



VION

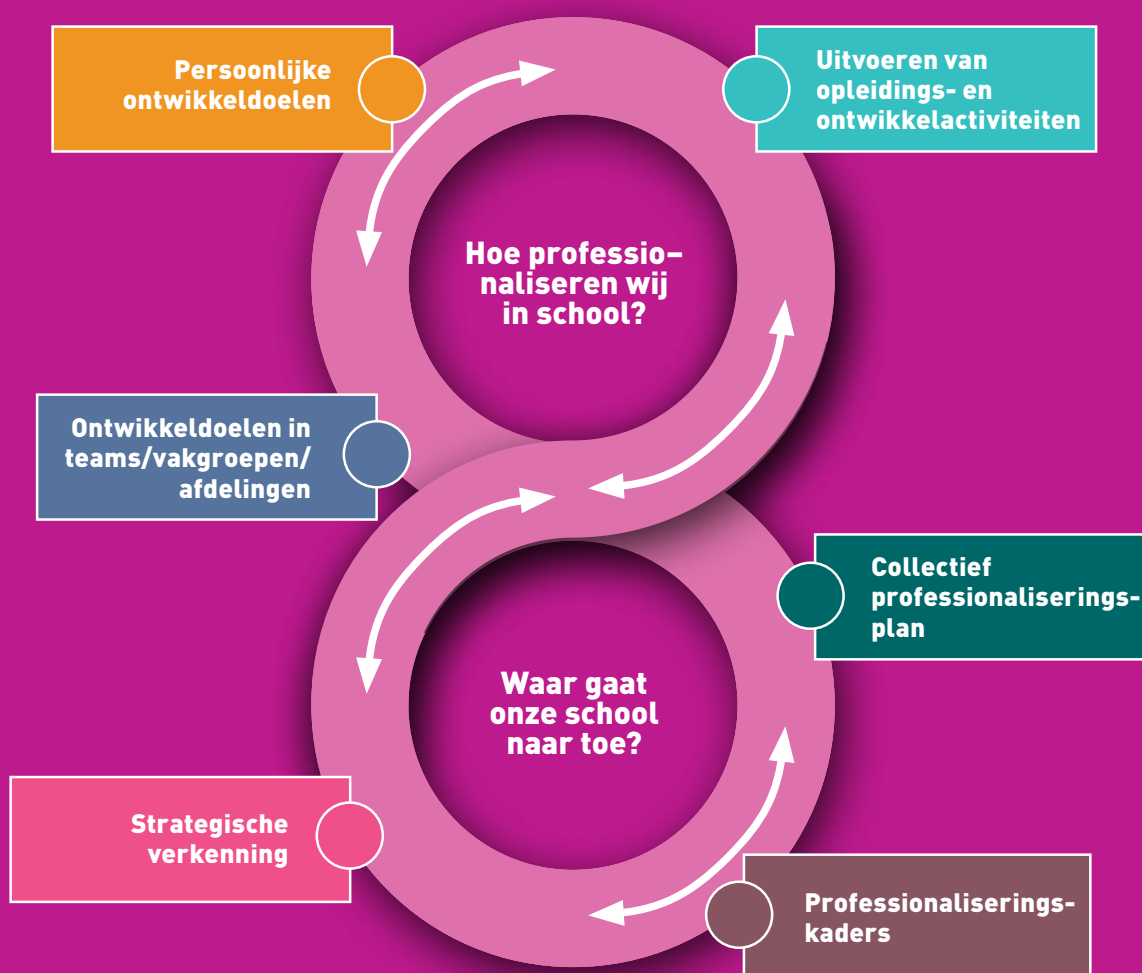
Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs

Handreiking professionaliseren

Richting geven aan professionalisering
in vo-scholen door verbinding van
praktijk en strategie

Deze handreiking is tot stand gekomen onder begeleiding van Berenschot en in nauwe samenwerking met een afvaardiging van schoolleiders, mr-leden, hr-adviseurs en docenten uit het vo. Hij is bedoeld voor iedereen die in zijn of haar school professionalisering een extra impuls wil geven en die wil bijdragen aan de totstandkoming van de professionaliseringskaders en het collectief professionaliseringsplan. Of u nu bestuurder, docent, onderwijsondersteunend medewerker, hr-adviseur, mr-lid of schoolleider bent. Professionalisering vraagt om een gezamenlijke ambitie, gedeeld eigenaarschap en een gedragen plan.

Cyclisch model professionalisering



In deze handreiking staat het lemniscaatmodel centraal om tot een aanpak voor professionalisering in school te komen. De gedachte hierachter is dat professionalisering in school een cyclisch en structureel proces is, dat vanuit verschillende invalshoeken kan worden benaderd. Het is van belang dat alle onderdelen uit het model bewust aandacht krijgen. De volgorde waarin is minder van belang. Zo ontstaat er een mix van een bottom-up en top-down benadering, waarin de betrokkenheid van medewerkers en teams wordt gegarandeerd en er tegelijkertijd sprake is van een borging in de organisatie. Met het gebruik van het model wordt de professionalisering van de medewerker, van teams of andere eenheden en van de school als geheel in een dynamisch proces op elkaar afgestemd. Resultaat: een integrale benadering van professionalisering, passend bij de koers van de school en zichtbaar in het beste onderwijs voor de leerlingen in de klas. Die wordt geborgd in de formulering van professionaliseringskaders en een professionaliseringsplan.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	7
Relevante vragen bij het opstellen van professionaliseringskaders	8
1 Effectief professionaliseren	11
• Vanuit de werknemer en op de werkplek	11
• Professionalisering voor iedereen, niet voor iedereen hetzelfde, maar wel op elkaar afgestemd	14
• Creëren van een leercultuur	16
• Professionaliseren in samenhang met andere HR-instrumenten	19
2 Professionaliseringskaders en professionaliseringplan:	21
• Waarom?	21
• Definities	22
• Aandachtspunten	23
3 Hoe komen de kaders en het plan tot stand?	24
4 Onderdelen van het cyclisch proces	28
○ Voorbereiding en communicatie	28
● Strategische verkenning	30
● Professionaliseringskaders	31
● Professionaliseringsplan	34
● Afspraken in teams/vakgroepen/afdelingen	38
● Persoonlijke ontwikkeldoelen	41
● Uitvoeren van opleidings- en ontwikkelactiviteiten	45
Tot slot	47
Bijlage: artikel 17 CAO afspraken (Professionalisering)	48



Voorwoord

Professionaliseren moet!

De samenleving verandert in een rap tempo. Nieuwe ontwikkelingen volgen elkaar razendsnel op. De maatschappij stelt dan ook steeds hogere eisen. Niet alleen aan volwassenen, maar ook aan jongeren. Dit vraagt van scholen in het voortgezet onderwijs om continue aandacht voor professionalisering. Want alleen met goed opgeleide, breed inzetbare en zichzelf ontplooiende medewerkers, kun je leerlingen onderwijs bieden dat hen voorbereidt op deze steeds complexer wordende samenleving.

Wij zijn dan ook trots op deze Handreiking Professionaliseren. Deze publicatie biedt scholen in het voortgezet onderwijs een praktisch denkraam om professionalisering ter hand te nemen en in te bedden in de schoolcultuur. De in deze handreiking uiteengezette lemniscaatbenadering besteedt niet alleen aandacht aan de professionalisering van de individuele docent, maar ook aan de professionalisering van de school als geheel. Een school bestaat immers niet uit een verzameling losse individuen, maar is een harmonisch geheel, een collectief dat het beste voor de leerling wil.

Het mooie aan de lemniscaatbenadering is dat het docenten, leidinggevenden en schoolbesturen een systematische aanpak biedt voor het voeren van een dialoog. Want op een professionele school gaan het schoolbestuur, leidinggevenden en medewerkers – en uiteraard ook medewerkers onderling – voortdurend met elkaar in gesprek over hoe ze het onderwijs beter, aantrekkelijker en spannender kunnen maken. Want dat is cruciaal voor professionalisering.

Wij hopen dat deze Handreiking Professionaliseren scholen in staat stelt om door middel van een permanente dialoog handen en voeten te geven aan de zo noodzakelijke professionalisering. Want professionaliseren doe je niet alleen, je doet het samen. Voor de leerling.

Hein van Asseldonk, bestuurslid Voion

Ben Hoogenboom, bestuurslid Voion



Inleiding

Het bieden van kwalitatief hoogstaand onderwijs aan leerlingen is een thema dat voortdurend de aandacht heeft van docenten, schoolleiders, beleidsmakers en andere betrokkenen in de sector. Uitgangspunt daarbij is dat iedere leerling onderwijs verdient dat hem of haar de beste toekomstkansen biedt. De doorlopende professionalisering van medewerkers vormt daarbij de beslissende factor voor succes: in het sterk veranderende onderwijslandschap zijn goed opgeleide, breed inzetbare en zichzelf ontplooiende medewerkers essentieel.

Het belang van professionaliseren zien we ook terug in de afspraken en initiatieven die er zijn om de kwaliteit van medewerkers in het voortgezet onderwijs te verhogen. Hierbij valt te denken aan de afspraken rondom opleiding en ontwikkeling in onder andere het Actieplan Leraar 2020, het Nationaal Onderwijsakkoord en aan de nieuwe CAO, waarin professionalisering een belangrijk speerpunt is.

VOION, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs (vo), zet zich in om samen met scholen vraagstukken op te lossen op het gebied van arbeidsmarkt, mobiliteit, professionalisering en veilig, gezond en vitaal werken. In haar pijler Opleiding & Professionalisering wil VOION een bijdrage leveren aan de school als 'lerende organisatie', waarin elke werknemer en elk team verantwoordelijkheid neemt in de realisatie van onderwijs- en schooldoelen. Dat vraagt om gezamenlijke ontwikkeling van de school als een professionele leergemeenschap en het vraagt om ontwikkeling van de school als een professionele organisatie waarin de professionele waarden en doelen van leraren en ondersteunend personeel worden erkend en er een afstemming plaats vindt tussen deze medewerkerswaarden en waarden en doelen van de school.

De voorliggende handreiking biedt een richting om tot een dynamisch proces te komen waarin verbinding wordt gelegd tussen de individuele professionalisering, de professionalisering binnen een leergemeenschap en de professionalisering van de school als geheel. Dit proces van verbinden wordt uiteindelijk vastgelegd in professionaliseringskaders en een gezamenlijk opgesteld professionaliseringsplan.

De handreiking is nadrukkelijk geen blauwdruk. Hij biedt, onder andere met concrete praktijkvoorbeelden, inspiratie voor hoe een school kan komen tot voortdurende professionalisering die aansluit op de behoeften van docenten en (onderwijs) ondersteunende medewerkers en past bij de koers en het strategisch HRM-beleid van de school. En kan daarmee wellicht een hulpmiddel zijn om invulling te geven aan de in de nieuwe CAO opgenomen opdracht om voor de school te komen tot de omschrijving van professionaliseringskaders en een collectief professionaliseringsplan.

Relevante vragen

om te komen tot een aanpak voor professionaliseren in uw school

8

Aanleiding

- Wat is de aanleiding voor het opstellen van deze professionaliseringskaders?
- Wat is het doel ervan?
- Hoe verhouden deze professionaliseringskaders zich tot andere uitgangspunten, beleidsaspecten en –documenten in school?
- Voor welke (verschillende) doelgroepen zijn deze kaders relevant en waarom?

Missie, visie en strategie

- Wat zijn de speerpunten in de strategie van de school? Zijn deze voldoende verwoord in het meerjaren schoolplan? Of zijn er herijkingen nodig?
- Welke ambities heeft de school op het terrein van onderwijs?
- Wat zijn relevante aanvullende externe ontwikkelingen in maatschappij, regelgeving, onderwijskundige praktijk?
- Wat zijn relevante interne ontwikkelingen?
 - Is er bijzonder verloop op bepaalde plekken? Waar in de organisatie verwachten we hoge- of juist lage uitstroom?
 - Op welke plekken in de organisatie is sprake van doorstroom? Waar in de organisatie is doorstroom nodig?
 - Hoe ziet het ontwikkelpotentieel van de medewerkers van de school eruit?
- Wat zijn de landelijke kaders en ontwikkelingen op het gebied van professionalisering in vo-scholen?

