



Professionalisering en verbetering van het onderwijs

Sanne Weijers, Edith Hilbink en Pieter Appelhof

zijn werkzaam bij Oberon, Utrecht. E-mail: pappelhof@oberon.eu

Oberon (mei, 2014) heeft in opdracht van het Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs een verkenning uitgevoerd naar de manier waarop een viertal schoolbesturen en scholen in de praktijk proberen om professionalisering te koppelen aan HRM-beleid en daarmee de visie en doelen van een school proberen te realiseren. In dit artikel een weerslag.

De maatschappij en ook ouders stellen hoge eisen aan de kwaliteit van het onderwijs. Zowel de groei van de economie als de brede ontwikkeling van jongeren wordt in grote mate bepaald door het onderwijs. Daarom dient voortdurend gewerkt te worden aan de kwaliteit van het onderwijs in iedere school. De leerkracht neemt hierbij een sleutelpositie in (Hattie, 2003). De overheid heeft daarom veel aandacht voor de professionalisering van leerkrachten.

De inspectie van het onderwijs (juli, 2013) constateerde dat het leren van leerkrachten over het algemeen te weinig focus heeft en te weinig gericht is op concrete zaken ter verbetering van het eigen onderwijs. Het is daarom belangrijk dat er veel meer verbinding wordt gelegd tussen professionalisering van leerkrachten en de zorg voor de kwaliteit van het onderwijs in de school. Professionalisering heeft meer effect op de kwaliteit van het onderwijs wanneer professionaliseringsactiviteiten verankerd zijn in het HRM-beleid van de schoolorganisatie.

Het onderzoekskader

Op basis van literatuur over goed HRM-beleid en effectieve professionalisering en van ervaringen uit het veld, onderscheiden we in onze verkenning vijf aspecten die van belang zijn bij de organisatie van de verbinding tussen visie en doelen, HRM-beleid en professionalisering. Dit zijn:

1. De aanleiding voor HRM-beleid
2. De weg van aanleiding naar visie
3. De vertaling van de visie naar de schoolorganisatie
4. De organisatie van de professionalisering
5. Naar samenhang tussen professionalisering hrm-beleid en kwaliteitsverbetering (implementatie). Zie figuur Fasenmodel.

Deze aspecten kunnen ook opgevat worden als fasen die de scholen en besturen uit onze verkenning doorlopen om tot een goede organisatie van HRM-beleid en professionalisering te komen. De praktijkvoorbeelden bevinden zich ten tijde van het onderzoek in verschillende fasen. De fasen zijn echter niet strikt van elkaar te scheiden omdat de organisatie van HRM-beleid en professionalisering onderdeel zijn van een cyclisch proces van veranderingen. Een school of bestuur kan bijvoorbeeld vanwege ontwikkelingen of ervaringen teruggaan naar een eerdere fase. Het onderzoekskader is niet wetenschappelijk onderbouwd, maar wel ontleend aan diverse theoretische inzichten en onze onderzoeksbevindingen. Het kader biedt houvast aan andere scholen en besturen om de verbinding tussen visie en doelen, HRM-beleid en professionalisering vorm te geven.

Opzet van de verkenning

De verkenning van Oberon was gericht op de beantwoording van twee vragen:

1. Wat doen schoolbesturen en scholen om te zorgen dat professionalisering plaatsvindt?
2. Wat doen organisaties om te bereiken dat het geleerde leidt tot verbetering van het onderwijs?

We hebben een beknopte literatuurstudie uitgevoerd om een onderzoekskader te kunnen schetsen waartegen we de praktijkvoorbeelden konden afzetten.

De vier schoolbesturen, waarbij we de verkenning hebben uitgevoerd, hebben we geselecteerd op advies van experts op het vlak van professionalisering en HRM-beleid in de praktijk. We hebben deze vier gekozen omdat zij door verschillende experts genoemd werden.

