



Goed zorgen voor **professioneel kapitaal**

over professionaliseren in vo-scholen

Evelien Loeffen (KPC Groep), Ton Bruining (KPC Groep),
Emerance Uytendaal (KPC Groep), Louis Thijssen (Voion)

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Case 1 Medewerkers leren om zelf te leren	5
Case 2 HR verbindt visie en behoefte	13
Case 3 Samen eigenaar zijn	19

Voorwoord

VO-scholen in Nederland doen het goed. De basiskwaliteit is ruimschoots op orde. Toch kan het altijd beter. De oplossing daarvoor ligt voor een groot deel in het goed zorgen voor het professioneel kapitaal. Daarmee bedoelen we de docent, de werkcultuur en het lerend vermogen van de school.

Met het cahier **Goed zorgen voor professioneel kapitaal** gaan we in op het positioneren, richten en vormgeven van dat professioneel kapitaal. Hoe kun je dat als school het beste aanpakken? Dé oplossing bestaat natuurlijk niet, daarvoor is de praktijk te weerbarstig. Daarom laten we aan de hand van drie gefingeerde, maar wel op feiten gebaseerde, cases zien tegen welke professionaliseringskwesties scholen kunnen aanlopen en hoe ze dat oplossen.

De beschreven cases zijn afgeleid van de ervaringen met een 25-tal scholen die in 2013/2014 hebben deelgenomen aan leer/werktrajecten van Voion. Deze werden begeleid door adviseurs van KPC.

Iedere case is aangevuld met theorie over een aantal professionaliseringsconcepten die op de case van toepassing zijn, zogenaamde kernconcepten. Met de cases en de bijbehorende theoretische uitleg willen we duidelijk maken dat:

- professionalisering een integraal vraagstuk is, van alle niveaus binnen een school;
- beleid en uitvoering twee aparte werelden kunnen zijn;
- participatie en eigenaarschap van de docenten in het professionaliseringsproces van cruciaal belang zijn.

Alle cases laten zien hoe belangrijk een ontwikkelingsgerichte aanpak is in het professionaliseringsproces en dat het daarvoor nodig is de beheersmatige aanpak los te laten. Alleen op die manier blijft professionalisering niet louter een beleidskwestie, maar vindt het proces ook zijn weg naar de werkvloer.

Wij hopen dat dit cahier een inspirerende werking zal hebben voor leidinggevenden, HR-functionarissen en medewerkers van de VO-scholen in Nederland.

Louis Thijssen

Programmaleider Opleiding & professionalisering, Voion

Case 1

Rivierdalcollege

Medewerkers leren om zelf te leren

feiten & cijfers

Wie: **Rivierdal College**

Wat: **school voor vmbo, havo, vwo en gymnasium**

Aantal professionals: **190**

Aantal leerlingen: **1.700**

Aantal locaties: **2**

Het Rivierdal College streeft naar een verbetering van de professionele werkcultuur. “Het moet vanzelfsprekend zijn dat docenten zich willen blijven ontwikkelen, het beste uit zichzelf halen en goed onderwijs willen geven”, stelt rector Anja Bertels. De school gaat daarom aan de slag en krijgt te maken met vragen rond de vergroting van de professionele ruimte van leraren, nieuwe leervormen en **een breder begrip van leren.**

De school stelde drie jaar geleden een strategisch beleidsplan op waarin staat dat ze een veilige en tegelijkertijd uitdagende leeromgeving voor de leerlingen wil creëren. “Dat betekent ook dat docenten elkaar moeten uitdagen en stimuleren om hun talenten te ontwikkelen”, vindt Anja Bertels. “Maar helaas is de praktijk bij ons anders. We hebben geen professionele en lerende cultuur waarin docenten elkaar aanspreken. Eerder een familiale cultuur met bureaucratische trekjes.”



Meer weten?

Van Emst, Alex C. (1999).

Professionele cultuur in onderwijs-organisaties.

APS/Edukern. In dit boekje is een instrument opgenomen om de cultuur in school in kaart te brengen en bespreekbaar te maken.

Een breder begrip van leren

Leren kun je op veel verschillende manieren: er is geen vaste vorm voor en is veel meer dan alleen het verwerven van kennis en vaardigheden. Het is van belang dat er in school gesproken wordt over de zin en waarde van de verschillende typen leerprocessen, om met elkaar af te kunnen wegen welke leerprocessen op welk moment de meeste meerwaarde opleveren.

Leren als concept

Leren gebeurt vaak onbewust. Het is een misvatting dat leren uitsluitend gaat om iets nieuws leren. Ook iets afleren is leren. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen formeel leren (opleidingen en trainingen) en informeel leren (interviews, consultatie, praktijkervaringen, leergemeenschap, uitwisseling etc.). Scholen hebben vaak wel aandacht voor het leren van de professional als het gaat om kennis en vaardigheden, maar nieuwe kennis en vaardigheden leiden zeker niet automatisch tot nieuw gedrag.



Meer weten?

Bolhuis, S. & Simons, R.J. (2001) **Naar een breder begrip van leren.** In: Kessels J.W.M. & Poell R.F. (Red.) (2001) Human resource development : organiseren van het leren, pag. 37 – 51. Samson uitgeverij.

Leren aan de grens

Elke organisatie bestaat uit individuen, secties, afdelingen, managers, docenten en onderwijsondersteunend personeel. Ieder individu en elke groep hebben hun eigen manier van kijken, denken en werken. Door deze met elkaar te delen kan de organisatie er haar voordeel meedoen. Van elkaar leren in de praktijk is de meest effectieve vorm van leren. Vooral de grensgangers (mensen die op een vernieuwende en alternatieve manier met zaken omgaan) kunnen een belangrijke inspiratiebron zijn. Het stimuleren van ontmoeting en samenwerking tussen de verschillende vormen van leren en ontwikkelen, is een kern van effectief professionaliseringsbeleid.

