. De school geeft aan welke van deze knelpunten ze op wat langere termijn door middel van nascholing wil oplossen. In het meerjaren-nascholingsplan wordt deze keuze verantwoord.

Bijvoorbeeld

De inventarisatie van de nascholingswensen van het personeel en de door de directie gewenste scholingsactiviteiten hebben geleid tot het formuleren van een aantal prioriteiten. De komende jaren liggen de nascholingsprioriteiten op de volgende gebieden:

- zorgbreedte We denken hierbij aan de sociaal-emotionele ontwikkeling van kinderen in relatie tot het klasmanagement. We vinden het van belang het onderwijsaanbod beter te laten aansluiten bij de individuele mogelijkheden van kinderen. Omdat de leerkracht binnen het totale onderwijsleerproces een spilfunctie

vervult, is het streven om de leerkracht voldoende mogelijkheden te bieden om deze gewenste begeleiding adequaat te geven.

- invoering van een leerlingvolgsysteem in relatie tot de zorgbreedte
- et cetera

4 Toewijzingscriteria

In het meerjarenbeleidsplan wordt vastgelegd op welke wijze de school de beschikbare middelen inzet. Met andere woorden, welke toewijzingscriteria hanteert de school bij de verdeling van het nascholingsbudget?

Toewijzingscriteria kunnen bijvoorbeeld gebaseerd zijn op:

- afweging tussen schoolbelang en individueel belang;
- afweging tussen teamscholing en scholing voor individuele leerkrachten;
- afweging tussen onderwijskundig beleid en personeelsbeleid;
- afweging tussen bovenscholse belangen en schoolbelangen;
- afwegingen van meer praktische aard.

Bijvoorbeeld

Als het budget het toelaat, kunnen alle aanvragen worden gehonoreerd.

Is dit niet het geval, dan geldt dat het schoolbelang gaat voor het individueel belang.

Daardoor is de prioriteitsvolgorde:

- teamcursus gaat voor individuele nascholing;
- aanvragen in het kader van nieuwe ontwikkelingen binnen de school;
- aanvragen in het kader van nieuwe taken binnen de school;
- aanvragen om redenen van promotie;
- aanvragen om redenen van loopbaanplanning;
- aanvragen uit persoonlijke interesse.

De directie toetst alle aanvragen aan het nascholingsbeleid.

Nascholing kan vrijwillig zijn, maar ook verplicht worden gesteld, bijvoorbeeld in verband met een juiste taakvervulling of het behoud van een arbeidsplaats.

5 Faciliteiten

Vervolgens legt de school vast wat voor facilitering in aanmerking komt en welke faciliteiten verleend worden. De school kan daarbij bijvoorbeeld een relatie leggen tussen de faciliteiten (in geld en tijd) en de 'belangen' die de nascholingsactiviteit dient. Zeker als het om kostbare cursussen gaat, verdient het aanbeveling aan een tegemoetkomingsregeling een terugbetalingsregeling te koppelen. Daarin kan bijvoorbeeld worden vastgelegd wat er terugbetaald moet worden als de betrokkene ontslag neemt.

De volgende check-list kan in dit verband behulpzaam zijn:

- financiële vergoeding nascholingskosten
 - in welke gevallen worden de kosten geheel c.q. gedeeltelijk vergoed?;
 - in welke gevallen wordt terugbetaling gevorderd?;
 - in welke gevallen worden materiaal- en/of reiskosten vergoed? Welke tarieven worden bij de vergoeding van reiskosten gehanteerd?;
 - welke termijnen gelden voor de aanvragen voor vergoedingen?;
 - hoe is de afwikkeling van betalingen geregeld?;
 - is er een regeling voor tussentijdse aanvragen, bijvoorbeeld voor het bijwonen van symposia, conferentie e.d.?
- roosterfaciliteiten
 - welke nascholingsactiviteiten kunnen in lestijd worden gevolgd en welke niet?;
 - moeten er roostervrije dagen of dagdelen worden gepland voor het volgen van gemeenschappelijke activiteiten?;
 - kan het onderwijsondersteunend personeel aangepaste werktijden krijgen in geval van scholing?;
 - is er een vervangingregeling binnen de school?

Bijvoorbeeld

Faciliteiten in geld

De tegemoetkoming in de kosten van nascholingsactiviteiten omvat:

- De inschrijfkosten, examengelden en aanschafkosten van cursusmateriaal

Deze kosten worden als volgt vergoed:

- voor 100% indien de scholing is opgedragen door het bestuur;
 - voor 100% als het een scholing voor het gehele team betreft;
 - voor 100% indien de individuele scholing naar het oordeel van de directie primair gericht is op verbetering van het eigen functioneren, ingegeven door het takenpakket dat de betrokken medewerker in de school vervult;
 - voor 50% indien de individuele scholing naar het oordeel van de directie primair gericht is op verbetering van het eigen functioneren, maar ook in het belang van de school is;
 - voor 25% indien de individuele scholing naar het oordeel van de directie primair gericht is op positieverbetering, maar tevens in het algemeen belang van de school wordt geacht.
- De noodzakelijke reiskosten

Deze kosten worden vergoed op basis van kosten openbaar vervoer tweede klas. Mocht dit leiden tot praktische en/of organisatorische moeilijkheden dan kan – na overleg met en goedvinden van de directie – een kilometervergoeding gegeven worden.

De te vergoeden kosten worden achteraf, na overlegging van een bewijs van betaling en na accordering door de directie, door het bestuur aan de betreffende medewerker uitbetaald.

Terugbetalingsverplichting

Het personeelslid dat een vergoeding heeft ontvangen en binnen drie jaar na afronding van de cursus/studie ontslag neemt of krijgt, zal deze vergoeding geheel of gedeeltelijk terug moeten betalen. De hoogte van de terugbetaling is omgekeerd evenredig aan de lengte van de periode (uitgedrukt in maanden) tussen afronding van de studie/cursus en de ontslagdatum.

Indien de toepassing van deze regeling, en in het bijzonder van het bepaalde over terugbetaling, leidt tot een door het bestuur niet gewenste c.q. tot een voor een betrokkene onredelijke uitkomst, kan het bestuur – na overleg met de directie – op een desbetreffend verzoek van een betrokkene een van deze regeling afwijkende beslissing te nemen.

