

Sturings- en organisatiemodel

AONHW

Versie 1.4
30 januari 2017

Dick Bruinzeel
Arjan Dijkstra
Jeroen Koppens (KOCK strategie | management | organisatie)



I n h o u d s o p g a v e

	Pagina	
1	Inleiding	3
2	Sturingsmodel	6
	2.1 Sturingsdomeinen	6
	2.2 Sturingsvisie	6
	2.3 Sturingsschema's	9
3	Organisatiemodel	14
	3.1 Inleiding	14
	3.2 Het cyclisch proces binnen de AONHW	14
	3.3 Vaste groepen	17
	3.4 Tot slot	19

I Inleiding

Een afvaardiging uit de stuurgroep van de Academische Opleidingsschool Noord Holland West (AONHW) heeft het afgelopen jaar een 'rondje langs de velden' gemaakt om op te halen hoe betrokkenen kijken naar het proces 'opleiden in de school' en het functioneren van de opleidingsschool. Uit dit rondje komt naar voren dat er binnen het partnerschap overeenstemming is over een aantal leidende principes voor de sturing en organisatie (zie onderstaand overzicht).

- Het proces van opleiden in de school omvat de initiële opleiding van studenten, de inductiefase van startende docenten en de professionalisering van zittend personeel ("van studerende naar senior docent").
- De visie van de AONHW op de academische kop is dat studenten via onderzoek een onderzoekende houding ontwikkelen en dat zittende docenten zich kunnen ontwikkelen tot onderzoeker. De onderzoekagenda is een afgestemde mix van onderzoeksthema's die voorbereiden op het beroep en onderzoeksthema's die afgeleid zijn van de ontwikkelagenda van de school.
- De samenwerking tussen scholen en instituten binnen de opleidingsschool is gebaseerd op gelijkwaardigheid. Dit betekent dat partners naast een gezamenlijke algemene verantwoordelijkheid t.a.v. het partnerschap op onderdelen ten principale niet gelijk zijn in hun bijdrage en/of verantwoordelijkheid.
- Bij de sturing en organisatie van het proces opleiden in de school hebben scholen vrijheid binnen minimaal kritieke kaders vanuit de AONHW en is het organisatiemodel gebaseerd op minimaal noodzakelijke verbinding. We waken voor over-organisatie.
- De kwaliteit van 'uitvoerders' is zeer bepalend voor succes van opleiden in de school. Daarom behoeven scholing en professionalisering aandacht de komende jaren.

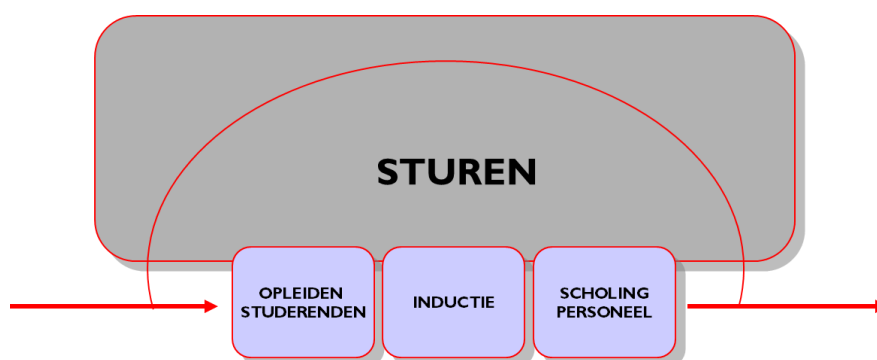
(Uit: Rapportage Rondje langs de velden 2016)

In deze notitie worden bovenstaande principes vertaald in een passend sturings- en organisatiemodel. Dit model is in nauw overleg met betrokkenen ontwikkeld.

Het proces van 'opleiden in de school' strekt voor de partners in de AONHW verder dan het opleiden en begeleiden van docenten in opleiding. De AONHW kent een academische kop. Dit betekent dat de ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden en het creëren van een onderzoekende cultuur geïntegreerd zijn in het proces 'opleiden in de school'. Daarnaast blijkt uit de leidende principes dat het proces 'opleiden in de school' ook de inductiefase van nieuwe docenten en de professionalisering van zittende

docenten omspannt: het gaat als het ware om de ontwikkeling van studerende naar senior docent.

De cruciale vragen in deze notitie zijn hoe dit proces moet worden gestuurd, welke rol scholen, opleidingsinstituten en het partnerschap hierin hebben en welke organisatievormen binnen de AONHW nodig zijn om de sturingsrol van het partnerschap ook tot uitvoering te kunnen brengen.