TEKST

Individueel

De professionalisering van het Rivierdal College vindt vooral plaats op individueel niveau. Sinds een jaar of twee zijn er naast de secties ook teams, maar die twee eenheden functioneren heel verschillend en te los van elkaar. Van een geïntegreerde opvatting over professionalisering van het onderwijs is nauwelijks sprake. Tot grote frustratie van Bertels is dit niet iets wat de docenten zorgen baart. “Dat komt omdat de schoolresultaten in de regel goed zijn.” Reden voor Bertels om met P&O-functionaris Bess Fritsen om de tafel te gaan. Samen besluiten Bertels en Fritsen te onderzoeken hoe ze de werkcultuur een impuls kunnen geven.

Weeffout

Bertels en Fritsen richten een werkgroep op, die behalve uit henzelf ook bestaat uit een afdelingsdirecteur, twee leerjaarcoördinatoren en twee docenten die beginnende vakgenoten coachen. Doel van de werkgroep is tot een professionaliseringsbeleid te komen dat recht doet aan de doelstellingen en de inrichting van de school, aansluit op de leerbehoeften van de docenten en het onderwijs ondersteunend personeel en meer zeggenschap en verantwoordelijkheid bij het personeel zelf legt.

Bertels vertelt: “Pas toen we de afdelingsdirecteuren en hun teams hadden gesproken, werd het probleem duidelijk. Uit die gesprekken bleek dat de teams vinden dat de school te beheersmatig en instrumenteel is ingericht. Procedures krijgen volgens hen meer aandacht dan inhoud. De gesprekkencyclus bijvoorbeeld wordt ervaren als het afvinken van een gesprekslijstje. Dat past niet bij een cultuur waarin docenten verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit en de eigen professionalisering. Een echte weeffout in ons systeem.”

Nieuwe uitgangspunten

Bertels concludeert dat de school een ontwikkeling moet doormaken van een beheersmatige naar een ontwikkelingsgerichte aanpak. "Niet gemakkelijk, maar in ieder geval is er een punt op de horizon, waarop we ons kunnen richten."

De werkgroep graaft zich inhoudelijk helemaal in dit onderwerp in en vormt zo steeds meer een **professionele leergemeenschap**. Ieder lid van de werkgroep brengt zijn eigen bevindingen in als het gaat om ontwikkelingsgericht leren. Zo formuleren zij gezamenlijk een aantal uitgangspunten. De belangrijkste zijn:

- Gezamenlijke ontwikkeling vraagt om een gezamenlijke missie en visie op onderwijs van de onderwijsteams en -secties.
- Docenten kunnen alleen verantwoordelijkheid nemen als verantwoordelijkheden ook echt laag in de organisatie liggen.
- Excellente docenten maken samen nog geen excellente school. Voor goed onderwijs is het nodig expertise te delen, van elkaar te leren en een gezamenlijke en gedeelde opvatting te ontwikkelen over professioneel handelen.
- Leren heeft geen vaste vorm en naast formeel leren in de vorm van training en opleidingen is informeel leren minstens zo belangrijk: leren in de praktijk van de werkplek en daarover met elkaar het gesprek aangaan.
- De school kan leren faciliteren door zogenaamde **rijke leeromgevingen** in te richten of te stimuleren. Het is van belang daarvoor ruimte en tijd ter beschikking te stellen.



Professionele leergemeenschap

Een professionele leergemeenschap is een groep mensen die een belang, vraagstuk of passie voor een bepaald onderwerp deelt. De deelnemers aan een leergemeenschap leren en werken vooral samen, door ervaringen en inzichten met elkaar te delen. Dat heeft een sterk verdiepende werking op de kennis en expertise van de deelnemers én ze komen tot gedeelde inzichten en overtuigingen, waardoor de collectiviteit sterker wordt. Een professionele leergemeenschap geeft een enorme stimulans aan het ontwikkelingsgericht leren.

TEKST

Meer weten?

Bruining, T. & Uytendaal, E. (2010). **1+1=3. De kracht van leergemeenschappen.** 's Hertogenbosch: KPC Groep.

Lieskamp, M (2013). **De professionele leergemeenschap in het Onderwijs.** Huizen: Pica Onderwijsmanagement.

Castelijns, J. , Koster, B. & Vermeulen, M. (2009). **Vitaliteit in processen van collectief leren.** Antwerpen/ Apeldoorn: Garant.

Rijke leeromgevingen

Voorbeelden van rijke leeromgevingen zijn:

- Kennis- en kwaliteitskringen
- Leernetwerken, ontwikkelgroepen, onderzoeksgroepen
- Collegiale consultatie, peer-review en intervisie
- Huisacademie

Kenmerkend hierbij is dat de regievoering op inhoud en vorm in handen ligt van de individuele deelnemer en zijn collega's. Zij moeten zich zoveel mogelijk de eigenaar van deze leeromgevingen voelen. De leidinggevende vertrouwt op de inhoudelijke professionaliteit van de medewerkers. Wel monitort hij op het verloop van het leer- en ontwikkelproces en op de inhoudelijke verbinding tussen de opbrengsten enerzijds en beleidsmatige doelen anderzijds.

Overigens zien we in toenemende mate initiatieven van docenten die zelf hun rijke leeromgeving creëren door hun voortdurend zoeken naar innovatie in de eigen praktijk.

TEKST



Meer weten?

Kneyber, R & Evers, J. (2013). **Het alternatief. Weg met de afrekencultuur in het onderwijs.** Amsterdam: Boom.

In de praktijk

De werkgroep werkt de bevindingen uit tot een aantal **richtlijnen voor het professionaliseringsbeleid**.