Faciliteiten in tijd (verlof)

- Nascholingsactiviteiten worden zowel in eigen tijd gevolgd, als ook, indien mogelijk, met nascholingsverlof.
- Deeltijders kunnen bij nascholingsactiviteiten, afhankelijk van de mate waarin de nascholing normaal onder schooltijd zou vallen een compensatie krijgen in tijd voor het volgen van een nascholingsactiviteit, indien de tijdsinvestering de normjaartaak overschrijdt. Deze compensatie wordt ter beoordeling overgelaten aan de directie.
- Voor een examen kan de directie (als de schoolsituatie het toelaat) extra verlof verlenen. Afhankelijk van de zwaarte van het examen bedraagt dit verlof maximaal 5 dagdelen per jaar.
- Voor het doen van een officieel examen krijgt een medewerker verlof voor de tijd dat het examen duurt en de heen- en terugreis, zoals vermeld in het RPBO.

6 Accordering

Ten slotte dient het meerjaren-nascholingsplan geaccordeerd te worden door het bevoegd gezag en het personeelsdeel van de (G)M R.

Nascholingsplan voor het schooljaar 199. - 199.

Informatie school

Naam school:

Adres:

Telefoonnummer:

Naam directeur:
Brinnummer:
Bevoegd gezag:
Omvang formatie:

1 Uitgangspunten en concrete nascholingsvragen

In het meerjaren-nascholingsplan is vastgelegd welke doelen de school op wat langere termijn wil realiseren. In het jaarlijkse nascholingsplan wordt een overzicht gegeven van de accenten die de school het komende schooljaar wil leggen en waarom.

2 Uitvoeringsplan nascholing

In dit onderdeel wordt zo concreet (en kort) mogelijk aangegeven welke personeelsleden deelnemen, welke nascholingsinstellingen de nascholing verzorgen, wanneer de nascholing zal plaatsvinden en wat de inhoud en beoogde opbrengst van de nascholing is. De school kan daarbij gebruik maken van het schema 'Uitvoeringsplan nascholing'.

3 Begroting

Beschikbare budget

Het is verstandig om in het jaarlijkse nascholingsplan een overzicht van het beschikbare budget op te nemen ('inkomsten'). Dit budget bestaat uit het totaal van de inkomsten uit het nascholingsbudget, het overschot van het nascholingsbudget van het vorige schooljaar, de inkomsten uit het schoolprofielbudget ('overschrijdingsuitkeringen'), de verzilverde FRE's ten behoeve van nascholing, eigen middelen en middelen uit het aanvullend pakket.

Begroting

Hier kan een specificatie van de nascholingskosten in het nascholingsplan worden opgenomen, waarbij eventueel als kopjes kunnen worden gehanteerd:

- nascholingsactiviteit (instelling);
- deelnemerskosten;
- materiaalkosten;
- reis- en verblijfkosten.

4 Transfer

Scholing alleen zal weinig bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Leraren moeten ook in de gelegenheid gesteld worden om het 'geleerde' in de dagelijkse praktijk toe te passen.

Op deze plaats legt de school vast welke afspraken zij hierover maakt.

Deze afspraken kunnen maatregelen betreffen ten aanzien van de:

- opleiding

Bijvoorbeeld: bij externe ondersteuning naar maatwerk vragen.

- school

Bijvoorbeeld: bieden van roosterfaciliteiten, toekennen van speciale taken.

- leerkracht

Bijvoorbeeld: kijken bij elkaar in de groep, collegiale consultatie, netwerken.

5 Evaluatie

Door middel van evaluatie wordt na afloop van de scholingsactiviteit(en) nog eens nagegaan wat de waarde, uitwerking en dergelijke van de activiteit(en) was en hoe bepaalde fouten, procedures enzovoorts kunnen worden verbeterd.

Evaluatie kan plaatsvinden op:

- reactieniveau (Hoe tevreden zijn de deelnemers over de nascholingsactiviteit?)

Bijvoorbeeld: door middel van schriftelijke vragenlijst, gesprekken.

- leerniveau (Wat hebben de deelnemers precies geleerd?) Bijvoorbeeld: door middel van tentamens, diploma's, certificaten.

- werkgedrag niveau (Is het gedrag van de deelnemers in positieve zin veranderd?)
Bijvoorbeeld: door middel van lesobservaties, functioneringsgesprekken.
- schoolniveau (Is het beoogde doel van de nascholingsactiviteiten op schoolniveau bereikt?) Bijvoorbeeld: door middel van indicatoren als betere prestaties, toegenomen motivatie.

6 Accordering

Ten slotte dient het nascholingsplan geaccordeerd te worden door het bevoegd gezag en het personeelsdeel van de (G)MR.

7 Eventuele bijlagen

Nascholingscontract(en) met nascholingsinstituut

Bijlagen

Bijlage 1

bij hoofdstuk 3: Inventarisatieformulier relevante werkervaring, opleiding en relevante nevenactiviteiten

1. Welke (relevante) opleidingen, scholingsactiviteiten en cursussen heeft u gevolgd?

Opleiding/cursus Periode Diploma

..... ja/nee

..... ja/nee

..... ja/nee

2. Welke werkervaring heeft u opgedaan? Geef aan welke functies, inclusief uw huidige functie, u heeft vervuld. Uit welke taken bestond de functie?

Functie Taken Periode

.....

.....

.....

3. Verricht u nevenactiviteiten of heeft u hobby's die relevant zijn voor de school?

activiteit 1:

activiteit 2:

hobby 1:

hobby 2:

Bijlage 2

bij hoofdstuk 3: Meldingsformulieren nascholing

Ontleend aan Kroon, A.J.M. van der (1994). Nascholing. Kluwer, Deventer

Meldingsformulier nascholing: voor leerkrachten

(Dit formulier is bedoeld om de nascholingsbehoefte van de leerkrachten te peilen. Let op: het is geen aanmeldingsformulier!)

Gaarne voor ... toezenden aan:

Niet invullen

Binnengekomen dd:

.....

.....

Paraaf:

Naam leerkracht:

Werkzaam op school:

Adres:

Telefoon:

Vraag 1: Heeft U persoonlijk behoefte aan nascholing in het komende schooljaar? ja/nee

(Indien nee geantwoord, gaat U verder met vraag 8)

Vraag 2: Indien ja bij vraag 1, over welk thema?

Thema:

Nadere omschrijving:

M vakinhouden

M nieuwe leermiddelen

M informatica

M didactische onderwerpen

M systeem van leerlingenverzorging

M pedagogische onderwerpen

M een onderwijsvernieuwing

M onderwijs aan bepaalde doelgroepen

M omgaan met (leer)problemen

M MR-onderwerpen

M managementontwikkelingen

M kwaliteitszorg

M functiegerichte nascholing

M anders, nl.

Vraag 3: Welke soort nascholing wilt U?