HR strategie

- Hoe ziet de HR strategie er uit? Welke pijlers zijn daarin belangrijk?
- Wat voor type werkgever wil de school zijn voor haar medewerkers als het gaat om opleiding en ontwikkeling?

Ontwikkelthema's

- Op welke ontwikkelthema's richt de organisatie zich de komende jaren?
- Wat wordt er precies met de thema's bedoeld en welk resultaat wordt beoogd?
- Op welke manier dragen de thema's bij aan de speerpunten van de school?
- Welke doelgroepen worden binnen de ontwikkelthema's onderscheiden?

Visie van de school op professionalisering

- Wat is de visie van de organisatie op het professionaliseren van haar medewerkers?
- Wat is de historie van de school op het gebied van opleiding en ontwikkeling? Welke ontwikkeling is op dit punt doorgemaakt?
- Hoe wordt opleiding en ontwikkeling binnen de school nu vormgeven?

Ontwikkelcultuur

- Welke cultuuraspecten van school zijn in het kader van professionalisering van belang (bijvoorbeeld openheid, veiligheid, continu verbeteren)? Van welke wil de school af, welke wil ze behouden en welke versterken?
- Hoe ziet de organisatie de verschillende rollen in professionalisering?
 - Wat is de rol van leidinggevendenden?
 - Wat is de rol van teams/vakgroepen/afdelingen?
 - Wat is de rol van de individuele medewerker?
 - Wat is de rol van P&O?
 - Wat is de rol van de leerlingen?

Inbedding ontwikkeling

- Hoe komen deze professionaliseringskaders tot stand? Wie wordt er bij betrokken? Welke top-down en bottom-up input wordt gebruikt?
- Hoe wordt ontwikkeling ingebed in de organisatie (link met bijvoorbeeld collectief opleidingsjaarplan, gesprekkencyclus, gebruik bekwaamheidsdossier en lerarenregister, leiderschapstijl)?

Faciliteiten en budgetten

- Hoe richt de school de faciliteiten en budgetten op totaal en individueel niveau in? Hoe verhoudt dit zich tot de CAO afspraken?
- Hoeveel tijd en middelen zijn beschikbaar? Hoe vindt de verdeling van de budgetten plaats? Hoe kan een individu of team daar een beroep op doen?
- Hoe gaat de school om met verlet- en vervangingskosten?
- Hoe zorgt de school ervoor dat medewerkers voldoende tijd krijgen om met professionalisering aan de slag te gaan?
- Welke andere faciliteiten richt de school in (bijvoorbeeld een schoolacademie, stimulering van onderzoeksprojecten, creëren van rust- of inspiratieruimte in de school)?

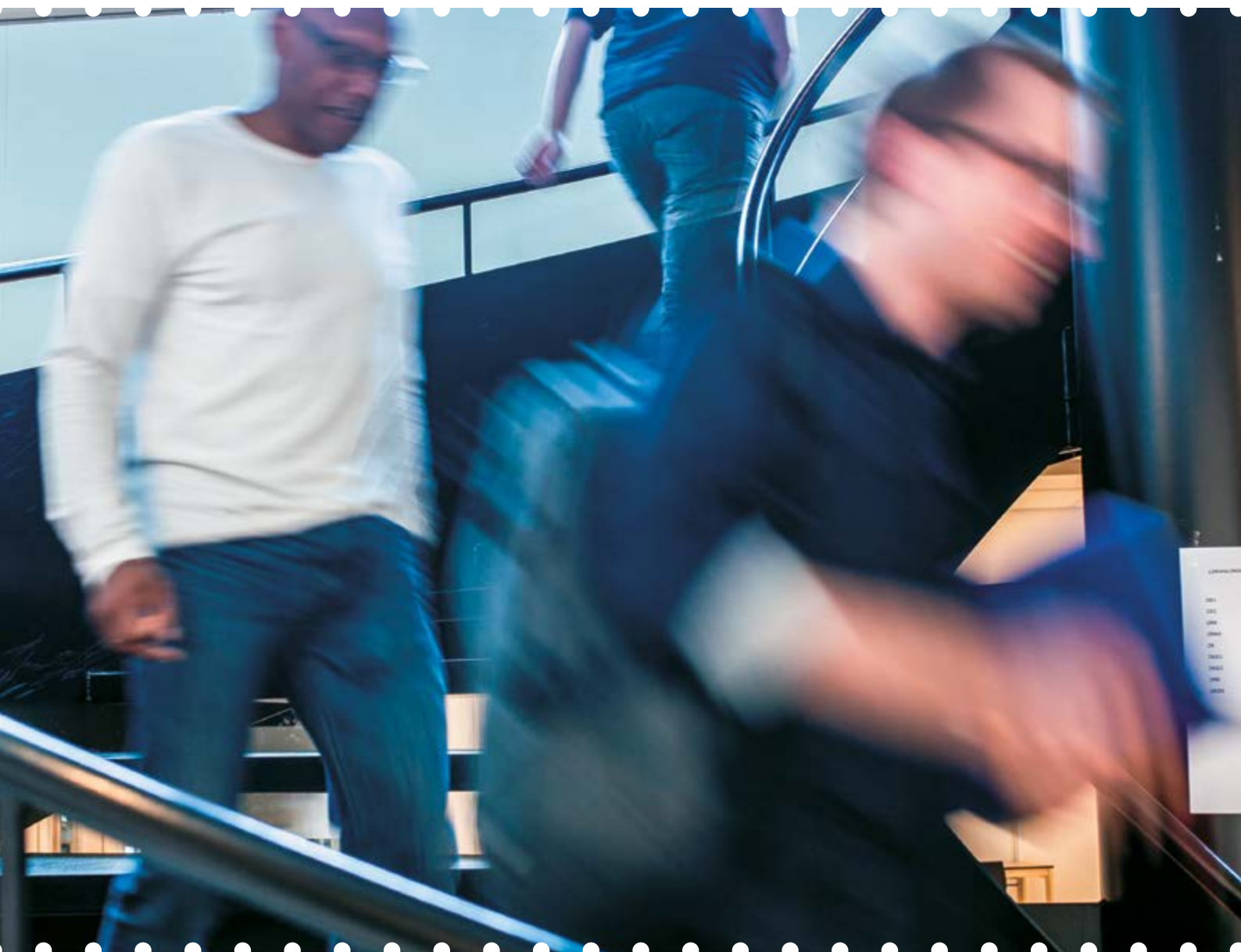
Verantwoording

- Op welke manier richt de school de verantwoording in? Over welke elementen wordt wanneer aan wie gerapporteerd?
- Hoe vindt monitoring van het professionaliseringskaders plaats? Maakt het onderdeel uit van de planning en control cyclus?

Implementatie

- Welke acties worden ondernomen om de ontwikkelde kaders te implementeren?
- Wie is waarvoor verantwoordelijk bij de implementatie?
- Welke planning hanteert de organisatie?
- Wat zijn risico's bij de implementatie van de kaders en wat is er nodig om deze te ondervangen?

Bovenstaande elementen kunnen als paragrafen dienen in een geschreven document, maar ook ter inspiratie en ter vertaling naar een volledig andere vormgeving. Taaie documenten kennen het gevaar in lades te verdwijnen. Zoek in uw school naar uitingsvormen die uw medewerkers werkelijk inspireren. Door middel van media, in bijeenkomsten, via posters. Telkens anders, telkens weer.



Effectief professionaliseren

Vanuit de werknemer en op de werkplek

Professionalisering bestaat uit doelgerichte opleidings- en ontwikkelactiviteiten, waarbij leidinggevendenden, docenten en (onderwijs)ondersteunend personeel nieuwe kennis, vaardigheden en gedrag verwerven, ten einde de kwaliteit van het onderwijs te vergroten.

Het vo heeft te maken met een groot aantal uitdagingen. De overheid en de samenleving verwachten dat scholen, hun medewerkers en leidinggevendenden adequaat reageren op demografische ontwikkelingen en nieuwe onderwijskundige en maatschappelijke verwachtingen. Scholen moeten een integraal beleid voeren dat de kwaliteit van het onderwijs garandeert – en liefst verder verbetert. Van medewerkers wordt verwacht dat zij zich elke dag opnieuw afvragen hoe zij kunnen bijdragen aan het leerresultaat van de leerlingen. Dat kan alleen als medewerkers uit alle functielagen zich continu aanpassen aan de ontwikkelingen in de omgeving. De noodzaak tot voortdurende professionalisering van de school als geheel én van de medewerkers individueel is daarmee een feit.

Drijfveren van de werknemer als vertrekpunt

Professionalisering vindt pas plaats wanneer een medewerker intrinsiek gemotiveerd is om zich continu te ontwikkelen. Van belang is daarom dat professionaliseringskaders en een professionaliseringsplan op collectief niveau de beweging vanuit de medewerker stimuleren en hem of haar ondersteunen bij het vormgeven van de persoonlijke ontwikkeling. Uiteraard vormen de schooldoelen en de onderwijskundige missie en visie kaders waarbinnen die professionalisering vorm krijgt.

Leren op de werkplek

Uit alle onderzoek op dit terrein blijkt evident dat het grootste deel van het leerproces plaats vindt op de werkplek. Dit betekent dat professionalisering nadrukkelijk meer is dan alleen de traditionele, formele vormen van scholing, zoals het volgen van een opleiding of cursus. Zo zegt Jennings (2002) dat optimaal leerrendement wordt bereikt, wanneer opleidings- en ontwikkelactiviteiten volgens het 70:20:10 leermodel worden ingericht:

- 70% van alle leerervaringen krijgt men op de werkplek door uitdagende opdrachten, deelname aan projecten en het bijwonen van netwerkbijeenkomsten;
- 20% van alle leerervaringen ontstaat door feedback van collega's en door zelf te kijken naar voorbeeldgedrag bij anderen, bijvoorbeeld door intervisie, coaching, een 360 graden feedback instrument, lesbezoeken van collega's, leerlingenenquête's en meester-gezel constructies;
- 10% van alle leerervaringen doet men op in formele omgevingen zoals trainingen, workshops, e-learningmodules en opleidingen.

Wanneer leidinggevendenden en medewerkers in gesprek gaan over ontwikkeling, is de ervaring dat de focus veelal primair op formele scholing, de 10%, ligt. Door bewuster aandacht te besteden aan de 70% en 20% aan leerervaringen kan het leerrendement binnen de school worden vergroot. De 10% kan daarbij als impuls dienen om ontwikkeling te versnellen.



Meer weten?
Jennings, C. (2013)
70:20:10
Framework Explained.



Youtube filmpje
70:20:10
by Charles Jennings & Fuse'
(<http://www.youtube.com/watch?v=t6WX11iqmg0>)

Kritisch vriendbezoek als vorm van feedback

Sommige scholen werken onderling met een “kritisch vriendbezoek”. Het betreft een collegiale visitatie, waaruit waardevolle feedback ontstaat om te professionaliseren. Elk jaar wordt een aantal collega scholen uitgenodigd de school te observeren, documenten te lezen en met bestuur, docenten en leerlingen in gesprek te gaan. De visitatieteams geven feedback op wat ze gezien, gehoord en gelezen hebben en doen aanbevelingen om de kwaliteit van de school verder te ontwikkelen en te verbeteren. Dit alles op een laagdrempelige manier, in een sfeer van vertrouwen.

Los van deze meer formele vorm van bij elkaar binnen kijken, geldt dat een kijkje in de keuken van de burens en het sparren met collega’s van andere scholen door veel docenten als inspirerend en waardevol wordt ervaren.



Invulling van het 70:20:10 leermodel in de gesprekkencyclus

Stel dat een docent in de gesprekkencyclus met zijn of haar leidinggevende afspraken maakt om zich verder te ontwikkelen op het enthousiasmeren van leerlingen. Dan is het allereerst van belang om scherp te krijgen wat de docent en de leidinggevende precies met enthousiasmeren bedoelen. Hoe maken ze hier vervolgens concrete ontwikkelafspraken over die invulling geven aan het 70:20:10 leermodel?