Volgens Bertels een taaie klus. "Wij hebben wel, als werkgroep en leergemeenschap, een fantastisch en indringend leerproces achter de rug, maar nu moeten we onze inzichten als eerste aannemelijk maken bij de afdelingsdirecteuren en de bestuurder en daarna bij de docenten en het onderwijs ondersteunend personeel. Willen we onze standpunten serieus nemen, dan moeten zij in feite mede eigenaar worden van de inzichten en dat heeft tijd nodig."

In overleg met de afdelingsdirecteuren en de bestuurder besluit de werkgroep in twee teams te starten. Bess Fritsen wordt projectleider en krijgt de opdracht om samen met de twee afdelingsdirecteuren en twee docenten de pilot in te richten, te monitoren en te evalueren. Zij besluiten om geen beleidsplan te schrijven, maar gewoon aan de slag te gaan en gedurende een langere periode met elkaar in gesprek te gaan over vragen als:

- waar willen als school naartoe?
- hoe willen we dat als school bereiken?
- wat betekent dat voor de positie van het team en de individuele docent?
- hoe zorgen we ervoor dat we van elkaar weten wat we doen?

In feite herdefiniëren de teams in deze periode de **professionele ruimte** van teams en docenten, ontwerpen ze een nieuwe sturingsfilosofie en vragen ze zich af hoe professionaliseringsactiviteiten afgestemd worden met onderwijsdoelen.

De pilots zijn een groot succes en leiden tot nieuw elan bij de betrokken teams en medewerkers. Ze voelen zich meer eigenaar van het onderwijs en van hun eigen professionele ontwikkeling.

Deze leerervaring rijker, besluit de leiding van het Rivierdalcollege om in het vervolg ontwikkeltaken zo laag mogelijk in de school te beleggen en vernieuwende initiatieven van medewerkers te stimuleren en te faciliteren.

Richtlijnen voor professionaliseringsbeleid

Een kansrijk professionaliseringsbeleid kenmerkt zich onder meer door:

- dat de vormgeving van professionaliseringsactiviteiten een afgeleide moet zijn van opvattingen van de onderwijskundige ambitie en doelen van de school en van de teams/secties.
- de zeggenschap van teams en medewerkers over onderwijskundige inhoud en over de wijze waarop zij ontwikkelen en leren. Laat teams hun eigen visie en missie formuleren in lijn met de koers van de school.
- de focus op het primaire proces. Leren, ontwikkelen en professionaliseren moet en kan zoveel als mogelijk ingebed worden in de onderwijspraktijk. Actief leren is het meest effectief.
- het bevorderen en stimuleren van het delen en uitwisselen met elkaar. Iedereen doet mee en deelt zijn ervaringen met collega's en met leidinggevenden.

TEKST

Professionele ruimte

Het Ministerie van OCW definieert de term Professionele Ruimte als volgt: "De interne zeggenschap van de leraar ten aanzien van het ontwerp en de uitvoering van het onderwijskundig en kwaliteitsbeleid van de school." Daarbij gaat het niet primair om formele zeggenschap, maar om de individuele ruimte om een bijdrage te hebben aan de collectieve doelen. Professionele ruimte is een resultaat van een op vertrouwen gebaseerde dialoog tussen alle betrokkenen in school. Het innemen van professionele ruimte in de school biedt kansen voor docenten en teams om hun talent zichtbaar te maken, invloed uit te oefenen en samen vorm te geven aan de gewenste school- en onderwijsontwikkeling. Eigenaarschap, zeggenschap én aan elkaar verantwoording afleggen zijn cruciale elementen van professionele ruimte.

TEKST



Meer weten?

Hessing, R., Loeffen, E., Uytendaal, E. & Willems, W. (2013).

De leraar aan het roer! Handreiking voor het bevorderen van eigenaarschap van professionele ontwikkeling.

's-Hertogenbosch: KPC Groep.

In een gezamenlijk project hebben onderwijsadviesbureaus APS en KPC Groep samen met vijf scholen onderzocht wat nodig is om professionele ruimte op een goede manier vorm te geven. Daaruit zijn vijf vuistregels gedestilleerd:

1 Sluit aan op de leerling

In het onderwijs draait het in de eerste plaats om de bedoeling om goed onderwijs te bieden aan de leerling. De leraar moet de ruimte krijgen om dat waar te kunnen maken.

2 Ga in gesprek

Het best mogelijke onderwijs maakt de leraar niet alleen. Daarvoor stemt hij af met anderen, zoals met de leerling en diens omgeving, met collega's en met de schoolleiding.

3 Verbind en werk samen

Samen met anderen kan gezocht worden naar slimmere antwoorden op onderwijsvraagstukken of een tijdig antwoord op nieuwe vragen. Samen met anderen kan meer invloed worden uitgeoefend.

4 Maak spanning bespreekbaar

Door te onderzoeken wat er zo spannend is, kunnen beelden en opvattingen worden verhelderd en begrepen, waardoor beter werkbare afspraken kunnen worden gemaakt, tussen leraren onderling, tussen teams en tussen leraren en schoolleiding. Ook zonder het altijd met elkaar eens te worden kunnen werkbare afspraken worden gemaakt.

5 Maak het concreet

Professionele ruimte wordt zichtbaar bij het werken aan concrete situaties waarin kan worden nagegaan welke regelruimte nodig is om het beste resultaat te leveren.

Professionele ruimte ligt aan de basis van de school als werkgemeenschap. Het is een blaasbalg voor de verbinding tussen innovatiedoelen, de praktijk van de school en de drijfveren van docenten. Voor docenten betekent dit inzicht krijgen in wat hen en hun collega's persoonlijk drijft en overtuigt. Voor schoolleiders betekent dit de motieven en drijfveren van docenten verbinden aan de gezamenlijke onderwijsdoelen.



Meer weten?

Bruining, T. e.a. (2014).

Samen vormgeven aan professionele ruimte voor goed onderwijs.

's Hertogenbosch/ Utrecht KPCgroep/ APS.

Thijssen, L., Bruining, T. & de Koning, H. (2014).