M informatie/voorlichting (1 à 2 bijeenkomsten)

M scholing/training (3 à 10 bijeenkomsten)

M uitwisseling (1 à 2 bijeenkomsten)

M advies

M anders, nl.

Vraag 4: Op grond van welke overweging(en) wilt U deelnemen aan nascholing (motivatie)?

M promotiecriteria

M loopbaanplanning

M vergroten vakbekwaamheid

M nieuwe ontwikkelingen in de school

M nieuwe taken in de school

M anders, nl.

Toelichting:

Vraag 5: Aan welke eisen moet de nascholing voldoen?

(Het is belangrijk deze vraag goed te beantwoorden i.v.m. het aanvragen van offertes bij de nascholingsinstellingen.)

Vraag 6: Heeft U een voorkeur voor een instelling, die de nascholing moet gaan verzorgen? ja/nee

(Indien ja, graag aangeven welke instelling en waarom.)

Toelichting:

Vraag 7: Heeft U tegen een bepaald tijdstip waarop de cursus wordt georganiseerd onoverkomelijk bezwaar?

M nee

M ja

M onder schooltijd

M na schooltijd

M in de avonduren

Toelichting/nadere omschrijving:

Vraag 8: Heeft U behoefte aan nascholing in de komende jaren (i.v.m. het meerjarenplan nascholing)? ja/nee

Indien ja, de soort nascholing (zie vraag 3) vermelden.

M in schooljaar 19..-20..:

M in schooljaar 20..-20..:

Meldingsformulier nascholing: voor teams

(Dit formulier moet worden ingevuld n.a.v. een teambesluit over de nascholingbehoefte van de school voor de komende jaren.)

Gaarne voor ... toezenden aan:

Niet invullen

Binnengekomen dd:

.....

.....

Paraaf:

Naam school:

Ingevuld door:

Adres:

Besproken in teamvergadering d.d.:

Telefoon:

Vraag 1: Is er behoefte aan nascholing in teamverband in het komende schooljaar?

ja/nee

Vraag 2: Indien ja bij vraag 1, hieronder kort en helder inhoud en doel omschrijven:

Vraag 3: Welke soort nascholing wil het team?

(Geef omvang en de nodige tijdsinvestering aan.)

Vraag 4: Hoeveel leerkrachten zullen deelnemen?

Aantal:

Vraag 5: Op grond van welke overwegingen wil het team deelnemen aan deze nascholing (motivatie)?

M n.a.v. het schoolontwikkelingsplan

M n.a.v. een inspectieverslag

M n.a.v. een schooldiagnose

M anders, nl.

Toelichting:

Vraag 6: Aan welke eisen moet de nascholing voldoen?

(Het is belangrijk deze vraag goed te beantwoorden i.v.m. het aanvragen van offertes bij de nascholingsinstellingen.)

vraag 7: Heeft het team een voorkeur voor een instelling, die de nascholing moet gaan verzorgen?

(Indien ja, graag aangeven welke instelling en waarom.)

Vraag 8: Is er behoefte aan nascholing in teamverband in de komende jaren (i.v.m. het meerjarenplan nascholing)? ja/nee

Indien ja, omvang en geschatte tijdsinvestering van de nascholing (zie vraag 3) vermelden.

M in schooljaar 19..-20..:

M in schooljaar 20..-20..:

Meldingsformulier nascholing: voor de schoolleiding

(Dit formulier is bedoeld om de nascholingsbehoefte van de schoolleiding te peilen. Let op: het is geen aanmeldingsformulier!)

Gaarne voor ... toezenden aan:

Niet invullen

Binnengekomen dd:

.....

.....

Paraaf:

Naam:

Werkzaam op school:

Adres:

Telefoon:

Vraag 1: Heeft U persoonlijke behoefte aan nascholing in het komende schooljaar?

ja/nee

Vraag 2: Indien ja bij vraag 1, over welk thema?

Thema:

Nadere omschrijving:

M onderwijskundig beleid

M financieel beleid
M personeelsbeleid
M onderwijsvernieuwingen
M ICT
M schoolorganisatie
M gespreksvormen
M vergadervaardigheden
M leren onderhandelen
M presentatietechnieken
M schoolpromotie en marketing
M kwaliteitsbewaking
M conflicthantering

M anders, nl.

Vraag 3: Welke soort nascholing wilt U?

M informatie/voorlichting (1 à 2 bijeenkomsten)

M scholing/training (3 à 10 dagdelen)

M extern, 2 of 3 dagen

M verspreid over het jaar, niet extern

M uitwisselen (1 à 2 bijeenkomsten)

M advies

M anders, nl.

Eventuele toelichting:

Vraag 4: Op grond van welke overweging(en) wilt U deelnemen aan nascholing (motivatie)?

Vraag 5: Aan welke eisen moet de nascholing voldoen?

(Het is belangrijk deze vraag goed te beantwoorden i.v.m. het aanvragen van offertes bij de nascholingsinstellingen.)

Vraag 6: Heeft U een voorkeur voor een instelling, die de nascholing moet gaan verzorgen?

(Indien ja, graag aangeven welke instelling en waarom.)

Vraag 7: Heeft U behoefte aan nascholing in de komende jaren (i.v.m. het meerjarenplan nascholing)? ja/nee

Indien ja, de soort nascholing (zie vraag 3) vermelden.

M in schooljaar 19..-20..:

M in schooljaar 20..-20..:

Meldingsformulier nascholing: voor het bestuur

Voor als het bestuur wensen heeft m.b.t. nascholing in het komende schooljaar:

Gaarne voor ... toezenden aan:

Niet invullen

Binnengekomen dd:

.....

.....

Paraaf:

Vraag 1: Overweegt het bestuur een of meer personeelsleden op grond van artikel I-P86 RpbO een scholingsplicht op te leggen in het komende schooljaar? ja/nee

Indien ja, om welke leerkracht(en) gaat het?

Vraag 2: Indien ja bij vraag 1, over welk thema?

Vraag 3: Welke soort nascholing wilt U voor deze leerkracht(en)?

(Gaarne omvang en benodigde tijdsinverstering aangeven.)

Vraag 4: Aan welke eisen moet de nascholing voldoen?

(Het is belangrijk deze vraag goed te beantwoorden i.v.m. het aanvragen van offertes bij de nascholingsinstellingen.)

Vraag 5: Heeft U een voorkeur voor een instelling, die de nascholing moet gaan verzorgen?

(Indien ja, graag aangeven welke instelling en waarom.)