Figuur 1: het proces 'opleiden in de school' binnen AONHW

Sturingsmodel

Het sturingsmodel voor de AONHW bestaat uit:

- Sturingsdomeinen: domeinen waarop wordt gestuurd om opleiden in de school succesvol te laten functioneren op de partnerscholen;
- Sturingsvisie: de wijze waarop de AONHW op hoofdlijnen aankijkt tegen de sturing van opleiden in de school. Deze visie bevat: principes voor de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de sturing van het proces 'opleiden in de school' over het partnerschap, de afzonderlijke partnerscholen en de participerende opleidingsinstituten.
- Sturingschema's: in sturingschema's wordt de visie op sturing uitgewerkt voor alle sturingsdomeinen. Hierdoor wordt het sturingsmodel voor de AONHW geconcretiseerd.

In hoofdstuk 2 wordt het sturingsmodel verder uitgewerkt.

Organisatiemodel

In het organisatiemodel worden de permanente en tijdelijke organisatievormen benoemd die nodig zijn om uitvoering te geven aan de sturingsrol die binnen de AONHW is belegd, worden de verbanden tussen deze organisatievormen zichtbaar en wordt op basis van het 'rondje langs de velden' benoemd welke inhoudelijke opdracht er ligt voor deze organisatievormen.

MOGELIJKE OPDRACHTEN OP BASIS VAN HET 'RONDJE LANGS DE VELDEN'

- Draag zorg voor de verspreiding van goede praktijken bijvoorbeeld op het gebied van Lesson Study, Modelling & Scaffolding en PLG
- Ontwikkel en geef uitvoering aan een scholingsprogramma voor werkplekbegeleiders
- Doe voorstellen om het programma voor zij-instromers beter te laten aansluiten bij de leervragen van de zij-instromers

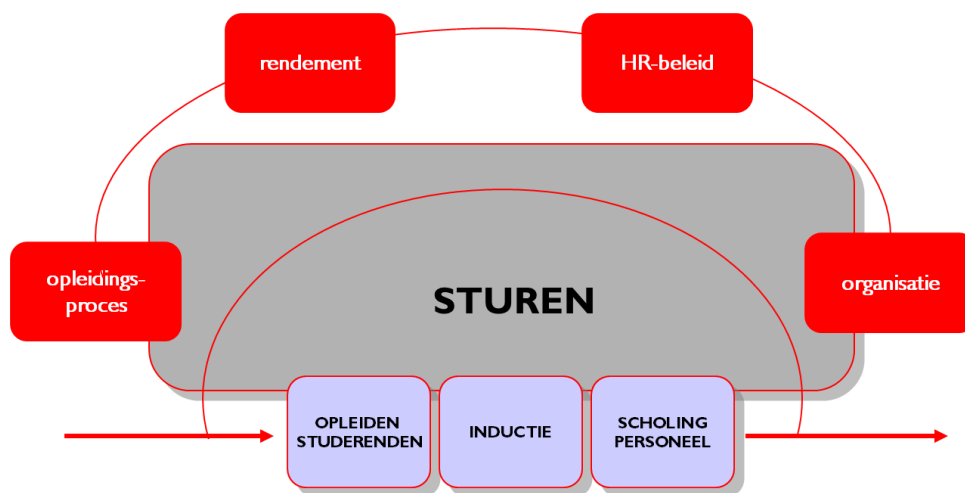
In hoofdstuk 3 wordt het organisatie-model verder uitgewerkt.

2 Sturingsmodel

2.1 Sturingsdomeinen

De AONHW onderscheidt een aantal domeinen waarop sturing noodzakelijk is om het proces 'opleiden in de school' goed te laten verlopen:

- Opleidingsproces: het vormgeven aan en het uitvoeren van concrete activiteiten in het proces 'van studerende naar senior docent'. Het kan dan bijvoorbeeld gaan over curriculum ontwikkeling, het ontwikkelen en aanbieden van scholing aan zittende docenten, de aanpak van beoordelingen of het ontwikkelen van begeleidingstrajecten voor startende docenten.
- Rendement: indicatoren die de waarde van het proces 'opleiden in de school' merkbaar, zichtbaar en eventueel meetbaar maken.
- HR-beleid: de integratie van 'opleiden in de scholen' in het HR-beleid van het bestuur/de school.
- Organisatie: de organisatorische inbedding van het proces 'opleiden in de school' en het functiehuis waarmee uitvoering wordt gegeven aan dit proces.