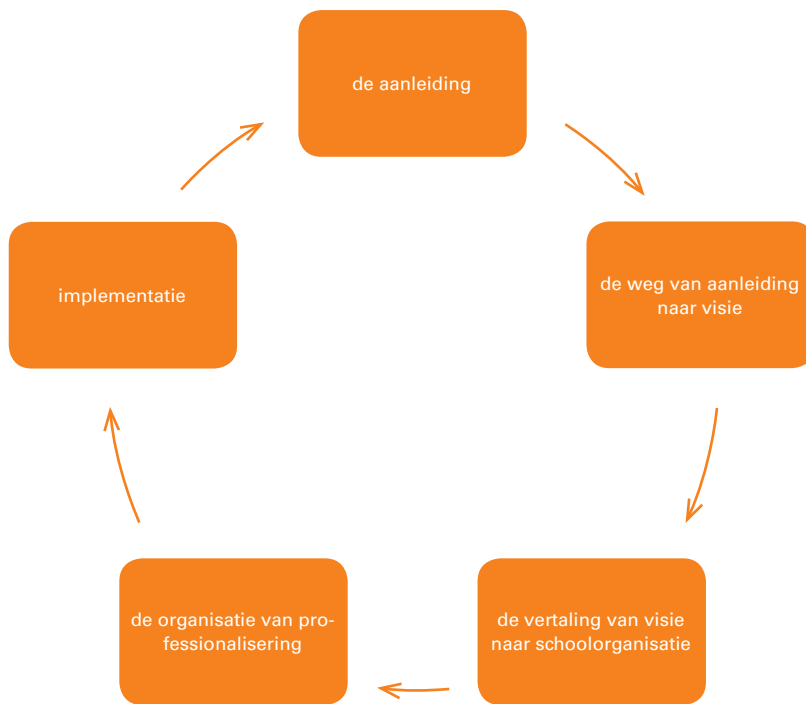
Per schoolbestuur zijn een schoolbestuurder, een of enkele schoolleider(s) en leerkrachten geïnterviewd. De invulling van het professionaliseringsbeleid en de ervaringen daarmee zijn beschreven aan de hand van het opgestelde onderzoekskader. In deze publicatie beperken we ons tot de lessen die we uit deze praktijkvoorbeelden kunnen leren. Deze lessen illustreren we aan de hand van twee van de vier praktijkvoorbeelden die qua omvang en werkwijze behoorlijk verschillen. De namen van de schoolbesturen zijn gefingeerd.

Gevolgtrekkingen

De grote uitdaging bij het vormgeven van HRM-beleid is het tot stand brengen van een verbinding tussen kennis, competenties en vaardigheden met de motivatie van leerkrachten op zo'n manier dat deze bijdraagt aan het bereiken van de doelstellingen van de school (Van Veldhoven, 2012). Conditie om dat te bereiken zijn: Draagvlak in het team, gezamenlijke waarden in een open en op leren gerichte cultuur en de betrokkenheid van de schoolleiding. Een praktische voorwaarde is tijd voor overleg en scholing. Hieronder valt te lezen hoe binnen de twee praktijkvoorbeelden aan HRM-beleid en professionalisering invulling en uitvoering wordt gegeven in relatie tot hun doelen.

De aanleiding voor HRM-beleid

Verschillende ontwikkelingen, binnen of buiten de organisatie, kunnen het noodzakelijk maken dat een school of een schoolbestuur hun organisatie moet veranderen. Allereerst zorgen de toenemende belangstelling voor de professionalisering van leerkrachten en de maatregelen in het kader van de lerarenagenda ervoor dat scholen en besturen er niet meer aan kunnen ontkomen om aandacht te besteden aan de organisatie van professionalisering en HRM-beleid. Een gevaar is echter dat scholen en besturen gaan investeren in professionalisering zonder dat hierbij een relatie wordt gelegd met andere ontwikkelingen in en rondom de organisatie. Daardoor kunnen professionaliseringsactiviteiten en activiteiten in het kader van HRM-beleid los komen te staan van overig beleid binnen de organisatie, waardoor professionalisering minder effectief is. Bij de praktijkvoorbeelden zien we dat professionalisering geen doel op zich is maar een middel om een gewenste verandering duurzaam tot stand te brengen. Bij de praktijkvoorbeelden was de ambitie



Figuur Fasenmodel

om de onderwijskwaliteit te verbeteren een aanleiding om meer aandacht te besteden aan professionalisering en de relatie met HRM-beleid.

Van aanleiding naar visie

Een belangrijke voorwaarde voor een succesvol veranderproces is een heldere en gedeelde visie (Weggeman, 2007). Beide schoolbesturen hebben duidelijk de ambitie de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. Binnen de besturen is en wordt gezamenlijk nagedacht over de visie op kwaliteit van het onderwijs. Schoolbestuur West is uitgegaan van een onderwijsvisie op hoofdlijnen terwijl schoolbestuur Zuid met de scholen consensus heeft bereikt over onderwijskwaliteit. Bij beide schoolbesturen hadden scholen zelf de taak om de visie aan te scherpen en te vertalen naar de praktijk van het onderwijs.