Vraag 6: Zullen er de komende jaren leerkrachten een scholingsplicht opgelegd krijgen?
ja/nee

Indien ja, het aantal en de soort nascholing vermelden.

M in schooljaar 19..-20..:

M in schooljaar 20..-20..:

Vraag 7: Heeft het bestuur behoefte aan nascholing samen met de directie? ja/nee

Indien ja, graag aangeven aan welk onderwerp en omvang wordt gedacht.

Bijlage 3

bij hoofdstuk 4: Overzicht aantal dagen/dagdelen dat een parttimer te werk mag worden gesteld

In de Raamovereenkomst Primair Onderwijs (1998-2000) staat in artikel 17 (Taakbelasting) vermeld:

Werktijdfactor* Maximaal aantal Maximaal aantal

dagdelen dagen

t/m 0,1 2 1

0,1 t/m 0,2 3 2

0,2 t/m 0,3 4 3

0,3 t/m 0,4 4 3

0,4 t/m 0,5 5 4

0,5 t/m 0,6 6 4

0,6 t/m 0,7 7 5

0,7 t/m 0,8 8 5

0,8 t/m 0,9 9 5

0,9 t/m 1,0 10 5

Bijlage 4

bij hoofdstuk 4: Model scholingsverklaring

Ondergetekende:

de heer/mevrouw

wonende te

leerkracht bij de gemeente

verklaart,

a. dat hij/zij per zal aanvangen met de studie

..... aan de, welke studie is gericht op het verkrijgen van

.....;

b. dat hij/zij de studie uiterlijk per met goed gevolg zal afronden;

c. dat hij/zij zijn direct leidinggevende minstens één maal per kwartaal rapporteert omtrent de voortgang van zijn studie en de tot dan toe behaalde resultaten;

d. dat hij/zij ingeval hij/zij de studie voortijdig staakt dan wel de studie tijdelijk onderbreekt, het bestuur hiervan terstond bericht en onder opgaaf van redenen;

e. dat hij/zij kennis heeft genomen van het feit, dat bij een toerekenbaar tekortkoming ten aanzien van de verplichtingen uit den hoofde van deze toekenning van nascholingsfaciliteiten, er reden voor het bestuur zijn tot het opleggen van een disciplinaire maatregel;

f. dat hij/zij bij voortijdig staken dan wel tussentijds onderbreken van de studie dan wel op het artikel b genoemde datum niet met goed gevolg afgerond hebben van de studie, verplicht is de financiële tegemoetkoming, als genoemd in het besluit op basis van de onderstaande regeling geheel of gedeeltelijk terug te betalen:

– in het eerste jaar geheel;

– in volgende studiejaren voor tweederde.

(Het gestelde in dit artikel is niet van toepassing indien de reden c.q. de oorzaak van de daar genoemde situaties het gevolg is van overmacht van de zijde van de werknemer).

g. dat hij/zij bij op eigen verzoek of tengevolge van aan hem/haar zelf te wijten feiten of omstandigheden wordt ontslagen voor het einde van de studie waarvoor de

vergoeding is toegekend, de financiële tegemoetkoming terug zal betalen overeenkomstig artikel f;

h. dat hij/zij bij op eigen verzoek of ten gevolge van aan hem/haar zelf te wijten feiten of omstandigheden wordt ontslagen gedurende de eerste twee jaar na de in artikel b genoemde datum, de helft van de financiële tegemoetkoming terug zal betalen.

Datum:

Handtekening:

Bijlage 5

bij hoofdstuk 4: Selecteren van de nascholingsinstelling: afstemmen van vraag en aanbod

Gebaseerd op 'Kwaliteitszorg, (na)scholing en begeleiding. Aanpak en instrumenten. AVS (1995) Utrecht

III.1 Inleiding

Scholen blijven vaak blijven steken bij het raadplegen van een 'bekende' nascholer. Naast het ontbreken van een goed geformuleerde nascholingsvraag kunnen hiervoor nog twee verklaringen genoemd worden. Ten eerste blijkt de 'bekende' nascholer vaak de schoolbegeleidingsdienst te zijn waar scholen al jaren contact mee hebben. Deze diensten kennen de scholen en kunnen hun aanbod tegen een gunstig tarief afstemmen op de vragen van de scholen. Ten tweede verwachten scholen weinig kwaliteitswinst te halen uit zorgvuldige vergelijking van verschillende aanbieders. Volgens de inspectie hangt dit samen met het feit dat er op scholen onvoldoende zicht bestaat op de kwaliteit van de verschillende aanbieders. De inspectie concludeert in haar rapport dan ook "het gehele proces van omzetten van een vraag van de school in een aanbod door de nascholingsinstelling is een proces dat nog maar enkele scholen hebben beschreven" en "dat het ondernemen van acties om tot een verantwoorde invulling van de nascholingsvraag te komen en het maken van keuzes uit verschillende alternatieven op veel scholen, nog niet sterk ontwikkeld is" (p.21).

Deze conclusies zijn teleurstellend, omdat afstemming tussen vraag en aanbod juist cruciaal is voor de kwaliteit van de nascholing. Met 'afstemming' wordt bedoeld dat een school met één of meer nascholingsinstellingen om de tafel gaat zitten om gezamenlijk te bespreken wat de school nu precies vraagt en wat de nascholer kan bieden. Door een goede afstemming kunnen teleurstellingen bij zowel school als nascholingsinstelling worden voorkomen. Het voorbeeld, dat is ontleend aan de al eerder genoemde publicatie Kwaliteitszorg, (na)scholing en begeleiding geeft een illustratie van een veelvoorkomende teleurstelling.

In deze bijlage staat de afstemming tussen nascholingsvraag en –aanbod centraal. Eerst komt het aanbod aan de orde. Vervolgens wordt ingegaan op de instrumenten die de scholen en de nascholingsinstellingen ter beschikking staan om gezamenlijk tot een 'interactieve dialoog' rond de gewenste nascholing te komen. Besproken worden het intakegesprek en de offerte. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de selectiecriteria die scholen kunnen hanteren bij de uiteindelijke selectie van de nascholingsinstelling(en).

Een voorbeeld: Het was niet praktisch genoeg

De directeur van basisschool De Zuidpool heeft besloten de deskundigheid van zijn team op het gebied van adaptief onderwijs te vergroten. In het beleid van het samenwerkingsverband wordt veel nadruk gelegd op adaptief onderwijs en volgens de directeur was de deskundigheid binnen zijn team gering. In overleg met een nascholingsinstelling is besloten een studiedag te organiseren waarin de leerkrachten kennis maken met de achtergronden van adaptief onderwijs. Tijdens de studiedag geeft de cursusleider een goed overzicht van adaptief onderwijs aan de hand van de ideeën van Stevens. Op het einde van de studiedag blijkt bij de evaluatie dat het merendeel van de leerkrachten bijzonder ontevreden is. De belangrijkste kritiek is dat het verhaal van de cursusleider wel helder en interessant was,

maar dat het bepaald niet praktisch was.