Voorbeelden van de leerervaringen die vallen binnen de 70%

De docent spreekt af om vanaf volgende week in het klaslokaal actief aan de slag te gaan met het oefenen van een enthousiaste stijl. Bijvoorbeeld door:

- altijd net zoveel aandacht te besteden aan de positieve aspecten als aan de verbeteraspecten in het huiswerk van leerlingen;
- bij het geven van feedback altijd met iets positiefs te beginnen;
- bij een nieuw project vooraf te bedenken op welke manier leerlingen geënthousiasmeerd raken;
- te onderzoeken hoe het komt dat bepaalde leerlingen structureel niet gemotiveerd zijn en wat er voor nodig is dit te veranderen;
- de tijd te nemen om elke twee weken te evalueren welke uitkomsten zijn of haar gedrag heeft op de leerlingen.

Voorbeelden van de leerervaringen die vallen binnen de 20%

De docent spreekt af dat hij actief in gesprek gaat met anderen over enthousiasmeren en feedback gaat ophalen over hoe hij of zij dit zelf doet. Bijvoorbeeld door:

- In een intervisiegroep in gesprek te gaan met collega's over de manier waarop zij leerlingen enthousiasmeren. Op welke manier pakken collega's dit aan? Wat waren de kritieke succesfactoren in deze voorbeelden?
- Afspraken te maken over coaching, waarin tijdens de coaching gesprekken wordt ingezoomd op het belang van en manieren van enthousiasmeren. Wanneer raakt de docent zelf geïnspireerd? Hoe staat de docent zelf tegenover positieve feedback? Heeft hij of zij moeite met het ontvangen of geven van complimenten? Wat zijn mogelijke oorzaken van ongemotiveerde leerlingen in de klas? Tevens kan een coach ondersteunen bij het evalueren van voorbeelden waarin de docent geoefend heeft met nieuw gedrag. Wat zorgde ervoor dat het lukte om anderen mee te krijgen? Wat waren de kritieke succesfactoren? Wat kon beter?
- Video-opnames te maken van zijn of haar lessen en deze opnames achteraf met een collega te evalueren. Wat ging goed en wat ging minder goed?
- Het komende jaar drie keer een lesbezoek af te leggen bij een collega die zeer goed in staat is leerlingen te enthousiasmeren. Na afloop kan de docent samen met de collega evalueren wat die collega precies doet en welk effect dit heeft op de klas.

Voorbeelden van de leerervaringen die vallen binnen de 10%

Tot slot spreekt de docent een aantal formele scholingsinstrumenten af. Bijvoorbeeld:

- Volgen van een cursus/training of bestuderen van vakliteratuur op dit gebied.

Professionalisering voor iedereen, niet voor iedereen hetzelfde, maar wel op elkaar afgestemd

Het onderwijs wordt pas echt beter als iedereen, de docent, de onderwijsassistent, de schoolleider, de controller, de P&O-medewerker en de secretaresse elke dag een beetje beter wordt. Professionalisering richt zich dus op alle medewerkers binnen een school, maar die kunnen verschillende leer- en ontwikkelbehoeften hebben.

In het professionaliseringplan kan een school in doelstellingen en opleidings- en ontwikkelactiviteiten, onderscheid maken in verschillende doelgroepen, bijvoorbeeld op basis van:

- functie (docenten, leidinggevenden, onderwijsassistenten, secretaresses etc.);
- levens-/ontwikkeelfase (jongeren, ouderen, starters, zeer ervaren medewerkers etc.);
- type contract (medewerkers in loondienst, ZZP'-ers, uitzendkrachten etc.).

Sommige scholen richten zich in het bijzonder op de voorlopers binnen een school. Door daar veel energie op te richten, ontstaan energie en succesverhalen in een school. Dit kan andere medewerkers die van nature wat minder gericht zijn op ontwikkeling inspiratie geven om er ook mee aan de slag te gaan.

Een professionaliseringsplan kan zich behalve op individuen ook richten op het leren in teamverband. Een team kan ook een vakgroep of afdeling of een andere organisatorische eenheid zijn, waarbij sprake is van onderlinge afhankelijkheid. Dit kan dus ook een tijdelijk projectteam zijn of een ander dwarsverband binnen de organisatie zijn, dat met een bepaald doel is samengebracht. Het team is in deze gevallen het aangrijpingspunt voor het verbinden van organisatiedoelen met individuele doelen

Het is evident dat er een sterke samenhang moet zijn tussen de professionaliseringsdoelen op school-, team- en individueel niveau.



professionalisering verankerd op teamniveau

Binnen CSG Jan Arentsz wordt gewerkt met 11 multidisciplinaire docententeams. Het doel van de teamvorming is dat teams zich, meer dan voorheen het geval was, bezig houden met de opdracht “leerlingen te laten leren”. Teams mogen ten aanzien van het laten leren van leerlingen, zelfstandig “beleid” ontwikkelen. Beleid dat uiteraard de doelen van de school: kwalificatie, socialisatie en persoonsvorming, dichterbij brengt.

Zonder gelegenheid om elkaar te spreken, standpunten uit te wisselen en elkaar goed te leren kennen, zal er weinig veranderen. Door het creëren van teams die een duidelijke opdracht en verantwoordelijkheid krijgen op pedagogisch didactisch gebied, ontstaat de benodigde veranderruimte en krijgen leraren de ruimte te groeien als collega en als professional.

Het werken in teams vergt de nodige begeleiding en scholing. Elk team formuleert de eigen ontwikkelbehoefte, waarna de school hen faciliteert in het aanreiken van modellen, theorie, onderzoeksresultaten, werkvormen etc. Leraren leren het meest van elkaar, waardoor in de begeleiding zoveel mogelijk de kwaliteiten van de eigen mensen worden ingezet. Ook vraagt het werken met teams een ander type leiderschap en management van de directie. Het vraagt vertrouwen en ruimte voor eigen leiderschap bij de teams, waarbinnen zij zelf de verantwoordelijkheid hebben voor het verdelen van taken en uren.



**Meer weten?**

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

Werken aan professionele ruimte in het vo.

Heerlen, Voion

Loeffen, E., Bruining T.,
Uytendaal, E. & Thijssen, L.
(2014)

Goed zorgen voor professioneel kapitaal.

Heerlen, Voion

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 deze publicaties zijn vele
verwijzingen opgenomen naar
overige relevante literatuur.

Creëren van een leercultuur

Om optimaal ruimte te bieden aan professionalisering, is een leercultuur nodig waarin continu verbeteren, openheid, veiligheid en kwetsbaarheid om fouten toe te geven, centraal staan. Een school met een leercultuur is bewust gericht op het vergroten en met elkaar verbinden van het leren en het leervermogen van individuen en groepen. Enkel binnen een leercultuur krijgen professionaliseringsinitiatieven zoals een professionaliseringsplan hun optimale uitwerking in de dagelijkse praktijk van het klaslokaal.

Een school creëert een leercultuur door permanente aandacht voor innovatie, het stimuleren van initiatieven en van samenwerking, het vertonen van voorbeeldgedrag door de schoolleiding en door professionalisering als gezamenlijke verantwoordelijkheid te benoemen.

In deze zin hangt het ontwikkelen van een professionaliseringsbeleid nauw samen met overige thema's die momenteel in het vo actueel zijn, zoals bijvoorbeeld 'professionele ruimte voor werknemers' en 'vorming van professionele leergemeenschappen'.

Het creëren van een leercultuur waarin een ieder de verantwoordelijkheid neemt passend bij zijn of haar rol en functie vraagt om een specifieke houding van betrokkenen:

Medewerker: van volgbaar naar proactief

De medewerker neemt zelf regie over zijn of haar professionele ontwikkeling. De medewerker bespreekt de gewenste ontwikkeling met de leidinggevende, neemt initiatieven en doet voorstellen voor het volgen en eventueel ook zelf geven van opleidings- en ontwikkelactiviteiten. Daarbij houdt de medewerker rekening met de speerpunten van zijn of haar team en/of van de school als geheel.

Leidinggevenden: van sturend naar activerend/faciliterend

Van leidinggevenden vraagt een leercultuur een op vertrouwen gebaseerde open, coachende houding richting de ontwikkelbehoeften van de individuele medewerker. Leidinggevenden durven aan te spreken en zijn andersom ook aanspreekbaar. Zij borgen de aansluiting van de individuele ontwikkelafspraken met de medewerker op de behoeften van de school en/of het team. De leidinggevende stelt tijd, geld en begeleiding voor professionalisering beschikbaar, vertoont voorbeeldgedrag en stimuleert initiatieven.

Teams/vakgroepen/afdelingen: van reactief naar actief

Op team-/vakgroep-/afdelingsniveau worden organisatiedoelen met individuele doelen verbonden en (onderwijs)kwaliteit geborgd. Dit vraagt om een actieve rol van teams/vakgroepen/afdelingen in het benoemen van benodigde opleidings- en ontwikkelactiviteiten, het op team-/vakgroep-/afdelingsniveau afstemmen over de inzet van tijd en begeleiding ten aanzien van deze activiteiten en het op teamniveau vertalen van het geleerde naar de praktijk.

P&O: van verzorgend naar betrekkend

Een leercultuur vraagt van P&O een betrekkende houding in plaats van een verzorgende houding. Dit betekent dat P&O-medewerkers en leidinggevenden ondersteunen bij het scherp formuleren van ontwikkelbehoeften. Het vraagt vervolgens dat P&O geen standaardlijst van te volgen opleidingen voorschotelt, maar samen met medewerkers en leidinggevenden onderzoekt via welke opleidings- en ontwikkelactiviteiten de beoogde professionalisering het beste tot stand komt (op individueel niveau en op team-/vakgroep-/afdelingsniveau).

Leerlingen: van op afstand naar betrokken

Leerlingen kunnen betrokken worden bij professionalisering door hen, bijvoorbeeld middels leerlingenenquêtes, feedback te laten geven op het functioneren van de docenten. Wellicht zijn hier ook andere vormen voor te vinden. Hun feedback kan input vormen voor het formuleren van ontwikkelopgaves, voor individuele docenten, teams of voor de school.

‘Zelf actief zijn is nog niet voldoende. De lat ligt hoger. Docenten moeten ruimte krijgen voor ontwikkeling, maar deze zelf ook opeisen’
(KPC Groep, De leraar aan het roer!, 2013).



Meer weten?

School aan zet heeft een **Ontwikkelmodel Lerende Organisatie** ontwikkeld dat scholen een kijkrichting op hun ontwikkeling biedt. www.schoolaanzet.nl/voortgezet-onderwijs/ontwikkelmodel



Op de website www.onderwijspioniers.nl staan veel mooie voorbeelden van leraren of leerlingen die initiatieven nemen om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren.

professionele ruimte ontstaat werkenderwijs

Stel dat in een school 'beter omgaan met verschillen in de klas' als ontwikkelambitie wordt geformuleerd. Wanneer de schoolleiding wil werken aan professionele ruimte binnen een school, kan het verstandig zijn om geen externe deskundigen in te huren, maar met een heterogeen samengestelde werkgroep van leidinggevenden en leraren te verkennen wat er nodig is om deze ambitie in een tijdsbestek van twee jaar te realiseren. Een dergelijke verkenning levert stevige debatten en geanimeerde gedachtewisselingen op en leidt uiteindelijk tot een scala aan activiteiten. Hierbij kunnen collega's met specifieke expertise worden ingezet. Leidinggevenden en medewerkers kunnen vervolgens uitgedaagd worden kleine experimenten uit te zetten, zowel binnen de klas als klas overstijgend. De docenten bespreken hun onderlinge ervaringen en geven elkaar adviezen. Ook worden zij actief bevraagd op wat zij nodig hebben. De voortgang en resultaten kunnen vervolgens worden teruggekoppeld naar de werkgroep en verwerkt in het programma. Op deze manier ontstaat werkenderwijs een nieuwe vorm van professionele ruimte die wordt bepaald in de dynamische werkrealiteit en in voortdurende dialoog met elkaar.

het creëren van een leergemeenschap

De missie van het IJburg College is: alle leerlingen zoveel mogelijk laten leren, in een leergemeenschap, over zichzelf en de wereld om hen heen.