Werken aan professionele ruimte.

Heerlen: Voion.

Akkerman, S. & Bakker, A. (2012). 'Boundary crossing' binnen en tussen organisaties. Het leerpotentieel van grenzen.

Opleiding & Ontwikkeling, (25) 1, 2012, pp. 15-19.

Case 2

Meerwoudse Scholengroep

HR verbindt visie en behoefte

feiten & cijfers

Wie: **Meerwoudse Scholengroep**

Wat: **school voor vmbo, havo en vwo**

Aantal professionals: **270**

Aantal leerlingen: **3.300**

Aantal locaties: **4**

De Meerwoudse Scholengroep zet de afdeling HR in om de ontwikkelingsbehoefte van de docenten duidelijk te krijgen en ervoor te zorgen dat het professionaliseringsbeleid beter aansluit op deze ontwikkelingsbehoefte. Het heeft best wat voeten in aarde voordat het zover is.

De Meerwoudse Scholengroep heeft alle zaakjes goed voor elkaar: een behoorlijk functionerende HR- afdeling, een goede gesprekkencyclus en verschillende plannen en programma's voor professionalisering. Toch is er onrust bij directeur Carlo Donkers en hoofd HR Doreen Gruijters. Ze maken zich zorgen over de professionaliteit van de docenten. Gruijters: "De docenten houden elkaar, de opleiders in de school, de locatiedirecteuren en de teamleiders op afstand. Ook nemen ze te weinig initiatief om zichzelf te professionaliseren." Donkers vult aan: "Ook het visiestuk over professionaliteit dat de HR-afdeling twee jaar geleden schreef en dat onder meer als basis dient voor onze gesprekkencyclus, heeft tot nu toe weinig opgebracht. De professionele cultuur is niet zoals we willen."

Initiatieven

Binnen de vier locaties werkt de school met onderwijsteams van 15 tot 20 docenten onder leiding van een teamleider. Donkers besluit samen met Gruijters hun zorg te bespreken met de onderwijsteams. Ze praten bijvoorbeeld met teamhoofd Renée Janssen. Deze herkent hun zorg wel en zegt dat er te veel een gemakzuchtige cultuur is van "Ik ben oké, jij bent oké en we doen toch met z'n allen onze best." "Inderdaad niet professioneel genoeg", concludeert Janssen.

En dat terwijl er in de Meerwoudse Scholengroep toch goede initiatieven zijn om de professionaliteit te versterken. Zo is er een Bestuursacademie opgezet waar docenten en managementleden bovenschools een aanbod krijgen om te leren en ontwikkelen.

Rompslomp

Janssen denkt dat de school de initiatieven voor professionalisering te instrumenteel in zet. "Processen lopen te stroperig, zonder effect te hebben op de docenten. De instrumenten en formats van de gesprekkencyclus leveren veel rompslomp en papierwerk op", is Janssens indruk. "Docenten vinden formulieren invullen, het bespreken van hun functioneren en het maken van werkafspraken helemaal niet inspirerend." Janssens conclusie is dan ook: docenten ervaren te weinig verbinding tussen het HR-beleid en dat wat zij nodig hebben voor het geven van goede lessen.

Meer dienend

Gesprekken zoals die met Janssen zijn voor Donkers en Gruijters enorm verhelderend. Het is duidelijk: de procedures voor professionalisering moeten meer dienend zijn aan de doelen van het personeelsbeleid. "In al onze activiteiten en plannen zijn we dat een beetje uit het oog verloren", vertelt Donkers. "Onze Bestuursacademie bijvoorbeeld zou veel meer moeten zijn dan een catalogus vol opleidingsmogelijkheden."

Opvallend vindt hij verder dat de teamleiders in de gesprekken niet echt de ontwikkelingsbehoefte van de docenten duidelijk wisten te maken. Daarop besluiten Donkers en Gruijters dat de HR-afdeling de onderwijsteams

gaat ondersteunen in het helder krijgen van hun ontwikkelingsvraag. Om die vervolgens uitgangspunt te kunnen laten zijn voor het HR-beleid. Gruijters start daartoe samen met haar HR-collega's een nieuwe gespreksronde met de onderwijsteams.

Rollen versterken

De gespreksronde vindt plaats op basis van de methodiek van **de vier D's**. Zo komen Gruijters en haar collega's erachter wat de HR-afdeling goed doet en wat voor verbetering vatbaar is. Het sterke punt van de HR-afdeling is bijvoorbeeld de toepassing van procedures en instrumenten. Ook strategisch is de afdeling sterk. Maar bij veranderingsprocessen en de ontwikkeling van medewerkers is HR niet genoeg zichtbaar. Daarin zou zij een meer initiërende en ondersteunende rol kunnen spelen.

“We moeten als HR-afdeling meer vraaggericht gaan werken en een aantal **HR-rollen** – vooral ook bij leidinggevenden – versterken”, zegt Gruijters .

“Dat moet gebeuren in samenhang met de strategische koers van de school en de behoeften van de docenten. We moeten kortom meer oog hebben voor wat er leeft op de werkvloer. Input vanuit de onderwijsteams is daarbij onontbeerlijk. We moeten hun expertise en ambities tot vertrekpunt maken. De docenten en de teams vormen immers het professioneel kapitaal van de school. Best een uitdaging, maar ook een prachtige kans om een echte lerende organisatie te worden.”

De vier D's

Om op positieve wijze met elkaar het gesprek aan te gaan over professionalisering of om school-, team- of individuele plannen op te stellen, kun je de vier D's als uitgangspunt nemen. Hiermee kijk je als professionals naar wat je in elkaar waardeert en waar je naartoe wilt. Deze zogenaamde waarderende benadering, appreciative inquiry genaamd, zorgt voor meer motivatie om samen iets te bereiken.