Figuur 2: de sturingsdomeinen voor de AONHW

2.2 Sturingsvisie

Responsible autonomy en minimaal kritieke specificatie

De AONHW gaat in haar sturingsvisie uit van *responsible autonomy*. Dit betekent dat scholen binnen het partnerschap een grote mate van vrijheid hebben in het sturen,

organiseren en uitvoeren van het proces 'opleiden in de school'. De AONHW stuurt op bovenstaande domeinen op basis van het principe van minimaal kritieke specificatie: normen en verwachtingen die de partners minimaal met elkaar afspreken en vastleggen. Welke deze precies zijn, is onder meer afhankelijk van de vraag hoe het partnerschap aankijkt tegen de meerwaarde van de samenwerking:

1. Meer kwaliteit door samenwerking;
2. Meer kracht naar buiten door samenwerking
3. Meer schaalvoordeel door samenwerking

Minimaal kritieke specificaties kunnen bijvoorbeeld bestaan uit:

- gezamenlijke overtuigingen en keuzes die kenmerkend zijn voor 'het opleiden in de school' binnen de AONHW, die een gezamenlijke kwaliteit definiëren en die verbindend werken voor de deelnemers waardoor partners elkaar gemakkelijk vinden en verstaan (**kwaliteit**);
- een gezamenlijke rolverwachting richting de opleidingsinstituten (**kracht**);
- initiatieven om gezamenlijk scholing in te kopen (**schaal**).

Vrijheid, verantwoordelijkheid en verantwoording

Het uitgangspunt van *responsible autonomy* impliceert dat partnerscholen verantwoordelijk omgaan met deze vrijheid. Dit betekent dat zij binnen hun eigen context op de bovengenoemde domeinen sturen door eigen schoolspecifieke normen en verwachtingen te expliciteren die aansluiten op de minimaal kritieke specificatie van de AONHW. Daarnaast veronderstelt *responsible autonomy* bereidheid bij partnerscholen om naar andere partners verantwoording af te leggen over keuzes en opbrengsten.

Kwaliteitszorg

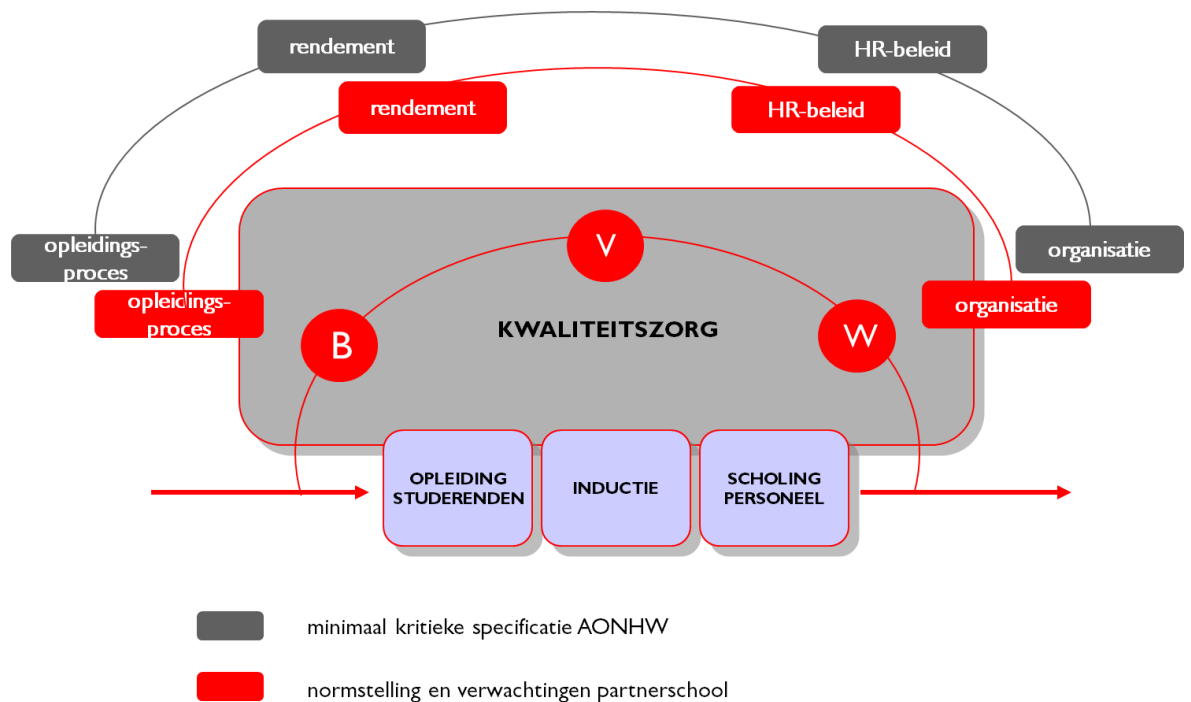
Kwaliteit en kwaliteitszorg zijn bewust niet als sturingsdomeinen opgenomen. De normen en/of verwachtingen die de AONHW op de sturingsdomeinen vastlegt, omschrijven in feite de kwaliteit die het partnerschap minimaal nastreeft. Ook de partnerscholen definiëren hun kwaliteit door eigen normen en verwachtingen te expliciteren. Het is in onze optiek niet logisch om dan ook nog 'kwaliteit' als apart sturingsdomein op te nemen.