Deze missie is ook van toepassing op alle medewerkers. Van hen wordt verwacht dat ook zij continu leren over zichzelf en de wereld om hen heen. Alle initiatieven in de school zijn dan ook gericht op het realiseren van een leergemeenschap. Hoe de school dit voor elkaar krijgt? Het IJburg College investeert in de werving en selectie van medewerkers die zich voortdurend willen ontwikkelen. Ze profileren zich nadrukkelijk als lerende school. Ook creëert het IJburg College veel ruimte voor samenwerking en ontmoetingen tussen medewerkers. Praten over je ontwikkeling vindt niet tweejaarlijks plaats in een teamoverleg, maar in voortdurende dialoog tijdens de bewust gecreëerde momenten. Medewerkers zijn veel op school aanwezig, ongeacht of zij lesuren hebben of niet. Het IJburg College geeft ook veel ruimte aan initiatieven van de docenten zelf. Deze worden gestimuleerd en niet ingekaderd, mits medewerkers met een doortimmerd plan komen en de verantwoordelijkheid nemen voor de resultaten.

Het IJburg College belegt de regie voor professionalisering bij de medewerker. Medewerkers vergaren zelf input voor hun ontwikkelgesprek door het uitzetten van een 360 graden feedback instrument en stellen een persoonlijk ontwikkelplan op. Volgens het principe van de leergemeenschap zetten ook leerlingen een 360 graden feedback instrument in en bespreken hun resultaten met de docent. Zo wordt de missie gerealiseerd en is de gehele school, zowel leerling als medewerker, zoveel mogelijk aan het leren over zichzelf en de wereld om hen heen.

Professionaliseren in samenhang met andere HR-instrumenten

Professionalisering is niet een op zich zelf staand thema. Er zijn meerdere manieren om medewerkers te begeleiden en te ondersteunen om hun talent binnen de organisatie optimaal te ontplooiën en te benutten. Professionalisering raakt daarmee vele andere HR-instrumenten. Een verbinding met deze andere instrumenten is van belang.

Strategische personeelsplanning:

is een cyclisch proces, waarbij sprake is van continue afstemming tussen de richting waar de organisatie op wil en de kwantiteit, kwaliteit, kosten en personeelsmix van het personeelsbestand. Het bouwt voort op de strategische cyclus van de organisatie en geeft richting aan de dialoog tussen leidinggevendenden, medewerkers en P&O, onder andere op het gebied van professionalisering (van welke kennis en vaardigheden hebben we een tekort in huis? Wat willen we intern ontwikkelen en wat willen we aantrekken van de arbeidsmarkt?).

Gesprekkencyclus:

de medewerker en leidinggevende zijn continu in dialoog en monitoren samen, in gedeelde verantwoordelijkheid, de voortgang van de ontwikkeling van de medewerker. Het professionaliseringsplan kan input geven voor de gesprekkencyclus en visa versa.

Duurzame inzetbaarheid:

medewerkers zijn duurzaam inzetbaar wanneer zij gedurende hun gehele arbeidsleven op een gezonde, vitale, competente en productieve wijze werkzaam kunnen zijn. Blijvende professionalisering, is daarvoor een cruciale randvoorwaarde.

Vlootschauw en 360 graden feedback methode:

middels een vlootschauw kunnen de prestaties en het potentieel van een medewerkersbestand in kaart worden gebracht. Met een 360 graden feedback instrument kunnen medewerkers feedback vragen van collega's ten aanzien van hun functioneren. Scholen die werken met deze instrumenten kunnen de informatie vanuit deze instrumenten als input gebruiken bij het ontwikkelen van een professionaliseringsaanpak en het opstellen van een bijbehorend plan.

HR administratie:

elke school moet zich conform de CAO jaarlijks verantwoorden over de besteding van de middelen in het jaarverslag. Het is van belang vooraf na te denken over wat deze verantwoording vraagt van de (HR of financiële) administratie en over wie welke gegevens in welke systemen bijhoudt.



Professionaliseringskaders en professionaliseringsplan:

Waarom?

We zien dat binnen scholen allerlei initiatieven bestaan rondom professionalisering. In de praktijk blijkt dat deze verschillende initiatieven lang niet op alle scholen in onderlinge samenhang worden ontwikkeld en aangestuurd.

Professionaliseringsactiviteiten komen vaak voort uit de ambitie van individuele leraren om zich te ontwikkelen. Vraag is hoe een school deze individuele ambitie kan versterken en kan verbinden met de doelen van teams of de school als geheel.

Scholen kunnen dit borgen door te werken aan een collectief professionaliseringsplan, waarvoor maatschappelijke, financiële en onderwijskundige kaders het uitgangspunt zijn. Missie, visie en koers van de school zijn het vertrekpunt voor een professionaliseringsplan.

Zo'n plan draagt bij aan:

- de borging van een gedeelde visie op leren binnen school;
- de verbinding tussen professionalisering op school-, team- en individueel niveau;
- een efficiëntere inzet van middelen en faciliteiten voor professionalisering;
- synergie en samenhang tussen allerlei opleidings- en ontwikkelactiviteiten en HR-instrumenten;
- de borging van professionalisering in een cyclisch proces;
- de ondersteuning van leidinggevenden en medewerkers bij het formuleren van professionaliseringsdoelen (kaders, middelen, faciliteiten);
- de realisatie van een leercultuur doordat medewerkers in de school met elkaar gaan nadenken over de gewenste professionalisering.

Definities

Definities in de CAO VO

In de CAO zijn afspraken gemaakt over wat de professionaliseringskaders en een collectief professionaliseringsplan inhouden.

KADERS

op **bestuursniveau** worden in overleg met de P(G)MR tenminste **een keer per vier jaar** de kaders afgesproken waarbinnen professionalisering wordt georganiseerd. Hierbij wordt in ieder geval aandacht besteed aan*:

- wat de ontwikkelingsdoelen van de organisatie en die van werknemers in onderlinge samenhang zijn;
- de wijze waarop de faciliteiten voor de collectieve en individuele activiteiten ter beschikking worden gesteld;
- hoe deze ontwikkelingsdoelen zich verhouden tot de eisen die aan de organisatie worden gesteld en de visie van de organisatie daarop.

COLLECTIEF PROFESSIONALISERINGSPLAN

deze kaders worden op **schoolniveau jaarlijks** en in overleg met de PMR nader inhoudelijk uitgewerkt in een collectief professionaliseringsplan door het benoemen van concrete opleidings- en ontwikkelactiviteiten.

* Zie de bijlage voor de volledige tekst van het artikel over professionalisering in de CAO

In deze handreiking beschouwen we de kaders en het collectief professionaliseringsplan tezamen als het professionaliseringsbeleid van een school.

De professionaliseringskaders

bevatten de prioriteiten met betrekking tot de professionalisering van medewerkers. Het bevat de strategische koers van de school, de uitgangspunten van professionalisering binnen de school, de ontwikkelingsdoelen van de organisatie en haar medewerkers in onderlinge samenhang en de faciliteiten in termen van organisatie, begeleiding, tijd, geld en vervanging die de school beschikbaar stelt om de gewenste professionalisering te verwezenlijken. De professionaliseringskaders vormen hiermee de basis voor het professionaliseringsplan.

Een professionaliseringsplan

vertaalt de kaders door in concrete opleidings- en ontwikkelactiviteiten en vormt op haar beurt weer het uitgangspunt waarmee teams en medewerkers aan de slag kunnen.

Aandachtspunten

Gedeeld plan

Het plan krijgt vooral waarde wanneer het door alle betrokkenen wordt omarmd. Daarom is de betrokkenheid van bestuur, leidinggevenden, P&O en medewerkers bij het ontwikkelen van het plan van belang. In hoofdstuk vier gaan we hier verder op in.

Vormvrijheid

De woorden 'kaders' en 'plan' worden vaak geassocieerd met een lang en uitgeschreven document. De uiteindelijke vormgeving van de filosofie, strategie en professionaliseringskaders kan echter ook op een minder taaie manier plaatsvinden. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een beknopte PowerPoint, een verhaal of een landkaart. Van belang is dat de school nadenkt over de manier waarop zij professionalisering wil stimuleren en een vorm voor verslaglegging kiest die inspireert en aansluit bij de belevingswereld van de leidinggevenden en medewerkers.

Aansluiting bij bestaande (strategische) documenten

In de regel worden de professionaliseringskaders voor een tijdsperiode van vier jaar opgesteld, corresponderend met de looptijd van het schoolplan. Daarbij kan tussentijdse herijking plaatsvinden. De kaders kunnen zowel een onderdeel zijn van bestaande strategische documenten (zoals het schoolplan), als een apart document vormen. Hetzelfde geldt voor een professionaliseringsplan, welk jaarlijks opgesteld wordt. Dit kan een onderdeel zijn van het concern jaarplan of een apart plan vormen.

Kaders en plan op verschillende niveaus mogelijk

Voor een stichting waarin meerdere scholen zijn ondergebracht, worden de kaders vaak op stichtingsniveau opgesteld en de collectieve professionaliseringsplannen op schoolniveau. Wanneer er grote diversiteit bestaat tussen de scholen, kan het ook voorkomen dat de kaders op schoolniveau worden opgesteld of dat alleen de kaders omtrent de faciliteiten op stichtingsniveau worden benoemd. Het is denkbaar dat er tot op teamniveau professionaliseringsplannen worden geformuleerd. Afhankelijk van de wensen, behoefte en (bestuurlijke) inrichting van de school kunnen de kaders en het professionaliseringsplan ook samengevoegd worden tot het professionaliseringsbeleidsplan. Dit vindt in de praktijk vooral bij kleine scholen plaats.

Verantwoording

De CAO stelt dat scholen over de besteding van middelen jaarlijks verantwoording afleggen in het jaarverslag. Dit betekent dat vooraf nagedacht moet worden over de vraag op welke elementen van professionalisering verantwoording gaat plaatsvinden en wat dit vraagt van de systemen. Hierbij kan gedacht worden aan de verantwoording over de bestede uren en budgetten, maar ook over de verbetering in het functioneren van een medewerker.

Hoe komen de kaders en het plan tot stand?

Dit hoofdstuk biedt richting om tot een proces te komen waarin verbinding wordt gelegd tussen de individuele professionalisering, de professionalisering binnen een leergemeenschap en de professionalisering van de school als geheel. Dit proces van verbinden wordt uiteindelijk vastgelegd in professionaliseringskaders en een (zoveel mogelijk) gezamenlijk opgesteld professionaliseringsplan.

Dit hoofdstuk beschrijft op welke manier de professionaliseringskaders en het professionaliseringsplan tot stand kunnen komen. We willen nogmaals benadrukken dat de beschreven onderdelen niet als volgordelijke stappen in een blauwdruk zijn bedoeld, maar als een aantal activiteiten waaraan gedacht kan worden. Elke school kan voor dit proces haar eigen vorm kiezen.

We hopen dat deze beschrijving kan dienen als voorbeeld en inspiratie om die eigen vorm te ontwikkelen én als naslagwerk om te bekijken of essentiële momenten en thema's in de eigen aanpak van de school zijn meegenomen.

Cyclisch proces

De totstandkoming van de professionaliseringskaders en het professionaliseringsplan is bij voorkeur een cyclisch proces, dat vanuit verschillende invalshoeken kan worden aangevlogen. In onderstaand procesmodel hebben we dit weergegeven. Het is afhankelijk van de specifieke karakteristieken en de actuele tijdsopname van een school, waar deze in het proces begint. Een school kan bijvoorbeeld op basis van de interne en externe ontwikkelingen de kaders en het plan gebruiken als startpunt om met professionalisering aan de slag te gaan, of als slotstuk waarin ontwikkelingen op het gebied van professionalisering op verschillende plekken in school samen komen.