De vier D's staan voor:

- Discovery: samen zoeken naar motivaties en krachten;
- Dream: samen dromen over toekomstbeelden;
- Design: samen werken aan de weg;
- Destiny: samen zoeken naar verduurzaming.

De waarderende benadering vereist dat er aansluiting is bij de kracht en de ideeën van de onderwijsprofessionals en de teams. De school, het management en de docenten stellen zich dienstbaar aan elkaar op. In een waarderende benadering onderzoekt de leidinggevende samen met de medewerker wat deze nodig heeft om verder te ontwikkelen en bij te dragen aan de organisatie. En honoreert dat zoveel als mogelijk.



Meer weten?

Srivastva, S., Fry, R. & Cooperrider D. (1990)

Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations.

Bron voor 4 D's. San Francisco, CA: Jossey Bass.

HR-rollen

Onderwijsdeskundigen Michael Fullan en Andy Hargreaves schrijven in hun boek "Professioneel Kapitaal" over hoe scholen en hun besturen kunnen werken aan het professionaliseren van hun personeel door aandacht te besteden aan persoonlijk vakmanschap, het sociale klimaat waarin geleerd en gewerkt wordt en aan het realiseren van krachtige besluitvorming. In het boek staan Fullan en Hargreaves stil bij hoe elke school een topschool kan worden.

Wil je als HR-afdeling een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het professioneel kapitaal in school? Dan is het belangrijk om inzicht te hebben in de verschillende rollen die HR binnen de onderwijsorganisatie kan vervullen. En te reflecteren op hoe de balans tussen die rollen er op dit moment in de organisatie uitziet.

Het bekende model van Ulrich gaat uit van vier rollen:

1. HR als strategische partner: HR adviseert mee over de strategische koers van de school en ontwikkelt strategisch HR-beleid voor de middellange en lange termijn.
2. HR als change agent: HR denkt mee en ondersteunt veranderingsprocessen.
3. HR als employee champion: HR ondersteunt loopbaan-, talent- en competentieontwikkeling van (individuele) medewerkers.
4. HR als administrative expert: HR start en bewaakt procedures, zorgt voor benodigde instrumenten en stelt deze bij.

De eerste twee rollen zijn op strategisch niveau, de laatste twee op operationeel niveau. Ook zijn de rollen van strategische partner en administrative expert beheersmatig van aard, terwijl de rollen van change agent en employee champion ontwikkelingsgericht van aard zijn.



Meer weten?

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012).

Professional Capital: Transforming Teaching in Every School.

Nederlandse vertaling: 2013, Maasdjik: NTO-effect.



Meer weten?

Ulrich, D. (1997).

Human Resource Champions.

Boston, MA: Harvard Business School Press.

Strategisch niveau			
Beheersmatig / instrumenteel	strategic partner	change agent	Ontwikkelings- gericht
	administrative expert	employee champion	
Operationeel niveau			

Veel scholen beschikken over een integraal personeelsbeleid waarin procedures uitgewerkt zijn in aanpak en tijdsplan en waarin ondersteunende instrumenten en protocollen beschikbaar zijn. Het is vooral gericht op werving en selectie, salaris- en functiegebouw en sociale zekerheid. De administratieve kant is dus meestal wel op orde. Ook is het HR-beleid in scholen vaak duidelijk gericht op het bieden van individuele faciliteiten en mogelijkheden aan leidinggevend en medewerkers, die ondersteunend zijn aan hun loopbaanontwikkeling.

De rol van HR als ondersteunend aan de strategische en onderwijskundige koers en als aanjager van de veranderprocessen die daarvoor nodig zijn, is veel minder breed ontwikkeld. Van HR als brede ondersteuning aan goed werkgeverschap in alle domeinen van Ulrich, is dus slechts in beperkte zin sprake. HR-beleid wordt nauwelijks of niet benut ter versterking van het collectief.



Meer weten?

Coli, E. (2010).
P&O moet waarde toevoegen.

Interview met
Jeroen Delmotte,
Personeelsbeleid,
46 (1/2) pp. 33-35.

Waar veel scholen – meestal impliciet – mee worstelen, is de schimmigheid van de strategische- en veranderaspecten van de HR-rollen. Wie in school is daarvoor verantwoordelijk? Het is nodig dat bestuurders, staf, leidinggevend en docenten hun taken en bevoegdheden binnen de HR-rollen goed kennen en deze goed met elkaar afstemmen. Een staf HR kan een rol spelen in het proces om daartoe te komen.



Meer weten?

www.schoolaanzet.nl

School aan Zet heeft een HR-scan gemaakt aan de hand van de rollen van Ulrich. Hiermee krijgen scholen beter inzicht in wat er achter de rollen schuil gaat, hoe de rollen in de organisatie verankerd zijn en op welke manier ze zo nodig kunnen worden versterkt.

Case 3

Varenbroek college

Samen eigenaar zijn

feiten & cijfers

Wie: **VarenbroekCollege**

Wat: **school voor havo en vwo**

Aantal professionals: **90**

Aantal leerlingen: **1.100**

Aantal locaties: **1**

Het Varenbroek College wil de collegiale consultatie in school versterken. Madelon Verschuren, afdelingsleider van het havo bovenbouwteam, pakt de handschoen op en gaat met het MT en de docenten het gesprek aan. Samen met hen wil ze kijken hoe deze leervorm beter van de grond kan komen (zie kader Professional zijn).

Sinds het Varenbroek College vijf jaar geleden besloot de school op te knippen in havo, atheneum en gymnasium, zijn de leerlingen meer centraal komen te staan. Toch is Madelon Verschuren niet tevreden over de mate waarin docenten van elkaar leren om effectiever in te spelen op de behoeften van leerlingen. "Vaak gaan de gesprekken tussen de docenten niet verder dan de voortgang en het gedrag van de leerling. Ze stemmen het hoognodige met elkaar af en dat is het. Motivatieproblemen van leerlingen worden afgeserveerd als "de jeugd luistert niet meer en vinden zaken buiten school interessanter." Ik moet hier iets mee, maar wil niet zomaar iets agenderen. Ik moet eerst weten op welke manier de docenten meer van en met elkaar kunnen leren. De collegiale consultatie waarmee we twee jaar geleden als **leervorm voor professionalisering** zijn gestart, heeft tot nu toe weinig vruchten afgeworpen."