Kwaliteitszorg is in onze ogen ook geen apart sturingsdomein. Kwaliteitszorg is een geborgde manier van werken waarmee processen 'op norm' worden gehouden. Kwaliteitszorg kent twee niveaus:

1. Het op gezette tijden verbeteren van de bestaande praktijk gegeven de gestelde normen en geformuleerde verwachtingen. Dit proces van bijsturen kan plaatsvinden op partnerscholen (op basis van afspraken die op dit niveau zijn gemaakt) of binnen de AONHW (voor wat betreft de minimaal kritieke specificatie) en verloopt langs de stappen: waarnemen, verklaren en bijstellen.

Resultaten van evaluatieonderzoek (via enquêtes en/of interviews) vervullen een belangrijke rol in dit proces.

2. Het bijstellen van de normen en verwachtingen. Dit betekent dat de partnerschool de normen en verwachtingen op de sturingsdomeinen herijkt of dat de AONHW de minimaal kritieke specificatie bijstelt (bijvoorbeeld naar aanleiding van een externe beoordeling en/of een eigen onderzoek op basis van een nieuw 'rondje langs de velden').



Figuur 3: kwaliteitszorg in het proces 'opleiden in de school'

Rollen van de AONHW

Afhankelijk van het aandeel dat de AONHW heeft in de sturing van het proces 'opleiden in de school' op aangesloten scholen kan ze verschillende rollen vervullen. De AONHW kan:

- een *strategische* rol vervullen als ze inzet op het kapitaliseren van de samenwerkingsvoordelen die eerder zijn genoemd;
- een *normerende* rol vervullen als ze de realisatie van de minimaal kritieke specificaties volgt binnen het partnerschap;
- een *adviserende* rol vervullen als ze aangesloten partners ondersteunt bij het sturen, inrichten en uitvoeren van het proces 'opleiden in de school';
- een *uitvoerende* rol vervullen als ze een verantwoording schrijft voor betrokken partijen en/of externe stakeholders

De wijze waarop de AONHW deze rollen invult, moet er vooral toe leiden dat de AONHW een lerend platform wordt, waar dilemma's van partnerscholen kunnen worden gedeeld, waar wordt gesproken over de 'plekken der moeite' en waar de echte vragen op tafel komen.

2.3 Sturingschema's

In de onderstaande sturingschema's is per sturingsdomein geconcretiseerd wat de minimale kritieke specificatie is die de AONHW voor alle partners heeft afgesproken. Wat zeggen deze sturingschema's precies?

- Deze schema's leggen in feite de minimaal te leveren kwaliteit vast op de genoemde sturingsdomeinen. De AONHW verwacht van alle betrokken partners dat ze aan deze minimale eisen voldoen en zal in gesprekken volgen of dit ook het geval is.
- Keuzes die partners maken en die binnen deze minimale grenzen vallen, zijn altijd goed. Dat is de vrijheid die partners hebben.
- Het staat partners natuurlijk vrij om in positieve zin af te wijken van deze minimale normen!

DOMEIN	UITWERKING
OPLEIDINGS- PROCES	Het vormgeven aan en het uitvoeren van concrete activiteiten in het proces 'van studerende naar senior docent'
Minimaal kritieke specificatie	<ul style="list-style-type: none"> - Het opzetten en uitvoeren van de initiële opleiding binnen school is een proces van respectievelijk co-creatie en co-productie tussen partnerschool en betrokken opleidingsinstituten. - Iedere partnerschool heeft contact met een instituutsbegeleider (of een gelijksoortige functionaris) binnen de betrokken opleidingsinstituten. - De partnerscholen van de AONHW kunnen laten zien hoe zij: <ul style="list-style-type: none"> • samenhang borgen tussen het opleidings- en begeleidingsproces op school en het opleidingsinstituut; • bewerkstelligen dat theorie en praktijk elkaar versterken; • studerenden voldoende gelegenheid bieden om praktijkervaring op te doen; • inspelen op de (gevarieerde) instroomkwalificaties van studerenden (maatwerk). - Partnerscholen kunnen een onderzoeksagenda presenteren die bestaat uit een afgestemde mix van onderzoeksthema's die voorbereiden op het beroep en onderzoeksthema's die zijn afgeleid van de ontwikkelagenda van de school. De behoefte van de studerende is voor de AONHW het vertrekpunt: de studerende kiest wat hij/zij nodig heeft, respectievelijk aankan. - Elk opleidingsinstituut kan toelichten welke afspraken er zijn gemaakt met de opleidingsschool over de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die nodig zijn om gezamenlijk te beoordelen. De partnerscholen kunnen laten zien hoe zij de – binnen de opleidingsschool – gemaakte afspraken in praktijk brengen.
Rol AONHW	<p>De AONHW:</p> <ul style="list-style-type: none"> - volgt de realisatie van de minimale kritieke specificaties (normerende rol); - kan partnerscholen in contact brengen met goede praktijken binnen en buiten het partnerschap (adviserende rol); - legt namens het partnerschap schriftelijke verantwoording af richting OCW (uitvoerende rol).