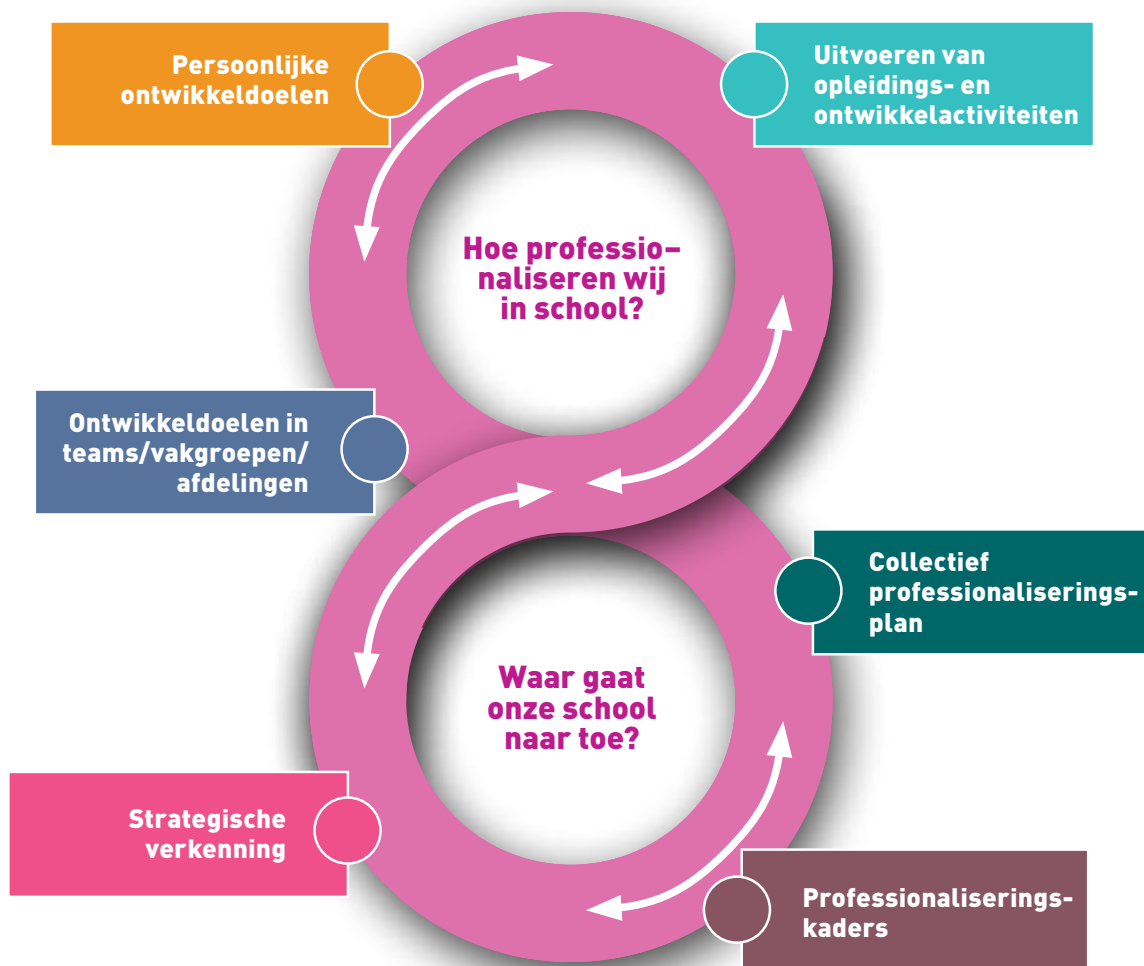
Top-down en bottom-up

Voor zowel de kaders als het plan geldt dat top-down en bottom-up input vereist zijn. Bij top-down input gaat het om inzage in de richting die de organisatie op wil. Bottom-up input betreft informatie over de professionalisering in de praktijk: waar liggen professionaliseringsuitdagingen op basis van ervaringen, ontwikkelingen en gesprekken op de werkplek?

Dit betekent dat de kaders en het professionaliseringsplan bij voorkeur worden opgesteld met betrokkenheid van schoolbestuur, leidinggevenden, medezeggenschap, P&O, Financiën en medewerkers.

Wanneer de school professionalisering een extra impuls wil geven, leert de ervaring bij andere organisaties dat het belangrijk is bewust aandacht te besteden aan elk van de onderdelen uit het model.

Cyclisch model professionalisering



Op de volgende pagina's lichten we de verschillende onderdelen uit het model toe, waarbij we voorafgaand aan de meer inhoudelijke onderdelen een toelichting geven op de benodigde voorbereiding en communicatie.

Geen vast startpunt

In zekere zin is de volgorde van de onderdelen minder relevant. Een initiatief van een sectie om tot een bepaalde pedagogische verandering te komen, kan een opmaat van onderop zijn om schoolbreed het gesprek te hebben over die ontwikkeling. Dat heeft vervolgens mogelijk consequenties voor de omschrijving van de onderwijsvisie en wellicht ook voor de prioriteiten in het professionaliseringsplan. Wel is het altijd zo dat een startpunt op welke plek dan ook, noodzaakt tot reflectie op de nodige activiteiten in elk van de andere omschreven onderdelen. Feitelijk is dit een voortdurend doorlopend proces.





Onderdelen van het cyclisch proces

28

Vorbereiding en communicatie

Een goede voorbereiding en communicatie zijn belangrijk wanneer een school aan de slag gaat met het opstellen van professionaliseringskaders en een professionaliseringsplan. In de voorbereiding moet helder worden wat de organisatie met de kaders en het plan wil bereiken, in hoeverre er draagvlak is bij de verschillende belanghebbende partijen en welke informatie er al beschikbaar is die als input kan dienen voor het plan.

Vervolgens is het in de voorbereiding van belang om te bepalen hoe de aanpak en de planning er precies uit komen te zien. Hoe ziet de projectorganisatie er uit? Wie moet er in welk stadium op welke onderdelen betrokken worden? Wanneer informeert of betreft de school de medezeggenschapsorganen en de vakorganisaties?

Vaak initieert het bestuur of de directie de opdracht tot het opstellen van de kaders en het professionaliseringsplan. Wanneer de kaders en het plan gebruikt worden als een middel om professionalisering op gang te brengen binnen een school, is het in dit onderdeel van belang na te denken over hoe medewerkers en leidinggevenden betrokken worden. Dit kan in een projectgroep, maar ook in bijvoorbeeld een klankbord- of expertgroep of door gebruik te maken van een bestaand gremium als een onderwijsraad of lerarenberaad. Het is ook mogelijk om het ontwikkelen van het professionaliseringsplan in zijn geheel uit te laten voeren door een groep docenten. Als het proces van totstandkoming zich maar richt op het voeren van een dialoog en het creëren van energie en dynamiek.

In de uitgewerkte onderdelen spreken we van een projectgroep of -organisatie. Uiteraard kan er voor het opstellen van de kaders en het plan ook gekozen worden om aan te sluiten bij bestaande structuren, afdelingen of werkgroepen.

Vorbereiding en communicatie	
Activiteiten	Aanpak
Inrichten projectorganisatie Opstellen projectplan Opstellen communicatieplan	Bestuur of directie initieert het inrichten van een projectorganisatie Projectleider formeert project-/klankbord-/expertgroep.
Rol medezeggenschap	Deelname medezeggenschap in projectorganisatie of als klankbord t.a.v. projectaanpak.
Tips	Kondig de ontwikkeling van de kaders en het plan aan op intranet of een nieuwsbrief. Nodig medewerkers via persoonlijke benadering, intranet of nieuwsbrief uit te participeren.
Resultaat	Input vanuit de organisatie is geborgd.

het gezamenlijk ontwikkelen van professionaliseringskaders

Stichting ZAAM is een stichting met een bundeling van 22 scholen. Door gebruik te maken van expertgroepen halen zij input op voor ZAAM brede kaders. Zo is er ook een expertgroep werving en selectie, professionalisering en mobiliteit die zich gaat bezighouden met het ontwikkelen van de professionaliseringskaders. In de expertgroep brengen schooldirecteuren de input uit de scholen in en levert P&O de expertise op het vakgebied. De expertgroep stelt de professionaliseringskaders op. Alle directeuren bespreken deze vervolgens in het Directeuren Overleg ZAAM alvorens het bestuur de kaders vaststelt en het traject met de mr ingaat. Zo is de input vanuit alle scholen geborgd bij het formuleren van de ZAAM brede kaders en sluiten de kaders dus aan bij de ontwikkelingen in de scholen. Daarnaast geeft ZAAM met deze werkwijze direct invulling aan deskundigheidsbevordering en professionalisering van directeuren en medewerkers P&O: leren van en met elkaar.

De scholen gaan vervolgens in hun eigen school aan de slag met het ontwikkelen van een professionaliseringsplan. De ZAAM brede kaders geven aan wat er minimaal in een dergelijk plan dient te staan en waarover verantwoording dient plaats te vinden en geven tevens een schets van wat er in een ideaal plan zou kunnen staan. Dit geeft scholen richting om aan de slag te gaan.





STRATEGISCHE VERKENNING

Interne en externe ontwikkelingen en de missie, visie en strategie van de organisatie bepalen de ambities en richting van de school. Deze vormen belangrijke input voor de professionaliseringskaders en het professionaliseringsplan en uiteindelijk ook voor de ontwikkeling van teams/vakgroepen/afdelingen en individuele docenten.

Om die reden is het van belang de bestaande strategische koers van de school te inventariseren. De strategische koers staat veelal verwoord in het schoolplan. Hierin wordt helder wat de ambities zijn van de school en waarin de school zich wil onderscheiden van andere scholen de komende jaren.

Vervolgens is het van belang deze koers waar nodig te herijken aan de hand van interne en externe ontwikkelingen. Bij externe ontwikkelingen gaat het om sociaal-demografische, technologische, economische en politiek-culturele ontwikkelingen en bijvoorbeeld om afspraken die zijn vastgelegd in het sectorakkoord vo. Bij interne ontwikkelingen kan gedacht worden aan uitstroom, het openen of sluiten van bepaalde locaties of de implementatie van technologische hulpmiddelen.

De strategische koers en de interne en externe ontwikkelingen kunnen kernachtig worden opgenomen in de professionaliseringskaders.

Strategische verkenning	
Activiteiten	Aanpak
Strategische koers in kaart brengen, aan de hand van bestaande documenten. Indien nodig herijken daarvan.	Het projectteam analyseert het schoolplan en andere relevante documenten en herleidt de strategische koers. Projectteam stemt met bestuur of de directie af of herijking nodig is.
Eventuele aanvullende interne en externe ontwikkelingen in kaart brengen.	Eventuele aanvullende ontwikkelingen stemt het projectteam af in de organisatie, zoals met het bestuur, de directie, de mr of P&O.
Rol medezeggenschap	Informeel afstemming met p(g)mr als deelnemer in de projectorganisatie of als klankbord met betrekking tot de strategische koers en interne ontwikkelingen.
Tips	Zorg dat het professionaliseringsplan niet verzandt in een oneindige strategische discussie. Sluit aan bij hetgeen in een ander kader reeds ontwikkeld is.
Resultaat	De strategische koers en interne en externe ontwikkelingen zijn geïnventariseerd als input voor de professionaliseringskaders.

PROFESSIONALISERINGSKADERS

De CAO geeft aan dat op bestuursniveau in overleg met de p(g)mr tenminste een keer per vier jaar de kaders afgesproken worden waarbinnen professionalisering wordt georganiseerd.

De interne en externe ontwikkelingen en de missie, visie en strategie van de school zoals beschreven in het vorige onderdeel vormen hiervoor belangrijke input, evenals de persoonlijke professionaliseringsplannen en de plannen op team-/vakgroep-/afdelingsniveau.

Zoals in hoofdstuk twee beschreven, geldt voor een stichting waarin meerdere scholen zijn ondergebracht, dat de kaders vaak op stichtingsniveau worden opgesteld en de collectieve professionaliseringsplannen op schoolniveau. Wanneer er grote diversiteit bestaat tussen de scholen, kan het ook voorkomen dat de kaders op schoolniveau worden opgesteld of dat alleen de kaders omtrent de faciliteiten op stichtingsniveau worden benoemd.