Meer weten?

Haan, E. de (2006).
Leren met collega's.
 Praktijkboek
 intercollegiale
 consultatie. Assen:
 Van Gorcum.

Wassink, H. (2011).
**'Wie ben ik om iets
 te vinden van
 collega's'.**

Opleiding &
 Ontwikkeling, 24 (5),
 pp. 20-25.

Collegiale consultatie

Collegiale consultatie kan grofweg twee vormen hebben: collegiale toetsing en intervisie. Het verschil tussen collegiale toetsing en intervisie is:

- Collegiale toetsing is puur vakinhoudelijk: bij collegiale toetsing stellen deelnemers met elkaar kaders, procedures en werkwijzen vast en kijken ze of deze bevredigend zijn. Ook kijken ze samen of ze zich hieraan houden en spreken elkaar erop aan als dat niet zo is. De docenten toetsen en beoordelen elkaar.
- Intervisie is meer persoonlijk: de docent als persoon staat centraal. Docenten steunen de collega die een probleem poneert. Ze geven suggesties, stellen alternatieven voor en delen hun eigen ervaringen met het probleem.

TEKST

Professional zijn

Professional zijn vraagt om een voortdurende lerende houding die je steeds beter in staat stelt om professionele oordelen te vormen. Om als docent deugdelijk werk te kunnen verrichten is het nodig om een lerende houding aan te nemen. Het gaat dus niet om de vakmatige professionaliteit van de docent alleen, maar om de 'normatieve professionalisering' van de docent. Met andere woorden: iedere docent hanteert eigen overtuigingen en beelden van waaruit hij handelt en hij zijn handelen verantwoordt: zijn norm! Het is van belang dat eenieder zich bewust is welke norm dat is en hoe die van invloed is op het handelen en maken van keuzes in de dagelijkse praktijk.

Deze norm wordt ook ingezet in het kijken naar en waarnemen van collega's en leidinggevend. Die dat op hun beurt ook doen vanuit hun eigen norm. Leren en ontwikkelen in het belang van de school als geheel kan niet zonder dat deze onderliggende normen benoemd en besproken worden.

Dit vraagt om een gesprek waarin op een reflectieve, onderzoekende en lerende manier de verschillende

TEKST

belangen, waarden en normen van de gesprekspartners worden benaderd. De methode van de vier D's zou hiervoor gebruikt kunnen worden.

Normatieve professionalisering kan in de school vorm krijgen als de school aan de slag gaat met bijvoorbeeld collegiale consultatie, door een leergemeenschap te vormen of door aan de slag te gaan met collectief praktijk onderzoek.

Voor docenten die iedere dag opnieuw vele professionele oordelen moeten vellen, zijn vijf thema's van belang:

- Wie ben ik als docent, wat bepaalt mijn handelen en waarop baseer ik mijn professioneel oordeel? Wat is de invloed van wie ik ben en wie ik wil zijn op hoe ik mijn werk doe en wil doen?
- Wat is in de omgang met mijn directe omgeving in de school, collega's en leiding, leerlingen en ouders, voor mij van belang? Wat doet er dan toe voor mij?
- Op welke kennis en inhouden baseer ik mijn handelen en overtuigingen? Hoe zie ik mijn rol als docent: als kennisoverdrager of opvoeder of beiden. Ben ik deel van een sectie of ben ik lid van een team of ben ik beiden en hoe ga ik om met het spanningsveld dat dat met zich mee kan brengen?
- Hoe ervaar ik mijn plek in de school? Hoe ervaar ik de mate en manier waarop ik invloed kan hebben en mijn betrokkenheid kan tonen en die kan verzilveren in besluiten? Welke plek wil ik, neem ik en welke plek is mij gegund?
- Wanneer vind ik dat wij het als school goed doen en welke kwaliteitscriteria hanteer ik daarvoor?

Leervormen voor professionalisering

Professionalisering kent vijf leervormen:

- Persoonlijke reflectie: weten wat de norm is voor goed docentschap, bereid zijn jezelf voortdurend aan deze norm te koppelen en een lerende houding aan te nemen.
- Collegiale consultatie: samen op een georganiseerde manier reflecteren op het eigen handelen.
- Professionele leergemeenschap: reflecteren op de eigen praktijk, onderzoeken van bestaande kennis en ervaringen uitwisselen.
- Collectief praktijkonderzoek: op een cyclische manier samen ambitie ontwikkelen, onderzoeksvragen formuleren, informatie verzamelen, informatie interpreteren, consequenties verbinden, acties ondernemen en product plus proces evalueren.
- Professionele cyclus: je samen bezinnen op professionele waarden en een manier van werken ontwikkelen die ruimte geeft aan professionele oordeelsvorming.

TEKST

In gesprek

Verschuren meldt haar bevindingen bij het MT en stelt de vraag hoe het leren binnen de teams beter zou kunnen. Uit dit gesprek blijkt dat ook de rest van het MT weinig goede voorbeelden kan vinden van leren binnen teams. Om erachter te komen waarom collegiale consultatie en leerkringen niet goed van de grond komen binnen school, gaat ze met haar afdeling in gesprek om het beleid eens grondig onder de loep te nemen. Dat doet ze door docenten individueel vragenlijsten te laten invullen en de antwoorden groepsgewijs terug te koppelen. “Zo kwam er een hele waaier aan inhoudelijke standpunten”, vertelt Verschuren. “De ene docent voelt zich niet senang bij de verslagen van het lesbezoek, de ander weet niet goed wie nu wie consulteert tijdens het lesbezoek. Weer een ander schroomt om feedback te geven, terwijl een collega-docent wel feedback wil geven, maar de ontwikkelingsvraag van zijn collega mist waarop hij feedback kan geven. Ook zijn er docenten die een concreet vervolg op het lesbezoek missen. Kortom, zo veel docenten, zo veel redenen waarom collegiale consultatie niet goed loopt.