DOMEIN	UITWERKING
RENDEMENT	Indicatoren die de waarde van het proces 'opleiden in de school' merkbaar, zichtbaar en eventueel meetbaar maken.
Minimaal kritieke specificatie	<ul style="list-style-type: none"> - De AONHW staat voor beter en meer opleiden: <ul style="list-style-type: none"> • Meer opleiden betekent dat iedere partnerschool minimaal één studerende per vijf docenten kan opleiden.¹ • Iedere partnerschool neemt maatregelen om onnodige uitval van startende docenten te voorkomen. • Beter opleiden betekent dat partnerscholen <ul style="list-style-type: none"> ➤ ervoor zorgen dat studerenden tot afronding komen; ➤ een breed onderwijskundig repertoire bij studerenden ontwikkelen; ➤ in staat zijn om maatwerk te bieden aan studerenden.
Rol AONHW	<p>De AONHW:</p> <ul style="list-style-type: none"> - volgt de realisatie van de minimale kritieke specificaties (normerende rol); - kan partnerscholen in contact brengen met goede praktijken binnen en buiten het partnerschap om de variëteit in aanpakken kenbaar te maken (adviserende rol). - volgt de loopbaan van docenten die zijn opgeleid op scholen van de AONHW (uitvoerende taak); - legt namens het partnerschap schriftelijke verantwoording af richting OCW (uitvoerende rol). - voert de bovenschoolse enquête uit (uitvoerende rol).

¹ Op een school met circa 200 fte docenten is 40 studerenden meer dan realistisch. In de praktijk van de afgelopen 10 jaar zat de AONHW daar altijd ruim boven (zelfs 1:3) Voor een school met een kleiner docententeam is dit natuurlijk lastiger. Echter, in de praktijk is gebleken dat de norm 1:5 voor die scholen ook realistisch is. Het gevaar om de norm te verlagen is dat er – gelet op de regionale opdracht én afspraken – te weinig studerenden worden opgeleid.

DOMEIN	UITWERKING
HR-BELEID	De integratie van 'opleiden in de scholen' in het HR-beleid van het bestuur/school.
Minimaal kritieke specificatie	<ul style="list-style-type: none"> - Het bestuur of de school kan laten zien hoe zij in de praktijk concreet werkt aan de ontwikkeling van een cultuur gericht op samen leren. - Het bestuur of de school kan toelichten op welke manier 'opleiden in de school' onderdeel uitmaakt van het HR-beleid en de HR-praktijk. - Het bestuur of de school kan toelichten hoe 'opleiden in de school' bijdraagt aan de realisatie van onderwijsambities en aansluit op andere personeelsinstrumenten (zoals de introductie van nieuwe medewerkers, de gesprekscyclus, loopbaanontwikkeling, strategische personeelsplanning, formatieplanning en scholing) en dat daarmee het proces 'opleiden in de school' ook de inductiefase en het professionaliseren van zittend personeel omvat.
Rol AONHW	<p>De AONHW:</p> <ul style="list-style-type: none"> - volgt de realisatie van de minimale kritieke specificatie (normerende rol); - verzamelt en verspreidt goede praktijken op dit vlak en organiseert de uitwisseling daarvan (strategische rol); - adviseert besturen/scholen over de wijze waarop 'opleiden in de school' kan worden geïntegreerd in het HR-beleid (adviserende rol).

DOMEIN	UITWERKING
ORGANISATIE	De organisatorische inbedding van het proces 'opleiden in de school' en het functiehuis waarmee uitvoering wordt gegeven aan dit proces.
Minimaal kritieke specificatie	<ul style="list-style-type: none"> - De partnerschool kent een organisatievorm waarin in ieder geval de volgende rollen uit het partnerschapsdocument zijn vertegenwoordigd: portefeuillehouder opleiden in de school, (coördinerend) schoolopleider, onderzoekscoördinator en werkbegeleider/ vakbegeleider. - De partnerschool kan toelichten hoe de overlegstructuur rond het proces 'opleiden in de school' eruit ziet en hoe deze in de praktijk functioneert. - De opleidingsinstituten kennen een organisatievorm waarin in ieder geval de volgende rollen uit het partnerdocument zijn vertegenwoordigd: portefeuillehouder opleiden in de school en relatiebeheerder. - De partnerschool is verantwoordelijk voor een adequate facilitering van betrokkenen. - De school kan laten zien dat zij de professionaliseringsvraagstukken voor alle betrokken rollen heeft geanalyseerd en gericht werkt aan de professionalisering van deze rollen. - De school is actief in het netwerk van de AONHW.
Rol AONHW	<p>De AONHW:</p> <ul style="list-style-type: none"> - volgt de realisatie van de minimale kritieke specificatie (normerende rol); - biedt collectief scholingsaanbod aan als blijkt dat scholen gelijksoortige kwalitatieve vraagstukken hebben (strategische rol); - organiseert intervisiebijeenkomsten voor vertegenwoordigers van scholen en opleidingsinstituten (strategische rol). - Is verantwoordelijk voor de kwaliteit van eigen functionarissen (uitvoerende rol).