Vaak zien we dat in de professionaliseringskaders aandacht wordt besteed aan:

- trends in onderwijsland: welke externe ontwikkelingen spelen er en welke impact hebben deze op het professionaliseren van medewerkers?
- missie, visie en strategie: wat zijn onze ambities, hoe ziet de strategie van de school er uit?
- HR-strategie: hoe ziet de HR-strategie van de organisatie er uit? Welke pijlers zijn daarin belangrijk?
- ontwikkelthema's: op welke ontwikkelthema's richt de organisatie zich de komende jaren, gegeven de externe ontwikkelingen, de HR-strategie en de rode draden analyses van de persoonlijke professionaliseringsplannen en de plannen op team-/vakgroep-/afdelingsniveau? Wat wordt er precies met deze thema's bedoeld?
- visie op ontwikkelen: wat is de visie op ontwikkelen vanuit de organisatie? Welke vormen van professionalisering passen bij de schoolcultuur of moeten juist meer ontwikkeld worden? In hoeverre gaat dat om scholing, in hoeverre om het stimuleren van samenwerken of intervisie? Wat betekent dit voor de inrichting en facilitering van de opleidings- en ontwikkelactiviteiten?
- ontwikkelcultuur: hoe zorgen we voor een cultuur waarin continu verbeteren, openheid, veiligheid en kwetsbaarheid om fouten toe te geven, centraal staat?
- inbedding ontwikkeling: hoe wordt ontwikkeling ingebed en geborgd in de organisatie (link met collectief opleidingsjaarplan, gesprekkencyclus, gebruik portfolio's etc.)?
- faciliteiten en budgetten: hoe richt de school de faciliteiten en budgetten op totaal en individueel niveau in? Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers voldoende tijd krijgen om met professionalisering aan de slag te gaan? Welke andere faciliteiten richten we in (bijvoorbeeld een vo academie, inspiratieruimte in de school waar docenten en (onderwijs) ondersteunend personeel elkaar kunnen ontmoeten om samen te leren etc.)?
- verantwoording: op welke manier richt de school de verantwoording in?



Betrokkenheid van (een afvaardiging) van docenten en (onderwijs)ondersteunend personeel zorgt voor herkenbare kaders, die een goede doorvertaling kunnen krijgen in het professionaliseringsplan.

Voor in deze handreiking vindt u vragen die relevant zijn bij het komen tot een aanpak voor professionaliseren.

Opstellen professionaliseringskaders	
Activiteiten	Aanpak
Trends in onderwijsland Missie, visie en strategie HR strategie	Het projectteam verzamelt de input vanuit de strategische verkenning.
Ontwikkelthema's	In een aantal workshops met afvaardiging medewerkers en leidinggevendenden.
Visie op ontwikkelen / ontwikkelcultuur Inbedding ontwikkeling	P&O/projectteam stelt visie op, in afstemming met afvaardiging medewerkers en leidinggevendenden.
Faciliteiten en budgetten	P&O en Financiën stellen faciliteiten en budgetten op, stemmen af met bestuur/directie/mr.
Rol medezeggenschap en vakorganisaties	Informeel afstemming met p(g)mr als deelnemer in de projectorganisatie of als klankbord. Afstemming met vakbonden over eventuele arbeidsvoorwaardelijke aspecten van het professionaliseringsplan.
Tips	Stel de kaders zo op dat ze verrijkend worden ervaren, in plaats van beperkend. Betrek om die reden een afvaardiging vanuit de organisatie en zorg ervoor dat het belang van de kaders helder wordt gecommuniceerd.
Resultaat	Vastgestelde professionaliseringskaders.

Creatief omgaan met de benodigde faciliteiten.

Veel scholen geven aan dat het belangrijkste obstakel om effectief en intensief te professionaliseren de beperkingen in tijd (roosters) en geld zijn. Zeker ten aanzien van de roosters geldt dat scholen het gevoel hebben vast te zitten in een systeem, dat weinig flexibiliteit biedt om rust te organiseren voor onderlinge kennisuitwisseling en reflectie. Toch lukt het sommige scholen om binnen dit systeem ruimte te creëren voor professionalisering. Bijvoorbeeld door:

- Standaard elke week een middag uit te roosteren voor alle docenten, zodat zij deze middag individueel of met elkaar kunnen werken aan hun ontwikkeling.
- Een (aantal) verplichte studiedag(en) per jaar in te roosteren waar medewerkers elkaar ontmoeten en inspireren rondom thema's die spelen.
- Het principe van 'geen tussenuren' los te laten en deze tussenuren te benutten om ruimte te laten ontstaan voor verdieping en reflectie.
- Van docenten en leidinggevenden te verwachten dat ze in beginsel elke dag tot 17.00 uur aanwezig zijn en lessen op school voorbereiden, om interactie tussen docenten te bevorderen.

Het kan ook ondersteunend werken wanneer naast het creëren van tijd in het rooster, ook een ontmoetingsplek wordt ingericht waarin rust en faciliteiten beschikbaar zijn.





PROFESSIONALISERINGSPLAN

Een professionaliseringsplan bevat opleidings- en ontwikkelactiviteiten op schoolniveau en geeft aan hoe de verdere doorvertaling naar teams en medewerkers plaatsvindt. Het plan bouwt voort op de professionaliseringskaders. De ontwikkelthema's zoals die daarin zijn gedefinieerd vormen belangrijke input voor dit onderdeel.

Per ontwikkelthema kan gedefinieerd worden:

- welke doelgroepen onderscheiden worden;
- welke opleidings- en ontwikkelactiviteiten worden georganiseerd;
- welke faciliteiten in termen van organisatie, begeleiding, tijd, geld en vervanging beschikbaar worden gesteld;
- hoe gezorgd wordt voor een passende roostering en eventuele vervanging;
- wanneer en hoe evaluatie en verantwoording plaatsvindt.

Net als in het voorgaande onderdeel is de betrokkenheid van (een afvaardiging) van docenten en (onderwijs)ondersteunend personeel belangrijk. Pas dan borgt u dat de gewenste professionalisering ook echt in de praktijk plaats gaat vinden.

Afhankelijk van de inrichting van de school kan het professionaliseringsplan op meer detailniveau vertaald worden in opleidings- en ontwikkeljaarplannen op team-/vakgroep-/afdelingsniveau. Het collectief professionaliseringsplan of de verdere doorvertaling van dit plan vormt op haar beurt input voor de persoonlijke professionaliseringsplannen en de afspraken op team-/vakgroep-/afdelingsniveau.

Een professionaliseringsplan kan inhoud krijgen door bijvoorbeeld per ontwikkelthema:

- Een aanvullende uitwerking op te nemen over achtergrond en over de vorm van de opleidings- en ontwikkelactiviteiten waarvoor gekozen is;
- Vervolgens per ontwikkelthema een tabel op te nemen waarin wordt gespecificeerd welke doelgroepen het betreft en welke opleidings- en ontwikkelactiviteiten in de komende jaren worden uitgevoerd.

Naam Doelgroep	Thema X				
	Doelgroep X				
Activiteiten en planning		2014	2015	2016	2017
	Naam type opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten	X	X	X	
	Naam type opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten	X	X	X	X
	Naam type opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten	X	X	X	
	Naam type opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten	X	X	X	X
	Naam type opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten	X	X	X	X
	Naam type opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten		X		
	Naam type opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten				

Professionaliseringsplan	
Activiteiten	Aanpak
Uitwerken van ontwikkelthema's in opleidings- en ontwikkelactiviteiten.	In aantal workshops met afvaardiging van medewerkers en leidinggevenden.
Rol medezeggenschap en vakorganisaties	Informele afstemming met p(g)mr als deelnemer in de projectorganisatie of als klankbord. Afstemming met vakbonden over eventuele arbeidsvoorwaardelijke aspecten van het professionaliseringsplan.
Tips	Betrek medewerkers en leidinggevenden, laat hen zelf nadenken over wat nodig is om tot beter onderwijs te komen en welke professionalisering dat vereist.
Resultaat	Ontwikkelthema's zijn uitgewerkt in opleidings- en ontwikkelactiviteiten voor verschillende doelgroepen, incl. faciliteiten in termen van organisatie, begeleiding, tijd en geld.

TER ILLUSTRATIE

voorbeeld uitwerking kosten

Kosten per opleidings- en ontwikkelactiviteit

- Inschrijfgeld, deelname kosten
- Verletkosten (loonschaal x tijdsduur)
- (Externe) trainerskosten
- Reiskosten
- Locatiekosten (intern en extern)
- Materiaalkosten (literatuur etc.)

Algemene kosten

- Aanschaf e-learningpakket
- Externe ondersteuning bij opstellen kaders en professionaliseringsplan

professionalisering voor verschillende doelgroepen

Binnen Stichting Carmelcollege is er met het oog op verbetering van onderwijskwaliteit loopbaan- en professionaliseringsbeleid ontwikkeld voor het OP en het OOP en Management Developmentbeleid voor (potentiële) leidinggevers. Het beleid is opgesteld vanuit de visie dat opleiden en ontwikkelen voorafgaat aan promotie.

Docenten:

LB docenten kunnen met een positieve beoordeling op alle, door de instelling vastgestelde, competenties in aanmerking komen voor een leertraject richting een LC functie. Doorgroei van LC naar LD kan plaatsvinden indien er sprake is van vacatureruimte en de docent voldoet aan de gestelde competenties en de startbekwaamheidseisen. Op grond van de startbekwaamheidseisen en een ontwikkelassessment wordt een leertraject op maat afgesproken met een theoretisch component (HBO-master of WO-master) en een praktijkcomponent. Dit wordt gemonitord en vastgelegd in een portfolio. Bij het succesvol doorlopen van dit traject wordt men definitief benoemd in een LD functie.

OOP:

voor OOP geldt dat door middel van een portfoliotraject vrijwel alle medewerkers met een C-functie, die door hun leidinggevende een goede beoordeling hebben gekregen op alle bij de C-functie behorende competenties, de mogelijkheid krijgen om door te groeien naar een B-functie van dezelfde functiefamilie. Wanneer het afgesproken portfoliotraject positief is afgerond, wordt de medewerker benoemd in een B-functie. Voor benoeming in een A-functie geldt volumebeleid en dient er sprake te zijn van een vacature.

MD-beleid:

voor docenten die belangstelling en potentie hebben om door te groeien naar een leidinggevende functie, is het mogelijk om een startbekwaamheidstraject te doorlopen. Ervaren teamleiders worden opgeleid tot het niveau van een professionele master: "master of educational leadership". Voor locatiedirecteuren en hoger wordt na enkele jaren werkervaring een opleidingsniveau conform een wetenschappelijke master vereist. Stichting Carmelcollege faciliteert in tijd, middelen en begeleiding. Voor eindverantwoordelijk schoolleiders en het CvB is daarnaast een wetenschappelijke masterclass-serie ontwikkeld en aangeboden, gericht op strategisch denken en handelen.

AFSPRAKEN IN TEAMS/VAKGROEPEN/AFDELINGEN



Hoe professionaliseren wij in school?

38

Waar gaat onze school naar toe?

De professionaliseringsambities en -doelen van welk teamverband dan ook, vormen een belangrijke startpunt van daadwerkelijke professionalisering. Zij kunnen worden vertaald in concrete afspraken over professionalisering op dit niveau.

Mogelijke gespreksonderwerpen op dit niveau kunnen zijn:

- Wat zijn interne en externe ontwikkelingen die het team, de vakgroep of de afdeling raken?
- Hoe ziet het jaarplan er uit voor het team, de vakgroep of de afdeling? Wat zijn speerpunten voor de komende jaren, in relatie tot het schoolplan?
- Hoe zien de professionaliseringskaders er op afdelings- of schoolniveau uit?
- Waar zijn we goed in, waar minder in? Wat willen we behouden, wat willen we versterken?
- Hoe zorgen we voor een evenwichtig(e) team/vakgroep/afdeling? Wie pakt daarin welke (expert)rol?
- Hoe verdelen we de professionaliseringsfaciliteiten?
- Hoe zorgen we voor onderlinge kennisoverdracht en begeleiding?

Mocht het team, de afdeling of de vakgroep nog niet werken met een jaarplan, dan kan het nuttig zijn dit eerst samen op te stellen. Doel van dit onderdeel is om het team, de vakgroep of de afdeling zelf te laten uitspreken waar, op basis van de ontwikkelingen en speerpunten, hun ontwikkelbehoefte ligt en hoe dit kan worden ingevuld.

De professionaliseringsafspraken op dit niveau kunnen richten geven aan de individuele ontwikkelafspraken en vice versa. Omgekeerd kunnen uit een rode draden analyse op alle professionaliseringsplannen op team-/vakgroep-/afdelingsniveau schoolbrede professionaliseringsthema's naar voren komen die in het collectief professionaliseringsplan opgenomen kunnen worden. Het lemniscaat heeft geen vast vertrek- of eindpunt.