Ander opvallend punt vond ik het gebrek aan **eigenaarschap** bij de docenten: waarom hebben ze niet eerder aan de bel getrokken met de mededeling dat de collegiale consultatie niet goed liep?” Verschuren concludeert dat een leervorm niet werkt als deze niet aansluit op de passie van docenten. Op deze manier zijn de docenten niet gemotiveerd om met professionalisering aan de slag te gaan. “We moeten de doelen van docenten veel meer met elkaar en met die van de school verbinden”, stelt Verschuren. “Ook moeten we helder zien te krijgen wat de leervorm oplevert. Voor leerlingen, voor docenten en voor de resultaten van de school. De aanpak moet kortom eigenaarschapsgericht, ontwikkelingsgericht en opbrengstgericht zijn.”

Eigenaarschap

Eigenaarschap geeft de mate aan waarin de docent zich eigenaar voelt van zijn eigen professionaliteit en leerproces. Heeft hij het gevoel zelf keuzes te kunnen maken en zelf de vorm, richting en inhoud van zijn professionele ontwikkeling te kunnen bepalen? Eigenaarschap is belangrijk omdat dit sterk verband houdt met de intrinsieke motivatie van medewerkers.

Docenten krijgen een groter gevoel van eigenaarschap over het onderwijs en hun beroep als de schoolleiding samen met hen optrekt, actuele ontwikkelingen bespreekt en zij daar samen de consequenties van bepalen. Eigenaarschap vergroten kan niet met een snelle truc zoals het even organiseren van inspraak. Om eigenaarschap in onderwijsteams te vergroten moet er een sturingsfilosofie zijn die aansluit op alle lagen van de school. Het vergroten van eigenaarschap is ook geen doel, maar een middel om teams zelfsturend te laten zijn en zich verantwoordelijk te laten voelen voor de kwaliteit van het onderwijs. Om dit te kunnen bereiken is investeren in gedeeld leiderschap en eigenaarschap van belang.

Om eigenaarschap te vergroten zijn de volgende aandachtspunten van waarde:

- Een opdracht dient het commitment van de opdrachtnemer te hebben en liefst heeft hij een rol gehad in de keuze van het doel van de opdracht.
- De opdracht is helder met duidelijke persoonlijke taken.
- De persoonlijke talenten en ambities van de opdrachtnemer worden benadrukt ('jij kan dit goed').
- Er is sprake van een realistisch resultaat en collectieve en individuele verantwoordelijkheden voor het behalen van het resultaat zijn duidelijk en onderscheiden.
- De manier waarop aan het resultaat wordt gewerkt wordt zoveel mogelijk aan de opdrachtnemer gelaten.
- Er is continue aandacht, tijd en ruimte voor afspreken, bespreken en aanspreken.

TEKST

Verbinding

Op basis van de uitkomsten van het eerste overleg laat Verschuren de docenten in groepen hun eigen leerdoelen en de teamdoelen formuleren. Daarna zoeken zij de verbinding tussen hun individuele doelen onderling en vervolgens tussen hun individuele doelen en het teamdoel. “De meeste docenten blijken de teamdoelen relevant te vinden”, vertelt Verschuren. “Maar je ziet ook dat de docenten zoekende zijn naar de verbinding met hun individuele doelen. Ook geven de docenten aan tijd en ruimte nodig te hebben om de doelen te realiseren. Overigens zag ik dat de docenten prima samen kunnen leren en elkaar consulteren.” Net als in het vorige overleg koppelt Verschuren deze bevindingen terug aan de docenten en formuleert ze samen met hen de vervolgstappen. “De meeste docenten willen weten welke vormen er zijn om collegiaal te leren en hoe ze die vormen kunnen toepassen. Ze staan echt open voor alternatieven. Dat is mooi om te zien. In de volgende bijeenkomst ga ik samen met hen kijken in hoeverre ze collegiale consultatie op dit moment toepassen binnen hun team. Daartoe zal ik in een intervisie-achtige sfeer een aantal **reflectieve vragen** met hen doornemen.”

Leiderschap

Overigens vergt deze verlegging van het accent naar eigenaarschap voor docenten en teams wel wat van het **leiderschap**, van zowel bestuurders, directieleden als teamleiders. Ruimte geven en faciliteren is in de praktijk een lastiger opdracht dan je denkt. Daartoe organiseert Verschuren leiderschapstrainingen voor alle niveaus.

Reflectieve vragen

Om in school het gesprek over professionalisering op gang te brengen, kunnen de volgende vragen een goed vertrekpunt zijn:

- Kun jij in deze school de leraar zijn die je wilt zijn?
- Wat heb jij nodig om je nog verder te ontwikkelen in je professionaliteit?
- Zijn wij het in school eens over de onderwijskundige doelen die we nastreven?
- Kun je in school experimenteren met pedagogisch-didactische aanpakken waar jij in gelooft?
- Sluit het onderwijs in school voldoende aan bij maatschappelijke ontwikkelingen?
- Worden jouw resultaten gezien en gewaardeerd?
- Wordt er in school op een opbouwende en inspirerende manier samengewerkt?
- Geven jij en je collega's opbouwende feedback op elkaars werk?
- Hoe zou ik als leidinggevende nog meer stimulerend en faciliterend kunnen zijn?
- Beschik je over benodigde tijd en middelen om jezelf en je onderwijs verder te ontwikkelen?