Achtergrondinformatie van de twee praktijkvoorbeelden

Schoolbestuur West

Schoolbestuur West is een groot schoolbestuur dat 56 scholen telt in vooral het primair maar ook in het voortgezet onderwijs. Er werken 3700 personeelsleden en er zijn 33.000 leerlingen. De basisscholen zijn samengevoegd in drie clusters met per cluster een clusterdirecteur. Het schoolbestuur heeft een eigen opleidingsacademie.

Schoolbestuur Zuid

Schoolbestuur Zuid is een klein bestuur dat 7 basisscholen beheert met in totaal 1150 leerlingen en 92 personeelsleden. Een algemeen directeur is namens het schoolbestuur verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling en -uitvoering op alle terreinen. De scholen zijn ondergebracht in units van 2 á 3 scholen met een unit-directeur die verantwoordelijk is voor het onderwijskundig- en personeelsbeleid. Per school is er een teamleider die verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken.

Schoolbestuur West

Het schoolbestuur heeft de autonomie van de scholen hoog in het vaandel staan, omdat zij het belangrijk vindt om ruimte te bieden aan de diversiteit van de scholen. Elke school vult de visie op zijn eigen manier in. Op één van de scholen heeft de schoolleiding samen met het team de visie uitgewerkt in gezamenlijke werksessies. Zij kwamen tot de volgende kernwaarden die uitgangspunten

vormden van hun visie op onderwijs: verantwoordelijkheid, zelfstandigheid, sociaal competent, kritisch denken en vertrouwen. Deze kernwaarden zijn door het team uitgewerkt in acties. Per jaar worden *actiepunten* geformuleerd. Iedere leerkracht wordt gevraagd na te denken wat de actiepunten betekenen voor het onderwijs in hun klas, voor hen als individu, voor leerlingen en ouders.

Schoolbestuur Zuid

Het schoolbestuur heeft specifieke ambities zoals het behalen van een *accreditatie primair onderwijs 2015*. Er is met de scholen consensus bereikt over wat onder kwaliteit wordt verstaan. Per school is eerst met hulp van een extern bureau de kwaliteitszorg in kaart gebracht. Daartoe is een *auditgroep* ingericht (bestaande uit unit-directeur, teamleider zorgcoördinator en een teamlid). De auditgroep heeft per school de *audit* uitgevoerd aan de hand van een *monitorinstrument* en de resultaten ter plekke besproken. Vervolgens is per school nog een *schoolfoto* gemaakt. Daarvoor zijn documenten bekeken, gesprekken met het personeel en het management gevoerd en zijn klassenbezoeken afgelegd. Dit heeft geleid tot zicht op de visie, wat daarvan terug te zien is in de school, de sterke punten (kroonjuwelen) en de aandachtspunten. Op basis van de uitkomsten van de audits is ook per school in het kader van passend onderwijs een *ondersteuningsprofiel* opgezet.

Na analyse van de aandachtspunten heeft ieder schoolteam *twee speerpunten* gekozen om aan te werken. Die zijn door de teams uitgewerkt in succesmaten (en subdoelen) die gelden voor een periode van 6 tot 8 weken. Iedere leerkracht heeft vervolgens bepaald wat een subdoel voor hem of haar betekent en welke individuele leerdoelen daaruit voortvloeien.