Doelen in teams/vakgroepen/afdelingen	
Activiteiten	Aanpak
In kaart brengen gewenste ontwikkeling van het team, de vakgroep of de afdeling. Onderzoeken sterktes en ontwikkelpunten. Samenbrengen van professionaliseringsdoelen in een professionaliseringsplan op team-/vakgroep-/afdelingsniveau.	Bijeenkomst per team/vakgroep/afdeling met alle medewerkers, desgewenst ondersteund door P&O.
Uitvoeren van rode draden analyse op de teamplannen om input te genereren voor persoonlijke professionaliseringsplannen, het collectief professionaliseringsplan en/of de kaders.	Deskresearch door P&O, of in werkoverleg tussen P&O en leidinggevend, of met afvaardiging vanuit de verschillende teams/ vakgroepen/afdelingen.
Tips	Laat een afvaardiging van medewerkers de bijeenkomst voorbereiden, dit draagt bij aan het eigenaarschap van het onderwerp bij het team, de vakgroep of de afdeling. Nodig een lid van de directie uit om de ontwikkelingen op schoolniveau toe te lichten, zodat verbinding ontstaat met de koers die de organisatie vaart.
Resultaat	SMART opleidings- en ontwikkelafspraken op team-vakgroep- of afdelingsniveau in lijn met en als input voor de kaders, het collectief professionaliseringsplan en de wensen en behoeften van de individuele medewerker.

bottom-up initiatief van professionalisering

Onderwijspioniers en docenten Rebecca en Susanne gaan op hun school aan de slag met een project op het gebied van professionalisering door ervaringen met pedagogisch-didactisch onderzoek van collega's te bundelen. Alle docenten die bij onderzoek betrokken zijn, worden bij elkaar gebracht in symposia of lezingen die over onderzoek gaan en hebben intervisie-bijeenkomsten over het resultaat van hun onderzoek voor leerlingen.

Ze geven aan dat het echt niet nodig is om voor dit project een beleidsplan te schrijven of een officiële aanvraag te doen bij de directie. Door gewoon met collega's aan tafel te gaan zitten en hen te vragen mee te denken, krijg je veel meer voor elkaar dan vooraf gedacht.

Wel is het zaak om de op deze manier gebundelde inzichten, actief onder collega's van school te verspreiden. Daarover gaan zij in gesprek met hun leidinggevenden.



PERSOONLIJKE ONTWIKKELDOELEN

De intrinsieke motivatie van de medewerker om zich te ontwikkelen is het vertrekpunt van professionalisering en is hét middel om ontwikkeling op schoolniveau op gang te brengen. De gesprekken tussen medewerker en leidinggevende vormen een instrument ter ondersteuning van de concretisering van persoonlijke doelen en de verbinding daarvan met doelen van het team of de school als geheel. De dialoog die tussen hen ontstaat is er op gericht energie en richting te geven en eigenaarschap te creëren. In het gesprek worden afspraken gemaakt over de te volgen opleidings- en ontwikkelactiviteiten, de verbinding daarvan met de praktijk en de tijd en geld die vanuit de school beschikbaar worden gesteld.

De CAO geeft aan dat een medewerker ten minste eenmaal in de drie jaar een persoonlijk professionaliseringsplan opstelt over zijn of haar deskundigheidsbevordering en persoonlijke professionaliseringsactiviteiten. In de gesprekkencyclus wordt aandacht besteed aan de voortgang van de gemaakte afspraken.

In vergelijking met andere arbeidsmarktsectoren blijkt de frequentie en kwaliteit van functionerings- en beoordelingsgesprekken in de onderwijssector het laagst. Hierdoor kan de school inzicht missen in de kwaliteit van leraren en eventueel de benodigde ontwikkeling van leraren of teams. Wanneer een school professionalisering een structureel onderdeel wil laten zijn van het werk, is het van belang dat medewerkers en leidinggevenden minimaal één formeel gesprek hierover voeren per jaar en daarnaast ook tussendoor gezamenlijke reflectiemomenten creëren.

Het ontwikkelgesprek biedt input voor plannen op team-/vakgroep-/afdelings-/niveau en het collectief professionaliseringsplan. Door middel van een rode draden analyse op alle persoonlijke ontwikkelplannen kunnen schoolbrede professionaliseringsthema's naar voren komen die in het collectief professionaliseringsplan opgenomen kunnen worden.



Persoonlijke ontwikkeldoelen	
Activiteiten	Aanpak
Maken van afspraken over de gewenste ontwikkeling van de individuele medewerker in de gesprekkencyclus.	Bij voorkeur minimaal een keer per jaar een gesprek tussen leidinggevende en medewerker, waarbij P&O desgewenst kan ondersteunen.
Vastleggen van afspraken in een persoonlijk professionaliseringsplan.	De medewerker legt de afspraken vast en de leidinggevende accordeert deze, ten minste eenmaal in de drie jaar.
Uitvoeren van rode draden analyse op de persoonlijke professionaliserings-plannen om input te genereren voor teamplannen, het collectief professionaliseringsplan en/of de kaders.	Deskresearch door P&O, of middels werkoverleg tussen P&O en leidinggevend.
Rol medezeggenschap	Ten aanzien van het ontwikkelen van een beoordelingssysteem heeft de OR instemmingsrecht conform art. 27 WOR. In het individuele gesprek is er geen rol.
Tips	Laat leidinggevend samen een aantal gesprekken voorbereiden waarbij ze elkaar ondersteunen en prikkelen in de voorbereiding en de aanpak van het gesprek. Laat medewerkers voorafgaand aan het gesprek zelf actief feedback ophalen bij collega's en leerlingen over hun functioneren en hun ontwikkelpunten.
Resultaat	SMART opleidings- en ontwikkelafspraken in lijn met en als input voor de kaders, het collectief professionaliseringsplan en de wensen en behoeften van de individuele docent.

het goede gesprek

Voor veel leidinggevend en medewerkers geldt dat het voeren van de functionerings-/beoordelings-/ontwikkelgesprekken wordt beschouwd als 'verplichte' kost. Wanneer dit het geval is zal de benodigde dynamiek om professionalisering op gang te brengen, niet ontstaan. Wat zijn ingrediënten die bijdragen aan een goed ontwikkelgesprek?

- Zowel de medewerker als de leidinggevende bereiden het gesprek goed voor door hun doelen, mogelijkheden, wensen en behoeften in kaart te brengen.
- Het gesprek vindt plaats met oprechte belangstelling voor elkaar, waarbij gespreksvaardigheden als luisteren, samenvatten, doorvragen en het creëren van rust in het gesprek kunnen helpen.
- Het gesprek geeft inzage in onderliggende drijfveren van de medewerker, waar krijgt hij of zij energie van? Wanneer lekt er energie weg?
- Oplossingsrichtingen zijn niet standaard, maar bieden maatwerk. De afspraken zijn persoonsgebonden en komen tegemoet aan de specifieke wensen en behoeften van een medewerker.
- De medewerker voelt zich eigenaar van zijn of haar ontwikkeling en de leidinggevende geeft hier ruimte voor en ondersteunt en faciliteert.
- Het gesprek resulteert in SMART ontwikkelafspraken, die passen binnen de doelen en de ontwikkelrichting van de school zoals verwoord in het collectief professionaliseringsplan en/of plan op teamniveau.
- De ontwikkelafspraken geven invulling aan het 70:20:10 leermodel, dat wil zeggen dat de afspraken zowel gaan over het volgen van een cursus of training als bijvoorbeeld het deelnemen aan intervisie- en het krijgen van een nieuwe uitdagende opdracht.

TER ILLUSTRATIE

Vaststellen eigen leervraag

Veel medewerkers vinden het scherp krijgen van de eigen leervraag ingewikkeld. Vragen die daarbij kunnen helpen zijn:

Algemene vragen ter reflectie:

- Waar ben ik goed in in mijn werk? Welke successen heb ik afgelopen jaar geboekt en hoe kwam dit?
- Waar ben ik minder goed in in mijn werk? Wat vond ik het afgelopen jaar lastig? Hoe kwam dit?
- Waar krijg ik energie van? Wanneer lekt er energie weg?
- Welke ontwikkelingen spelen er binnen mijn team/vakgroep/afdeling en school?
- Op welke manier zou ik daar een bijdrage aan willen en kunnen geven?
- Hoe ziet de samenstelling van het team waar ik onderdeel van uit maak er uit? Waar zijn we goed in, waar minder goed in?
- Hoe is mijn werk/privé balans op dit moment? Welke ruimte kan ik creëren om met mijn eigen ontwikkeling aan de slag te gaan?

Gerichte vragen om te focussen op het ontwikkelen van een competentie:

- Wat wil ik aankomend jaar ontwikkelen qua kennis, vaardigheden en/of gedrag?
- Wat is de rode draad uit de feedback die ik van mijn leerlingen (bijvoorbeeld via leerlingenenquêtes), collega's (bijvoorbeeld via 360 graden feedback instrument of collegiale visitatie), leidinggevende of anderen in mijn directe omgeving krijg?
- Is dit iets waar ik minder goed in ben en wil versterken (van – naar +)? Of is het iets waar ik heel goed in ben en in wil excelleren (van + naar ++)?
- Is dit naar verwachting makkelijk of moeilijk te ontwikkelen?
- Welke inspanning vraagt de ontwikkeling van mij, mijn team/vakgroep/afdeling en/of mijn leidinggevende?
- Wat levert het mij, het team en de school (c.q. de leerlingen) op wanneer ik hiermee aan de slag ga?
- Wat merk ik en mijn omgeving er van? Welk knelpunt lost het op of welke winst levert het op?

PRAKTIJKVOORBEELD



Meer weten?
www.leraar24.nl

bottom-up initiatief van professionalisering

Het platform Leraar 24 is een online gereedschapskist vol praktische oplossingen, antwoorden en voorbeelden die leraren in de dagelijkse onderwijspraktijk toe kunnen passen. Het bevat mooie voorbeelden over hoe professionalisering bottom-up tot stand kan komen. Zo zag onderwijspionier en leraar Bart veel ervaren collega's vertrekken waardoor veel kennis verloren ging. Dit bracht hem op het idee om instructievideo's te maken van de beste les van vertrekkende leraren. Die ene les die perfect is wat betreft opbouw en inhoud. Zo blijft de kennis en ervaring van vertrekkende leraren behouden voor achtergebleven of nieuwe leraren.

UITVOEREN VAN OPLEIDINGS- EN ONTWIKKELACTIVITEITEN

Dit onderdeel betreft de daadwerkelijke uitvoering van alle afspraken zoals gemaakt in de persoonlijke professionaliseringsplannen of in teams of projectgroepen. Tegelijkertijd gaat het in dit onderdeel om het ruimte geven aan en nemen van nieuwe professionaliseringsinitiatieven, die uiteindelijk hun weerslag vinden in afspraken, -plannen of beleid. Voorbeeld activiteiten zijn het volgen van cursussen, het deelnemen aan intervisie, het lezen van literatuur, een gezamenlijk innovatief project, een onderzoek naar bepaalde pedagogische concepten of het dagelijks reflecteren op het eigen gedrag.

Opleidings- en ontwikkelactiviteiten kunnen door externe trainers en coaches worden ontwikkeld en begeleid, maar vaak zien we dat de kracht van de interventies wint wanneer docenten en (onderwijs)ondersteund personeel zelf een rol spelen in de voorbereiding of het daadwerkelijk begeleiden van de activiteiten en interventies. Stimuleer ontwikkel- en onderzoeksgroepen zoveel mogelijk. Docenten leren vaak meer van elkaar dan via de hiërarchische lijn.

Belangrijk is dat alle leerinterventies uiteindelijk bijdragen aan een betere onderwijskwaliteit voor leerlingen. Daarom is het goed om met regelmaat de ondernomen opleidings- en ontwikkelactiviteiten te evalueren op hun doelmatigheid en toegevoegde waarde. Dit kan bijvoorbeeld in collectieve besprekingen gebeuren, waar iedere medewerker zorgdraagt voor kennisoverdracht van zijn gevolgde opleidings- en ontwikkelactiviteiten en de toegevoegde waarde van de activiteiten met de groep kan evalueren. Ook kan deze evaluatie goed in de gesprekkencyclus plaatsvinden, waarin leidinggevende en medewerker samen bekijken of de activiteit heeft bijgedragen aan het functioneren van de medewerker en/of aan de kwaliteit van het onderwijs.