Wat is hier gebeurd? Dat de studiedag niet is geworden wat men ervan verwacht had, is terug te voeren op het handelen van alle drie de partijen:

1. De schoolleider heeft verkeerde verwachtingen gewekt. Hij heeft een aanbod ingehuurd dat onvoldoende aansloot bij de verwachtingen en wensen van de leerkrachten.
2. De cursusleider heeft zich te weinig gerealiseerd dat veel leerkrachten niet zitten te wachten op een theoretisch verhaal.
3. De leerkrachten zijn vaak eenzijdig gericht op praktische verhalen en instrumenten die ze de volgende dag meteen kunnen gebruiken. Daarbij realiseren ze zich vaak onvoldoende dat het vaak onmogelijk is en dat het noodzakelijk is om kennis te hebben van achterliggende ideeën voordat je een aanpak in de praktijk kunt toepassen.

III.2 Het aanbod

Het nascholingsaanbod is zeer divers. Om te voorkomen dat het selecteren van de juiste aanbieder een tijdrovende bezigheid wordt, is het van belang als school een aantal keuzes te maken die het aanbod inperken. Een belangrijke keuze is het soort aanbod dat door de school gewenst wordt. Op basis van de vastgestelde nascholingsvraag zal de school moeten bepalen welk soort nascholing aansluit bij de behoeften van de school en de leerkrachten. In het eerste deel van deze paragraaf worden verschillende nascholingsmogelijkheden uiteengezet. Naast de keuze voor het soort aanbod kan de school kiezen of het al dan niet een gecertificeerde aanbieder wenst. Een gecertificeerde aanbieder voldoet aan een bepaald kwaliteitszorgsysteem en biedt daarmee garanties voor bepaalde onderdelen van kwaliteit. Hier gaan we verder niet in op de verschillende kwaliteitszorgsystemen. We verwijzen daarvoor naar de brochure van het PMPO, waarin drie belangrijke kwaliteitszorgsystemen, namelijk de ISO-normering, de EFQM-aanpak en de CEDEO-erkenning, nader worden toegelicht.

III.2.1 Nascholingsmogelijkheden

Scholing of begeleiding kan tal van vormen aannemen, bijvoorbeeld een cursus of training op locatie of juist buiten de deur, een informatiebijeenkomst of lezing, een adviestraject, coaching of begeleiding in de klas door externen, netwerkbijeenkomsten, wederzijds klassenbezoek of het inschakelen van interne begeleiders. De vorm van de nascholing en/of de begeleiding die de school kiest, hangt af van de doelen die de school wil bereiken (verbeteren van kennis, vaardigheden of attitude) en de randvoorwaarden (financiële ruimte, beschikbare tijd, etc.). Bij de afweging tussen enerzijds kosten en tijd en anderzijds gewenste effectiviteit moeten vaak de nodige compromissen worden gesloten. Ter illustratie drie dilemma's:

- training op de werkplek is heel effectief, maar kent uiteraard een hogere prijs;
- een conferentie is heel geschikt om een groot aantal mensen ergens bij te betrekken (breedtestrategie), maar de effectiviteit als het gaat om leereffecten op de langere termijn is twijfelachtig;
- inzet van intern begeleiders kan bijzonder effectief zijn, maar een voorwaarde is wel dat de schoolcultuur hun inzet mogelijk moet maken.

In het vervolg wordt gekeken naar de mogelijkheden ten aanzien van de vorm en de begeleiding van de nascholing.

Vormen van de nascholing

De aansluiting tussen scholing en school kan op verschillende manieren bewerkstelligd worden. Gekozen kan worden voor een strikt schoolgebonden aanpak waarbij een externe deskundige op de werkplek personeelsleden traint of begeleidt. Het is ook mogelijk dat individuele leerkrachten een cursus buiten de deur volgen en dat er duidelijke afspraken zijn gemaakt over de manier waarop ze na afloop het geleerde doorgeven aan collega's.

Een werkelijk schoolgebonden aanpak vraagt echter om maatwerk. De activiteiten moeten zijn afgestemd op de specifieke situatie van de school zelf. Dat is vanzelfsprekend een kostbare zaak. Door samen met andere scholen nascholing in te kopen, kunnen kosten bespaard worden zonder in puur confectiewerk te belanden.

Welke vorm van nascholing effectief is, is afhankelijk van de vraag en de situatie. Wat betreft de vormgeving van trainingen bestaat er duidelijkheid over de volgende effectiviteitsfactoren:

- een theoretisch deel, waarin de deelnemer zicht krijgt op de theoretisch of inhoudelijke achtergronden;
- een deel waarin de vaardigheid wordt gedemonstreerd;
- een deel waarin de deelnemers de gelegenheid krijgen om te oefenen (zowel in de cursus als in de dagelijkse praktijk);
- van belang is dat de deelnemers feedback krijgen (van cursusleider of collega's);
- na afloop van een cursus moet een follow-up worden verzorgd, dat wil zeggen ondersteuning bij de implementatie van de vaardigheid in de dagelijkse praktijk.

Begeleiding

Scholen maken vaak gebruik van externe begeleiders. Er kan echter ook gekozen worden voor interne begeleiders die vooraf speciaal voor die taak geschoold zijn, of semi-interne begeleiders (bijvoorbeeld een leerkracht van een andere school). Beide keuzes hebben hun voor- en nadelen:

Door interne begeleiders te kiezen, wordt bespaard op uitvoeringskosten. Bovendien wordt op die manier de deskundigheid binnen de eigen organisatie vergroot, omdat eigen medewerkers de scholingsactiviteit ontwerpen. Ook is een betere aansluiting op eigen behoeften mogelijk.

Daar staat echter tegenover dat inhuren van externe begeleiders een grotere kans biedt op een 'eye-opener' en op het voorkomen van bedrijfsblindheid, mede omdat externen vaak over een grotere specifieke deskundigheid beschikken. Inhuren van externen betekent veelal ook een besparing op de ontwikkelkosten.