3 Organisatiemodel

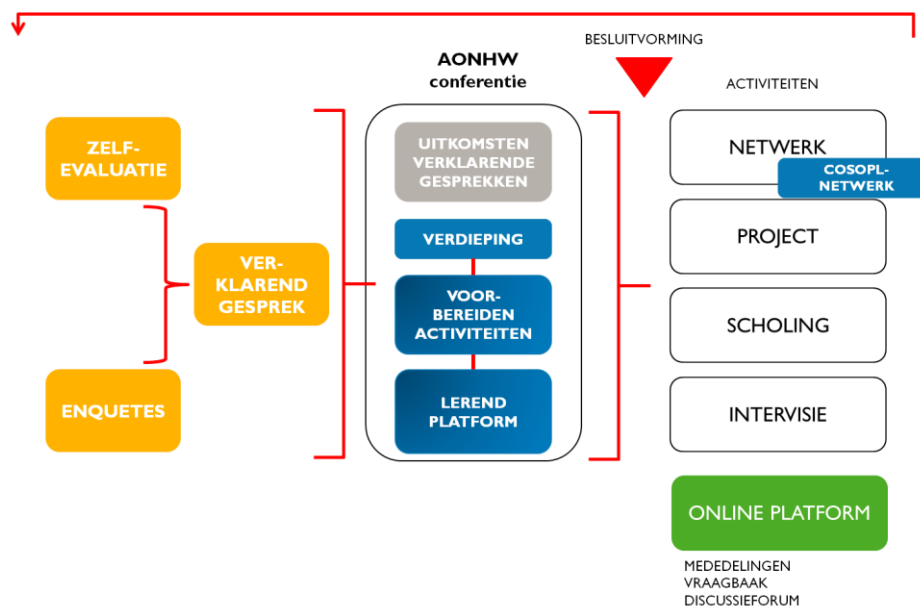
3.1 Inleiding

Bij de uitwerking van het organisatiemodel is gebruik gemaakt van drie uitgangspunten:

- Het 'rondje langs de velden' heeft een aantal wensen opgeleverd voor het nieuwe organisatiemodel. Gesprekspartners hebben tijdens dit rondje aangegeven dat zij de ervaren afstand tussen de stuurgroep en de uitvoering op partnerscholen zouden willen verkleinen en dat zij de voorkeur geven aan een 'netwerkachtige' structuur. Tevens is duidelijk geworden dat gesprekspartners het inhoudelijke gesprek dat tijdens dit rondje is gevoerd erg waarderen en dat de AONHW-brede conferentie – die eenmalig is georganiseerd in het AFAS-stadion – invulling gaf aan de behoefte om van tijd tot tijd alle betrokkenen binnen de opleidingsschool te kunnen ontmoeten en te spreken.
- De concrete vertaling van de sturingsvisie in sturingschema's heeft ook zicht gegeven op de rolinvulling van de AONHW. Kijkend naar deze rolinvulling wordt duidelijk dat de organisatie- en overlegvormen die in het model worden gekozen in ieder geval:
 - eraan moeten bijdragen dat de AONHW een lerend platform is: de organisatie- en overlegvormen moeten het leren van elkaar stimuleren en moeten uitnodigen om ook de plekken der moeite met elkaar te bespreken;
 - de AONHW in staat moeten stellen om de minimaal kritieke specificaties uit dit sturingsmodel te monitoren en – waar nodig – bij te stellen;
 - de AONHW in de gelegenheid moeten stellen om betrokken partners te adviseren over het vormgeven aan en uitvoeren van het proces 'opleiden in de school'.
- Het is tijd om de terminologie die bij het projectmatig werken horen (zoals stuurgroep en projectleider) los te laten. De AONHW is geen eindig project, maar inmiddels een vaste waarde in het voortgezet onderwijs in Noord-Holland West.

3.2 Het cyclisch proces binnen de AONHW

Om de hierboven samengevatte rol te kunnen vervullen, doorloopt de AONHW een tweejaarlijkse cyclus (zie figuur 4).