Uitvoeren van opleidings- en ontwikkelactiviteiten	
Activiteiten	Aanpak
Uitvoeren van opleidings- en ontwikkelactiviteiten.	Medewerker, teams of projectgroepen gefaciliteerd door de leidinggevende.
Bespreken en verantwoorden van ontwikkeling in de gesprekkencyclus	Gesprek tussen medewerker en leidinggevende.
Kennisoverdracht in het team, de vakgroep of de afdeling.	Periodieke terugkoppeling in werkoverleggen.
Tips	Plan één keer per maand tijd in het werkoverleg in om bewust aan kennisoverdracht te doen naar aanleiding van gevolgde opleidings- en ontwikkelactiviteiten. Maak medewerkers zelf verantwoordelijk om deze kennisoverdracht voor te bereiden.
Resultaat	Een betere kwaliteit van het onderwijs door een verdere professionalisering van de medewerker.

**Meer weten?**

Een aantal voorbeelden van persoonlijke initiatieven van medewerkers in deze Handreiking is gevonden op www.onderwijspioniers.nl. Daar zijn meer voorbeelden te vinden.

bottom-up initiatief van professionalisering

Ashwin is docent met een passie voor ICT en sociale media. Hij laat aan zo veel mogelijk van zijn collega's zien wat ze kunnen met ICT en social media in het onderwijs. Hij richt daarvoor een platform op en geeft regelmatig workshops aan collega's. Zijn collega's bewonderen de manier waarop hij zijn kennis deelt. Aswin zelf is als leraar en persoon erg gegroeid door zijn kennis op deze manier te delen..

**studiedag georganiseerd door medewerkers
Willibrordstichting Utrecht**

De negen scholen vallend onder de Willibrordstichting Utrecht zijn vorig jaar gestart met een Willibrordstudiedag. Het idee voor deze studiedag is ontstaan in de Werkgroep Opleiden in de school. Samen met zes schoolopleiders van de diverse scholen heeft de afdeling Personeelszaken het idee bedacht en verder uitgewerkt. Het streven was om een studiedag te organiseren waar docenten van de diverse secties en OOP samenkomen en waar men een eigen programma bepaalt en organiseert. In november 2013 heeft de eerste Willibrordstudiedag voor docenten plaatsgevonden. Deze studiedag had als belangrijk doel kennismaken en kennisdelen. Voorafgaand aan de studiedag zijn op alle scholen leervragen geïnventariseerd. Op iedere school werden vervolgens één of meerdere organiserende secties benoemd en deze hebben in overleg met hun vakcollega's het programma georganiseerd. Voor sommige docenten was het een eerste kennismaking met hun vakcollega's van de andere scholen binnen de stichting en voor anderen was het een weerzien met oude bekenden. De programma's waren voor iedere sectie weer anders en gericht op eigen vragen. Globaal bestond het programma uit een plenaire opening en daarna diverse workshops. Veel van de aangeboden workshops werden door eigen docenten gegeven. Maart 2014 heeft een soortgelijke studiedag voor het OOP plaatsgevonden. Tijdens deze studiedag konden OOP collega's van de diverse scholen elkaar ontmoeten en diverse workshops volgen. Ook was er mogelijkheid tot intervisie met collega's. Voor beide studiedagen geldt dat de mogelijkheid om zelf een programma samen te stellen en met vakcollega's zaken uit te wisselen als zeer positief werden ervaren. Mede om die reden heeft de Willibrordstichting als doel om dergelijke studiedagen vanaf nu jaarlijks te organiseren.

De studiemiddag is aangemeld bij het Lerarenregister en geaccrediteerd.

Tot slot

Professionalisering vindt, volgens het 70:20:10 leermodel voornamelijk plaats in de dagelijkse praktijk. Dat is waar professionalisering van de docent en het (onderwijs) ondersteunend personeel uiteindelijk ook zijn vruchten af moet werpen: het moet zijn neerslag hebben in een verbetering van het onderwijs voor de leerlingen.

Door aan de slag te gaan met de onderdelen uit deze handreiking draagt een school bij aan het creëren van een cultuur waarin ontwikkelen en leren een belangrijke plaats innemen.

Het model is zo opgesteld dat een school eigenlijk nooit klaar is: in het lemniscaat kan elke activiteit een beginpunt zijn en er is geen eindpunt. Hier is tijdens het opstellen van deze handreiking bewust voor gekozen. De gedachte is dat het opstellen van professionaliseringsbeleid niet om een eenmalige aanpak vraagt, maar om continue en structurele aandacht van alle lagen van de school.

Door voor alle onderdelen in het model aandacht te hebben, wordt een brede inbedding van professionaliseringsactiviteiten in de organisatie gestimuleerd en worden de professionaliseringsaspecten van het individu, van teams, vakgroepen, afdelingen en de school als geheel op elkaar afgestemd.

Wij hopen dat deze handreiking u ondersteunt bij het starten van een continue proces van professionalisering. Het opstellen van professionaliseringskaders en een professionaliseringsplan vormen hier een wezenlijk onderdeel van, maar vormen geen doel in zichzelf. Kaders en plannen krijgen pas betekenis als ze in de dagelijkse les- en schoolpraktijk tot leven komen.

Bijlage:

artikel 17 uit de CAO VO: PROFESSIONALISERING

17.1. Deskundigheidsbevordering en professionaliseringsactiviteiten

Onder deskundigheidsbevordering en professionaliseringsactiviteiten wordt in deze paragraaf in ieder geval verstaan:

- a. formele scholing: cursussen, trainingen, conferenties en daarmee gelijk te stellen activiteiten op school-, team-, afdelings- of sectieniveau;
- b. activiteiten gericht op het verbeteren van of reflecteren op de uitvoering van de opgedragen werkzaamheden: intervisie, peer review, coaching of andere daarmee gelijk te stellen activiteiten op school, team, afdelings- of sectieniveau;
- c. deelname aan (digitale) netwerken, activiteiten van vak- en beroepsverenigingen;
- d. literatuurstudie, bestudering van vakliteratuur.

17.2. Collectief professionaliseringsplan

1. Jaarlijks wordt ten minste 10% van de personele lumpsum besteed aan deskundigheidsbevordering en professionaliseringsactiviteiten in tijd en geld.
2. Op bestuursniveau worden in overleg met de P(G)MR ten minste een keer per vier jaar de kaders afgesproken waarbinnen professionalisering wordt georganiseerd. Hierbij wordt in ieder geval aandacht besteed aan:
 - a. wat de ontwikkelingsdoelen van de organisatie en die van werknemers in onderlinge samenhang zijn;
 - b. de wijze waarop de faciliteiten voor de collectieve en individuele activiteiten ter beschikking worden gesteld;
 - c. hoe deze ontwikkelingsdoelen zich verhouden tot de eisen die aan de organisatie worden gesteld en de visie van de organisatie daarop.
3. Deze kaders worden op schoolniveau jaarlijks en in overleg met de PMR nader inhoudelijk uitgewerkt in een collectief professionaliseringsplan.
4. Jaarlijks wordt verantwoording over de besteding van middelen afgelegd in het jaarverslag.

17.3. Persoonlijk professionaliseringsplan

1. De werknemer maakt over zijn deskundigheidsbevordering en persoonlijke professionaliseringsactiviteiten ten minste eenmaal per drie jaar afspraken met zijn leidinggevende. De afspraken worden schriftelijk vastgelegd in een persoonlijk professionaliseringsplan. In de gesprekkencyclus wordt aandacht besteed aan de voortgang van de gemaakte afspraken.
2. In het persoonlijk professionaliseringsplan worden in ieder geval afspraken gemaakt over:
 - a. welke professionaliseringsactiviteiten gedurende de looptijd van het professionaliseringsplan zullen worden ondernomen;
 - b. op welke wijze deze activiteiten bijdragen aan de wensen van de werknemer voor zijn professionele ontwikkeling en employability enerzijds en anderzijds passen binnen de ontwikkelingsdoelen van de organisatie;
 - c. hoe de professionaliseringsactiviteit wordt gefaciliteerd.
3. Werknemers met een opleiding tot en met mbo-niveau krijgen de gelegenheid om een EVC-traject te volgen. Indien nodig kan dat na vijf jaar worden herhaald.
4. Werknemers met een opleiding lager dan MBO2-niveau krijg de gelegenheid om een startkwalificatie te behalen op kosten van de werkgever.

17.4. Persoonlijk basisrecht in uren

1. Een leraar heeft per schooljaar binnen de voor hem geldende jaartaak recht op ten minste 83 klokuren ten behoeve van deskundigheidsbevordering en professionaliseringsactiviteiten.
2. Een leraar beslist zelf hoe hij het in lid a bedoelde basisrecht inzet. Het basisrecht kan uitsluitend worden ingezet voor opgedragen professionaliseringsactiviteiten als de werknemer daarmee instemt.
3. Een werknemer in de functiecategorie OOP heeft binnen de voor hem geldende jaartaak ten minste recht op 40 klokuren. Lid b van dit artikel is van overeenkomstige toepassing.
4. De werknemer verantwoordt zich achteraf in de reguliere gesprekkencyclus over de wijze waarop hij het basisrecht heeft aangewend voor deskundigheidsbevordering en professionaliseringsactiviteiten.

17.5. Persoonlijk basisrecht in geld

1. Een leraar heeft per schooljaar ten minste recht op 600 euro voor deskundigheidsbevordering en professionaliseringsactiviteiten. Hij kan dit gebruiken voor alle vormen van deskundigheidsbevordering en professionaliseringsactiviteiten. Het budget kan ook aangewend worden voor activiteiten in het kader van het lerarenregister.
2. Een leraar beslist zelf hoe hij dit budget inzet. Het budget kan uitsluitend worden ingezet voor opgedragen professionaliseringsactiviteiten als de werknemer daarmee instemt.
3. Een werknemer in de functiecategorie OOP heeft per schooljaar ten minste recht op 500 euro. Lid b van dit artikel is van overeenkomstige toepassing.

17.6. Toekenning basisrecht in tijd en geld

Het basisrecht wordt per schooljaar toegekend. Indien de werknemer geen gebruik maakt van het basisrecht gedurende het schooljaar waarin het recht is toegekend, komt het te vervallen. Dit is slechts anders indien hierover afwijkende afspraken zijn gemaakt.

17.7. Opgedragen professionaliseringsactiviteiten

1. Opgedragen professionaliseringsactiviteiten vinden plaats binnen de jaartaak van de werknemer.
2. De kosten hiervan in tijd en/of geld komen voor rekening van de werkgever.
3. In afwijking van artikel 6.1. lid 2 worden de faciliteiten niet berekend naar rato van de betrekkingsomvang.

17.8. Professionalisering en taakbeleid

1. Het basisrecht in tijd en geld is een individueel minimumrecht. Het taakbeleid als bedoeld in artikel 8.1 lid 3, meer specifiek het onderdeel d. deskundigheidsbevordering, wordt daardoor niet gewijzigd. Bestaande afspraken over het taakbeleid blijven in stand en kunnen slechts gewijzigd worden met inachtneming van het bepaalde in artikel 8.1 lid 5.
2. In die gevallen waarin sprake is van een taakbeleid waarbij onderdeel d niet ten minste het persoonlijk basisrecht voor professionalisering bedraagt, dient aangetoond te worden dat de individuele leraar of OOP'er beschikt over het aantal uren conform zijn basisrecht dat hij naar eigen keuze kan inzetten. Dat betekent dat deze uren herkenbaar moeten terugkomen in andere onderdelen van het taakbeleid (voor- en nawerk, overige taken).

Colofon

November 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: deze handreiking is in opdracht van Voion ontwikkeld door Berenschot.

Vormgeving: IDEA2ID



Berenschot

Bekijk ook het filmpje op internet:

<https://www.youtube.com/watch?v=a9pIS8oilqk>



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