III.3 Instrumenten voor de afstemming van vraag en aanbod

De kern voor de afstemming van vraag en aanbod is een 'interactieve dialoog' tussen de school als vrager van nascholing en de nascholingsinstelling als aanbieder van nascholing. Centraal staat de vraag welke ondersteuningsbehoeften de school heeft en welke ondersteuningsmogelijkheden de aanbieder kan bieden. Voor beide partijen vraagt het beantwoorden van deze vragen voorwerk. De kwaliteit van de nascholing of ondersteuning wordt vergroot wanneer een gedegen afstemming tussen vrager en aanbieder plaatsvindt. Hiervoor staat een aantal instrumenten ter beschikking, namelijk:

- het intakegesprek;
- de offerte.

Hierna worden deze twee instrumenten nader toegelicht.

III.3.1 Het intakegesprek

Het intakegesprek (of voorgesprek) is een onderdeel van de acquisitie. Het is een proces waarbij de school en de nascholingsinstelling met elkaar communiceren met als doel afspraken te maken over een nascholingsactiviteit die antwoord geeft op de nascholingsvraag van de school of de instelling. Het voeren van een intakegesprek kan een vast onderdeel van het onderhandelingsproces met een school of instelling zijn, voordat een offerte wordt uitgebracht en uiteindelijk een contract wordt afgesloten.

Tijdens het intakegesprek kunnen een groot aantal onderwerpen besproken worden.

Vanuit de school kan aandacht besteed worden aan:

- het onderwijskundig beleid en personeelsbeleid van de school en het daaruit voortvloeiende (na)scholingsbeleid;
- achtergrondinformatie over de school;

- het verhelderen van de nascholingsvraag en het niveau waarvoor deze geldt (directie, team, individuele leerkrachten);
- het verkennen van de aanbodmogelijkheden;
- de ingeschatte effectiviteit van de nascholingsactiviteiten;
- de inzet van de school (tijd, mensen, faciliteiten) om het effect van de nascholing te optimaliseren;
- acties om het draagvlak voor de nascholingsactiviteit te optimaliseren;
- de kosten.

Het is belangrijk dat zowel school als nascholingsinstelling zich voorbereiden op het gesprek. Voor een school betreft dat in eerste instantie dat de nascholingsvraag en de beoogde uitkomsten van de nascholing zo duidelijk mogelijk zijn geformuleerd. Een voorbeeld van een intakegesprek

Het bovenschools management wil in het kader van 'Weer Samen Naar School' de interne begeleiders van alle scholen een nascholingscursus aanbieden.

De schooldirecteuren en de interne begeleiders reageren positief op dit initiatief. Het bovenschools management vraagt hen een aantal zaken op papier te zetten, zoals de gewenste tijdsduur van de cursus, tijdstip, plaats, inhoud, enzovoorts. Tevens nodigt het bovenschools management alle directeuren en interne begeleiders uit voor een intakegesprek met een nascholingsinstelling.

Tijdens de intake blijkt hoe moeilijk het is voor de directeuren en interne begeleiders in te spelen op de nieuwe mogelijkheden. De intakebijeenkomst wordt keurig ingeleid door de bovenschools manager in aanwezigheid van een vertegenwoordiger van de nascholingsinstelling. Er wordt aan de aanwezigen gevraagd zelf inhoud te geven aan de cursus. Eventuele wensen voor het lopende schooljaar in de vorm van begeleiding op school, een follow-up of nascholing op de langere termijn kunnen gehonoreerd worden.

Kortom, de cursusinhoud wordt niet bepaald door de nascholer, maar door de deelnemers. Men kan de nascholing op maat krijgen.

De interne begeleiders en directeuren zijn hierop niet voorbereid. Zij zijn met hele andere problemen bezig. Ze beginnen met een nieuwe klus en hopen door deze nascholing wat ruggesteun te krijgen. Voor hen is nascholing een cursus bij de PABO, zoals dat in het verleden altijd het geval was. De nascholer zal het immers wel het beste weten, dus die stelt een programma samen dat de deelnemers dan wel volgen. De aanwezige directeuren en interne begeleiders zijn kritisch, maar niet voorbereid op de openheid. De nascholer heeft dit goed in de gaten. Hij draagt daarom allerlei onderwerpen aan die aan bod zouden kunnen komen. De aanwezigen kunnen vervolgens aangeven welke onderwerpen een plaats moeten krijgen.

III.3.2 De offerte

Op basis van het intakegesprek en een offerteverzoek maakt de nascholingsinstelling een offerte. De offerte kan worden gezien als de laatste stap voor het afsluiten van een contract. In de offerte worden de afspraken van het intake gesprek verwerkt. De nascholingsinstelling geeft in de offerte aan op welke manier ze een antwoord wil geven op de vraag van de school.

Het maken van een offerte is voor de aanbieder een tijdrovende klus. Het is daarom zaak om een heldere vraag te stellen, zakelijk te zijn en niet na een offerte de vraag toch maar anders te stellen. Ook is het van belang niet te veel offertes aan te vragen. Drie offertes is wel een maximum. Daarnaast is het verstandig om goede afspraken te maken over de datum waarop de offerte binnen moet zijn en de datum waarop het bestuur of de schoolleider reageert.

Een voorbeeld van een offerteverzoek voor een cursus Zorgverbreding

Aantal deelnemers: 10 tot 15 leerkrachten

Aantal bijeenkomsten: maximaal 10 bijeenkomsten van 2 uur

Tijdstip: in overleg, voorkeur voor woensdagmiddag

Planning: in schooljaar 1998-1999

Cursustijd: 20 uur (10 bijeenkomsten van 2 uur)

Plaats: op de eigen school

Nazorg/begeleiding: optie

Follow-up bijeenkomst: optie

Nadere toelichting:

In een behoeftenpeiling hebben de leerkrachten aangegeven in deze cursus te willen werken aan de volgende onderwerpen:

- werken met een leerlingvolgsysteem;
- werken met een orthotheek;
- werken met handelingsplannen;
- het bevorderen van taakgericht gedrag;
- zorgverbreding basisontwikkeling van het jonge kind;
- zorgverbreding taal/lezen en dyslexie;
- hoogbegaafden.

Hieruit zal een keuze gemaakt moeten worden. Er moet ook ruimte zijn voor meer specifieke vragen. Daarom is een intakegesprek gewenst. Dit zou nog voor de zomervakantie kunnen. In dat gesprek kan naast de inhoud ook de planning worden besproken. Naar aanleiding van het intakegesprek moet een offerte met een opzet en een begroting worden gemaakt.