Figuur 4: de tweejaarlijkse cyclus binnen de AONHW

Een ‘rondje langs de velden’ vormt het startpunt van de tweejaarlijkse cyclus. Er worden zogenaamde verklarende gesprekken gevoerd met alle betrokken partners. Doel van deze gesprekken is om op te halen hoe partnerscholen en opleidingsinstellingen in hun situatie invulling geven aan de minimaal kritieke specificaties, hoe zij omgaan met eventuele dilemma’s, welke knelpunten zich voordoen, welke leervragen ze zelf hebben en welke adviezen ze de AONHW willen meegeven. De sturingschema’s bevatten in feite de gespreksonderwerpen voor dit verklarend gesprek. De partnerscholen en opleidingsinstellingen kunnen via een zelfevaluatie en reguliere kwaliteitsenquêtes informatie verzamelen ter voorbereiding op dit gesprek.

Het ‘rondje langs de velden’ van verklarende gesprekken met alle betrokken partners biedt de AONHW de mogelijkheid om de minimaal kritieke specificaties uit het sturingsmodel te monitoren en – waar nodig – bij te stellen.

Centraal in de tweejaarlijkse cyclus staat de AONHW-conferentie: een conferentie die – net als de eerder genoemde conferentie in het AFAS-stadion – beoogt om het hele systeem aan tafel te krijgen, elkaar te ontmoeten, goede praktijken te delen en vooral te leren van elkaar. De resultaten uit het ‘rondje langs de velden’ bepalen voor een belangrijk deel het inhoudelijk programma van de conferentie. In het eerste deel van de conferentie kunnen de bevindingen uit het rondje worden teruggekoppeld en is het mogelijk om gezamenlijk conclusies te trekken en aanbevelingen te formuleren. Het tweede deel van de conferentie is bedoeld om te verdiepen. Dit kan door goede

praktijken een podium te geven (bijvoorbeeld: een partnerschool vertelt over haar ervaringen met Lesson Study) of door vervolgvacaties voor te bereiden, bijvoorbeeld:

- een groep buigt zich over het gewenste scholingsprogramma voor werkplekbegeleiders;
- een groep werkt een projectkaart uit voor een ontwikkelproject;
- een groep voert een intervisiegesprek over dilemma's die uit het rondje naar voren zijn gekomen.

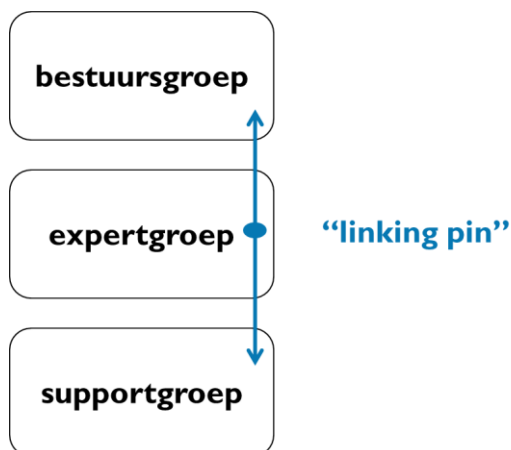
De conferentie is een uitingsvorm van de ambitie van de AONHW een lerend platform te zijn en biedt de mogelijkheid aan een grotere groep betrokkenen om mee te denken/mee te praten over het functioneren en/of de toekomst van het partnerschap.

Na de conferentie is duidelijk over welke aanbevelingen binnen de AONHW een besluit moet worden genomen, is de ontwikkelagenda voor de periode tot aan de start van de volgende cyclus bekend en hebben betrokkenen kunnen aangeven welke vervolgvacaties ze (mede) willen organiseren en waaraan ze willen meedoen. Een aantal vervolgvacaties wordt dus direct opgestart vanuit de conferentie. Het is natuurlijk ook mogelijk dat betrokkenen binnen partnerscholen en/of opleidingsinstituten in de periode tussen twee conferenties elkaar opzoeken in incidentele of meer structurele netwerken. Een aantal netwerken dat nu al succesvol is, zal hierdoor ook niet verdwijnen. Het COSOPL-netwerk bijvoorbeeld – het netwerk van coördinerend schoolopleiders – zal in de toekomst ook blijven bestaan voor de noodzakelijke operationele afstemming in het proces opleiden in de school. Naast het 'offline' netwerken en ontwikkelen gaat de AONHW ook een 'online' platform ontwikkelen waarop betrokken elkaar digitaal kunnen vinden. Dit online platform biedt de mogelijkheid om elkaar te informeren over interessante/nieuwe ontwikkelingen. Het kan ook een vraagbaak vormen en een discussieplatform bieden.

Naast 'offline' netwerken en activiteiten ontstaan er ook mogelijkheden om elkaar 'online' te treffen en via digitale wegen van elkaar te leren. Zo geeft de AONHW invulling aan 'blended learning'.