TEKST

Leiderschap

Om de professionele ruimte en verantwoordelijkheid (persoonlijk leiderschap) te kunnen nemen moet een docent zich geïnspireerd en uitgedaagd voelen. Dat kan in een proces van gespreid leiderschap.

Hoogleraar opleidingskundig leiderschap Joseph Kessels introduceerde het begrip 'gespreid leiderschap'. Aanleiding daarvoor vormden de volgende vragen:

- Hoe verwerven docenten hun vakbekwaamheid?
- Hoe kan een school een gunstig leerklimaat voor docenten ontwikkelen waarin zij voortdurend aan de verbetering van hun vak kunnen werken?
- Welke invloed hebben formele en collegiale vormen van leiderschap op het leerklimaat?

Gespreid leiderschap vindt, volgens Kessels, plaats in een wederzijds proces van toekennen en verwerven. Het proces loopt in iedere situatie anders, dus er is geen blauwdruk voor. Deze vorm van leiderschap creëren schoolleiders en docenten met elkaar. Uitgangspunt daarbij is dat leiderschap niet iets is wat iemand heeft, maar wat mensen samen maken in een proces van co-creatie.

TEKST



Meer weten?

Kessels, J.W.M. & Poell, R. (Eds.).

Handboek Human Resource Development.

Organiseren van het leren.

Alphen aan de Rijn: Samson, pp. 37-51.

Kessels, J.W.M. (2012).

Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte.

Oratie 30 maart 2012. Heerlen: Open Universiteit – LOOK.

Zelf aan de slag: praktische tips

Een lerende organisatie bevorderen?

Voor leidinggevendenden die een impuls willen geven aan de lerende organisatie, is er een aantal punten waarop ze kunnen letten op het moment dat er een verandering nodig is:

- Begin met het einde voor ogen: op welk punt moet de school/het team zich ontwikkelen in het streven van goed naar beter? Formuleer helder naar alle betrokkenen wat je als leiding moet en wil bereiken, waardoor die wens wordt gevoed en binnen welke kaders die gerealiseerd moet worden.
- Zorg dat alle belanghebbenden betrokken zijn: voer het gesprek over het doel dwars door de organisatie heen. Daarbij zijn vooral twee aandachtspunten van belang:
 - 1 Formuleer het doel in het licht van de missie, visie en ambitie van de school: hoe draagt het daaraan bij?
 - 2 En heb aandacht voor de vraag hoe het doel aansluit bij de collectieve opvattingen in school over professioneel handelen.
- Sluit in de wijze van leidinggeven aan bij de behoefte die er is. Ben sensitief voor wat nodig is en waar men behoefte aan heeft. Helderheid over doelen vraagt om sturing. Hoe dat met elkaar te bereiken vraagt om facilitering.
- Definieer het doel en stuur daarop, maar laat aan de medewerkers over om te bepalen hoe dat doel te bereiken. Verbind ontwikkelen, leren en samenwerken aan de concrete praktijk van medewerkers. Zij moeten het belang van ontwikkelactiviteiten ervaren als toegevoegde waarde op hun eigen taak.

- Investeer in de kwaliteit van de leeromgeving. Maak het aantrekkelijk en gemakkelijk voor medewerkers om kennis te ontwikkelen en met collega's en leidinggevenden te delen. Faciliteer waar mogelijk in tijd en geld en stel aantrekkelijke werkomgevingen ter beschikking.
- Leren gebeurt altijd en overal. Faciliteer informeel leren in de vorm van intervisie, consultatie en leergemeenschappen naast vormen van formeel leren in opleidingen en trainingen.
- Verdiep je in de motieven en leervoorkeuren van de docenten. Voer bewust en actief gesprekken over hun drijfveren en motivatie. (Zie kader **De vier D's** en kader **Reflectieve vragen**).
- Maak een verbinding tussen het perspectief van docenten en het perspectief van de leidinggevenden en de bestuurders. Neem er de tijd voor om je oprecht in te leven in elkaars positie, verantwoordelijkheid en kaders waar je aan gebonden bent. Verplaats je in de ander en probeer eerst de ander te begrijpen voor zelf begrepen te willen worden.
- Zoek naar kruisbestuiving: hoe kunnen verschillende groepen in de school elkaar herkennen in wat ze doen en leren en zo elkaar ondersteunen? Denk bijvoorbeeld aan het uitwisselen van praktijkervaringen in boven- en onderbouw of aan het sectie-overstijgend ontwikkelen van leermaterialen.

Colofon

September 2014

Dit is een uitgave van Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs.

Postbus 2501
6401 DA Heerlen
045 - 579 6024
info@voion.nl
www.voion.nl
@Voion_AenOfonds

Redactie: Evelien Loeffen (KPC Groep),
Ton Bruining (KPC Groep), Emerence Uytendaal (KPC Groep),
Louis Thijssen (Voion), Ravestein & Zwart.

Vormgeving: IDEA2ID



Eerder verschenen

Cahier: Werken aan professionele ruimte in het vo.
L. Thijssen, T. Bruining, H. de Koning (Voion 2014).

www.voion.nl

Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs, zet zich in om samen met scholen vraagstukken op te lossen op het gebied van arbeidsmarkt, mobiliteit, professionalisering en veilig, gezond en vitaal werken. Voion ondersteunt schoolbesturen, directies, P&O-ers, mr-en, arbocoördinatoren, maar ook docenten, oop'ers en sociale partners. Voion ontsluit kennis, doet onderzoek, ontwikkelt nieuwe instrumenten en adviseert en begeleidt scholen in (pilot)projecten. Ook initieert en faciliteert Voion netwerken op verschillende niveaus, publiceert good practices en biedt trainingen aan. Voion werkt voor en samen met werkgevers en werknemers in het voortgezet onderwijs, en wordt bestuurd door de sociale partners in het voortgezet onderwijs.



VOION • POSTBUS 2501 • 6401DA HEERLEN • TEL: 045-579 6024 • E-MAIL: INFO@VOION.NL