In een offerte zijn meestal de volgende onderdelen opgenomen:

- de opdracht plus eventuele achtergronden;
- de doelgroep;
- de beoogde resultaten en effecten;
- de omschrijving van het gewenste product, voor zover van toepassing;
- aard van de nascholing (cursus, advies, etc.);
- doelen;
- inhoud;
- groepsgrootte;
- opzet van het programma (inclusief tijdsbesteding, aantal bijeenkomsten en eventueel voortraject);
- cursusmateriaal;
- werkvormen en werkwijze;
- evaluatie;
- nazorg;
- de tijdsplanning (ontwikkeling, start en einde nascholing);
- de locatie;
- naam van uitvoerende(n);
- eventueel de nazorg of begeleiding;
- de kosten (ontwikkeling, directe voorbereiding, uitvoering, nazorg);
- leveringsvoorwaarden (regelingen rond annulering, opzegging).

Om offertes met elkaar te kunnen vergelijken en om na afloop te kunnen beoordelen of het geleverde in verhouding stond tot de prijs, is het van belang een idee te hebben van wat redelijkerwijs wel of niet in de prijs verdisconteerd mag zijn. Met het oog daarop volgt hieronder een overzicht van kostensoorten, zoals veel nascholingsinstanties die gebruiken, namelijk kosten voor onderzoek en ontwikkeling en kosten voor uitvoering.

Onder onderzoeks- en ontwikkelkosten vallen de personele en materiële kosten die een nascholingsinstelling steekt in het ontwerpen van een bepaalde activiteit, eventueel inclusief een aantal overheadkosten. Dit laatste is in de regel een gemiddeld bedrag voor de instandhouding van het (nascholings)bureau, uitvoeren van intakes, opstellen van offertes etcetera.

De uitvoeringskosten bestaan uit de personele kosten van de uitvoerder(s) en de materiële onkosten (reiskosten, sheets, copien, mappen, etc.), inclusief de daarmee gemoeide overheadkosten. De materiële kosten kunnen echter soms behoorlijk oplopen: een doorsnee studiemap kost, exclusief personele kosten zo'n f15,- per stuk.

De hoogte van de kosten waarmee de afnemer uiteindelijk wordt geconfronteerd hangt af van de declarabele uren, dat wil zeggen van het aantal uren dat een nascholer bij een klant in rekening kan brengen. Nascholingsinstellingen vragen zo'n f1.600,- tot f2.000,- voor een dag. Bij commerciële adviesbureaus kunnen deze bedragen oplopen tot f3.000,- (of meer). In de offerte zal daarnaast moeten worden opgelet of de bedragen inclusief of exclusief 17.5% BTW zijn, omdat commerciële bureaus BTW in rekening moeten brengen.

III.4 Het kiezen van de gewenste nascholing

Door de nieuwe bekostigingssystematiek worden scholen in staat gesteld grotere invloed uit te oefenen op de vorm, opzet en inhoud van de door hen gewenste nascholing. Om hier daadwerkelijk in te slagen is het van belang dat de school:

- per nascholingsvraag nagaat welke nascholingsinstantie het best passende aanbod doet;
- bij een of meer nascholingsaanbieders informatie en offertes aanvraagt.

Wat het passende aanbod is zal door de school zelf bepaald moeten worden. Het intakegesprek en de offerte geven informatie over de mensen achter de nascholingsaanbieder ('klikt het'), de voorgestelde vorm en begeleiding en, niet onbelangrijk, het prijskaartje. Al deze factoren bepalen samen de keuze voor het uiteindelijke nascholingsaanbod.

In de literatuur worden de volgende criteria genoemd aan de hand waarvan scholen kunnen komen tot een gerichte keuze van één of meer nascholingsinstellingen:

- Heeft de nascholingsinstelling in het algemeen een goede naam of reputatie? Is de kwaliteit van de uitvoerende nascholer gebleken bij al eerdere ervaringen met de school of in persoonlijke contacten met medewerkers van de aanbieder? Wanneer een instelling in het algemeen goed bekend staat, is het waarschijnlijk dat die instelling ook in een specifiek geval waarschijnlijk wel goed werk zal leveren. Aanbieders moeten de potentiële klant de gelegenheid bieden bij eerdere klanten referenties aan te vragen. Dit heeft echter alleen zin als je doorvraagt. Ingaan op vluchtige impressies en oordelen van anderen kan nogal riskant zijn.
- Hoe ziet het aanbod van de nascholingsinstelling eruit. Het gaat om vragen als: is de nascholingsinstelling in staat de nascholingsbehoefte qua inhoud en vorm af te stemmen op de vraag van de school, is er een de mogelijkheid voor aanbod-op-maat, doet de instelling of ze alles kan en wijst de instelling wel eens opdrachten af.
- Wat is de scholingsvisie van de nascholer? Is de nascholer in staat aan te sluiten bij de onderwijskundige en/of levensbeschouwelijke uitgangspunten van de school? Past de visie van de nascholer in grote lijnen bij de visie van de school (een nascholer met een sterk technisch-rationalistische aanpak zal waarschijnlijk niet goed aansluiten bij een vrije school)?
- Heeft de nascholingsinstelling voldoende specifieke ervaring? Bijvoorbeeld: Heeft de nascholer een grondig inzicht in de praktijk van het basis- en/of speciaal onderwijs? Heeft de nascholer ervaring in het geven van cursussen aan volwassenen? Is de nascholer voldoende voorgeschoold? Is de nascholer in staat leerkrachten te begeleiden in de praktijk?
- Is de nascholer in staat optimaal te profiteren van een intakegesprek. Pakt de instelling de intake zorgvuldig aan? Is de nascholer in staat een heldere offerte of werkplan te maken? Pakt de nascholingsinstelling de intake zorgvuldig aan?
- Besteedt de nascholingsinstelling ook aandacht aan nazorg? Wordt er aandacht besteed aan de evaluatie? Komen ze na afloop nog eens langs om na te gaan wat de scholing heeft opgeleverd?
- Hoe is de prijs van de nascholingsinstelling? Kan per nascholingsvraag een economische afweging worden gemaakt van de in te zetten financiële middelen uit het nascholingsbudget en de zaken die geleverd worden? Voor een lage prijs kun je geen topkwaliteit inkopen, maar een hoge prijs betekent niet automatisch topkwaliteit.
- Hoe is de geografische ligging in verband met het beperken van reistijd en reiskosten.

– Biedt de nascholingsinstelling voldoende garantie voor continuïteit. Hoe groot is de instelling, hoe is vervanging bij ziekte geregeld?
Nadat de school gekozen heeft voor een nascholingsinstelling, is het gebruikelijk dat er een formeel 'contract' wordt opgesteld, waarin de gemaakte afspraken worden bekrachtigd. Wanneer alle relevante zaken in de offerte goed zijn uitgewerkt kan het contract kort zijn.