3.3 Vaste groepen

Naast de netwerkachtige structuren die gaan ontstaan gedurende het verloop van de cyclus gaat de AONHW in het organisatiemodel werken met drie vaste groepen en een coördinator AONHW die de *linking pin* is tussen de vaste groepen.



Figuur 5: de vaste groepen binnen de AONHW

Expertgroep²	
Deelnemers	Groep van inhoudelijke experts die gezamenlijk overzicht hebben over de sturingsdomeinen van de AONHW (bijvoorbeeld coördinerend schoolopleider ³ , onderzoekscoördinator, werkplekbegeleider, HR-adviseur, schoolleider, instituutsopleider)

² Een lid van de expertgroep wordt gevraagd om zijn/haar expertise en is in formele zin geen vertegenwoordiger van een partnerschool/opleidingsinstituut.

³ Het is van belang om zowel een eerste- als tweedegraads schoolopleider in de expertgroep te betrekken.

Opdracht in de cyclus	<ul style="list-style-type: none"> - Voert op basis van het sturingsmodel “verklarende gesprekken” met partnerscholen en opleidingsinstituten (waarnemen, verklaren) en maakt hierbij gebruik van zelfevaluaties en enquêtes - Volgt relevante landelijke ontwikkelingen en adviseert de bestuursgroep over de betekenis voor de AONHW - Adviseert de bestuursgroep over bijstelling van de minimaal kritieke specificatie - Adviseert partnerscholen over de organisatie en aansturing van het proces ‘opleiden in de school’ binnen een partnerschool - Bereidt inhoudelijk de AONHW-conferentie voor - Stimuleert het nemen van en het participeren in initiatieven naar aanleiding van de AONHW-conferentie
-----------------------	---

Bestuursgroep	
Deelnemers	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurders - Eindverantwoordelijk schoolleiders - Vertegenwoordigers van opleidingsinstituten
Opdracht in de cyclus	<ul style="list-style-type: none"> - Besluiten nemen over voorgestelde aanpassingen in de minimale kritieke specificatie - Besluitvorming over samenstelling partnerschap - Geeft goedkeuring aan de samenstelling van de expertgroep - Besluiten nemen over voorstellen met financiële implicaties (bijvoorbeeld begroting) - Bewaken van de wederzijdse afspraken binnen het partnerschap (partnerscholen – opleidingsinstituten) - Toezicht houden op uitgangspunten sturingsmodel en verloop cyclisch proces binnen AONHW

Supportgroep	
Deelnemers	Secretariaat en projectmedewerkers (tijdelijke inhuur)
Opdracht in de cyclus	Uitvoeren administratieve, organiserende en coördinerende taken

De coördinator AONHW:

- is vast lid van de expertgroep en:
 - doet iedere twee jaar een voorstel aan bestuursgroep voor de samenstelling van de expertgroep;
 - roept de expertgroep bijeen en zit de bijeenkomsten voor:
 - voorbereiding van het 'rondje langs de velden' en planning uitvoering;
 - nabespreken en analyseren uitkomsten;
 - voorbereiding programma conferentie en afspraken over rolverdeling;
 - bespreken beslisdocument dat na de conferentie aan bestuursgroep wordt voorgelegd;
 - beperkte tussentijdse afstemming (naar behoefte: over nieuwe ontwikkelingen, resultaten vervolgactiviteiten, terugkerende vragen etc.)
 - leidt vragen aan de expertgroep door naar de specialist uit de groep;
 - informeert de bestuursgroep over de activiteiten van de expertgroep;
- vervult een regierol in de fase dat de vervolgactiviteiten naar aanleiding van de conferentie lopen, volgt de ontwikkelingen en rapporteert hierover in de bestuursgroep;
- verzorgt de inhoudelijke voorbereiding van de vergaderingen van de bestuursgroep;
- geeft functioneel leiding aan de supportgroep;
- vertegenwoordigt de AONHW in landelijke netwerken en is contactpersoon;
- organiseert de landelijk geïnitieerde toetsingen.

3.4 Tot slot

Het sturings- en organisatiemodel in deze notitie introduceert een nieuwe werkwijze binnen de AONHW. We realiseren ons dat deze notitie niet alle antwoorden bevat op vragen die de komende periode zullen ontstaan. Er zullen ongetwijfeld nog discussies worden gevoerd over 'grijze gebieden' en er zullen kwesties naar voren komen waaraan bij het opstellen van deze notitie nog niet was gedacht. Het invoeringsproces van deze manier van sturen zal met andere woorden nog de nodige 'momenten van waarheid' kennen. Het is belangrijk om met elkaar hierover in gesprek te gaan met de sturingsvisie als gemeenschappelijk referentiepunt.