Bijlage 6

bij hoofdstuk 4: Overzicht nascholingskosten en budgetten

Deze bijlage is gebaseerd op de brochure van het Regionaal Pedagogisch Centrum Zeeland (RPCZ).

Met nascholing kunnen de volgende kosten gemoeid zijn:

- deelnemersprijs voor de cursus, werkgroep of training waarop ingeschreven is;
- de deelnemersprijs voor de nascholing 'op maat';
- het cursusmateriaal;
- verblijfskosten, vooral kosten van maaltijden en/of overnachtingen;
- reiskosten van deelnemers;
- kosten van vervanging.

Hierna bespreken we per kostenpost welke budgetten daarvoor aangesproken kunnen worden.

De deelnemersprijs

Het kan hier gaan om twee soorten kosten:

- prijs voor een deelnemer die ingeschreven heeft op het aanbod van een nascholingsinstelling.
- kosten voor een voor de school zelf (of een aantal scholen) georganiseerde nascholing op maat, exclusief de accommodatiekosten, de kosten voor cursusmateriaal en andere kosten die hierna nog behandeld worden.

Deze kosten worden vooral betaald uit het nascholingsbudget. Omdat nascholing zeker een belangrijke bijdrage levert aan 'personeelsbeleid, kwaliteitsbevordering en innovatie' kan ook zonder meer een beroep worden gedaan op het Schoolprofielbudget. (De daarin beschikbaar gestelde formatierekeneenheden dienen dan verzilverd te worden. Zie Uitleg, februari 1994.)

Cursusmateriaal

Het betreft hier kosten voor aan te schaffen literatuur, kosten van verstrekte werkboeken, readers en dergelijke. Vaak zijn dit soort kosten tevoren bekend: ze zijn opgenomen in een nascholingsgids of in een offerte voor Nascholing-op-maat. Dergelijke kosten kunnen betaald worden uit het Londo-budget: ze vallen dan onder 'personeelsbibliotheek' of, als het cursusmateriaal een handleiding-achtig karakter heeft, onder 'onderwijsleermaterialen'. Het is natuurlijk ook mogelijk om het cursusmateriaal te betalen uit het nascholingsbudget, want het zijn uitgaven die voortvloeien uit nascholing. Het Schoolprofielbudget kan ook uitkomst bieden: alle nascholingskosten vallen immers binnen de criteria voor dit budget.

Verblijfskosten

Bij sommige nascholingsactiviteiten die meer dagen aaneen duren, blijven de deelnemers in de cursuslocatie overnachten. De kosten die daaraan verbonden zijn, kunnen meestal betaald worden aan de instelling die de nascholing organiseert (schoolbegeleidingsdienst, PABO en dergelijke), die dan zorgt voor de doorbetaling aan de eigenaar van de accommodatie. Bij nascholing 'op maat' regelt de school (of een aantal scholen samen) vaak zelf de accommodatie en betaalt de school rechtstreeks.

Andere uitgaven die onder verblijfskosten vallen, kunnen de kosten van maaltijden zijn. Vooral bij cursussen, werkgroepen of trainingen die langer dan een halve dag duren, wordt meestal een lunch of diner verzorgd.

Verblijfskosten kunnen net als het cursusmateriaal uit de volgende drie budgetten betaald worden. Het kan uit het nascholingsbudget of het schoolprofielbudget,

omdat het om met nascholing samenhangende kosten gaat. Het kan ook uit het Londobudget, omdat dit budget ook de mogelijkheid biedt voor de betaling van verblijfskosten die samenhangen met het werk.

Reiskosten deelnemers

Over het algemeen worden de kosten die deelnemers maken om van school of thuis naar de cursus, werkgroep of training te gaan (en terug) niet gedeclareerd, maar zijn ze voor rekening van de deelnemer zelf. Er wordt vanuit gegaan dat de reiskosten vallen binnen een vergoeding die iemand al krijgt voor woon-werkverkeer. En voorzover dat niet het geval is, zijn reiskosten aftrekbaar voor de belasting onder 'Verwervingskosten'.

Er zijn ook besturen die besloten hebben de reiskosten in verband met nascholing te vergoeden. Dat kan uit het Londobudget omdat reiskosten in verband met het werk daaruit betaald mogen worden. Het kan uiteraard ook uit het nascholingsbudget, omdat het immers kosten zijn die voortvloeien uit nascholing.

Vervanging

Kosten van vervanging zullen niet zo vaak voorkomen omdat het merendeel van cursussen, werkgroepen en trainingen buiten de schooluren worden georganiseerd. Als vervangingskosten toch voorkomen, dan gaat het meestal ook om flinke bedragen. Om te voorkomen dat vervangingskosten een al te groot deel van het nascholingsbudget opsouperen, kan worden gezocht naar mogelijkheden om de vervanging zo te regelen dat daar geen extra kosten uit voortvloeien.

Als er toch extra vervangingskosten zijn, biedt het Schoolprofielbudget uitkomst. Binnen het Schoolprofielbudget zijn immers formatie-uren beschikbaar die o.a. voor dit soort activiteiten bestemd zijn. Als dit budget is omgezet in geld ('verzilverd'), dan kan dit geld ook voor het betalen van vervanging gebruikt worden.

Als laatste mogelijkheid blijft dan nog het nascholingsbudget over: vervangingskosten blijven immers kosten die samenhangen met nascholing.

Bijlage 7

Voorbeeld van een evaluatieformulier

Naam:

Cursus:

Nascholingsinstituut:

Algemeen

(Omcirkel het cijfer dat uw mening het beste weergeeft.)

zeer oneens 1 2 3 4 5 zeer eens

1. De cursus was goed georganiseerd 1
2. Het cursusmateriaal was goed verzorgd 1
3. De kwaliteit van de docenten was goed 1
4. De cursus sluit goed aan bij de praktijk 1

Totaal – oordeel

zeer oneens 1 2 3 4 5 zeer eens

De doelstellingen van deze cursus is (zijn) bereikt 1

De cursus voldoet aan mijn verwachtingen 1

Wat is uw totaalbeoordeling van deze cursus? 1

Effect van de cursus

Welke betekenis heeft de cursus voor uw werk?

.....
.....
.....

Welke betekenis heeft de cursus voor uw collega's/de school?

.....

.....

.....

Op welke wijze wordt de terugkoppeling naar de school verzorgd?

.....

.....

.....

Aan welke punten zou een buitenstaander kunnen zien dat deelname aan de cursus effect heeft gehad?

.....

.....

.....