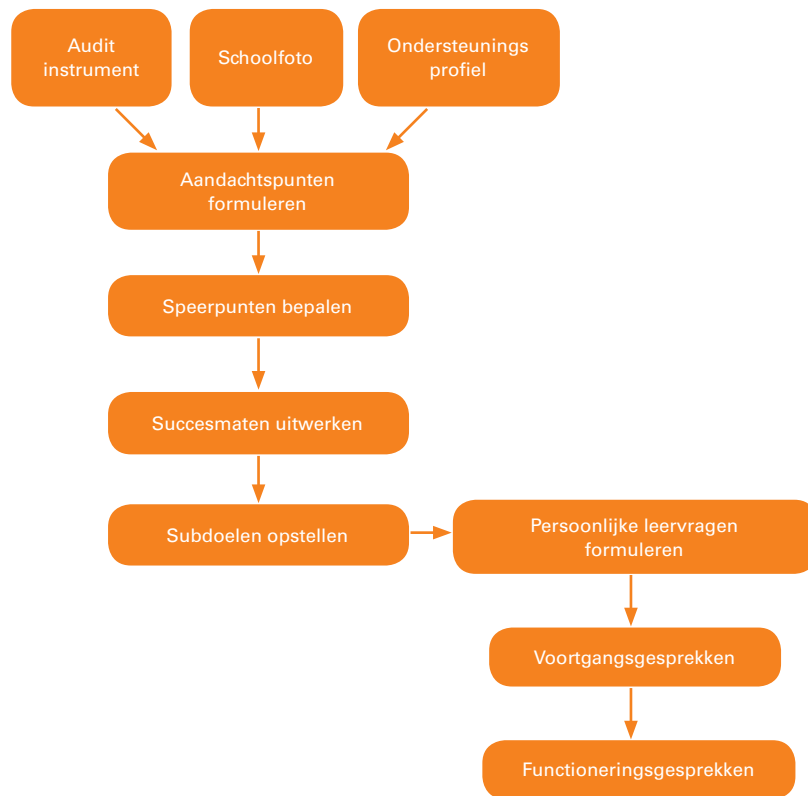
Van visie naar schoolorgani-

satie

Het draagvlak in scholen voor kwaliteitsverbetering is bevorderd door teams te betrekken bij het formuleren van een visie. Door het gezamenlijk uitwerken van een visie en doelen ontstaat een gevoel van gedeelde verantwoordelijkheid voor schoolontwikkeling. De schoolleiding speelt een cruciale rol bij de vertaling van de bestuursvisie naar de organisatie. In beide praktijkvoorbeelden wordt de schoolorganisatieontwikkeling grotendeels in handen gelegd van de leerkrachten. De schoolleiding begeleidt het proces. Daarnaast houdt de schoolleiding zicht op de aanwezige expertise en kwaliteiten en wat daaraan nodig is om de gestelde doelen te bereiken. Daarbij is het van belang om goed in de gaten te houden hoe de individuele ontwikkelbehoeften van leerkrachten zich verhouden tot de organisatiebehoeften. Verder is het de taak van de schoolleiding om de professionele ontwikkeling van leerkrachten te volgen.

Schoolbestuur West

De wijze waarop de scholen van schoolbestuur West werken aan schoolontwikkeling verschilt. Bij één van de scholen wordt schoolontwikkeling opgezet en uitgevoerd door *kwaliteitskringen*. Een kwaliteitskring bestaat uit een groepje leerkrachten. De schoolleider treedt op als 'critical friend'. Kwaliteitskringen zijn verantwoordelijk voor het uitdenken en implementeren van beleid rond een thema, daarbij bepalen zij ook wat er binnen de school nodig is aan kennis en vaardigheden om het beleid goed ten uitvoer te brengen. Dit betekent overigens niet dat leerkrachten hier niet zelf over nadenken. Leerkrachten worden gevraagd om zelf *ontwikkelingsdoelen* op te stellen die gelieerd zijn aan de onderwerpen die van belang zijn voor de schoolontwikkeling. Hiertoe stellen leerkrachten een *ontwikkelingsplan* op. Jaarlijks



worden in ieder geval drie gesprekken gevoerd met elke leerkracht over zijn ontwikkeling.

Kwaliteitskring

Een kwaliteitskring is verantwoordelijk voor het uitdenken en implementeren van beleid. Er zijn structurele kwaliteitskringen taal, rekenen en sociaal-emotionele vorming en tijdelijke kwaliteitskringen bijvoorbeeld voor ict. De aanpak van de kwaliteitskring begrijpend lezen verliep als volgt:

1. Analyseren van het probleem;
2. Hulpvragen formuleren
3. Hulp van buiten ingeroepen in vorm van leesexpert
4. Plan van aanpak opgesteld en uitgevoerd; activiteiten:
 - Het team scholen op het gebied van theorieën over begrijpend lezen;
 - Nieuwe methode aanschaffen en implementeren
 - Leerkrachten observeren elkaar om kwaliteit van uitvoering van de methode te borgen.

Schoolbestuur Zuid

Het traject voor kwaliteitsverbetering zoals door het schoolbestuur Zuid beoogd, ziet er als volgt uit:

De leerkrachten formuleren individuele *leervragen* die gelieerd zijn aan de schoolontwikkeling die men voor ogen heeft. De leer-

vragen vormen de basis voor de eigen professionalisering. De leerkrachten en de teamleider houden in een team-logboek bij welke stappen zij zetten ten aanzien van hun leervragen. Tijdens teamvergaderingen en informele gesprekken evalueren ze de voortgang betreffende een subdoel. De teamleider merkt dat door de invoering van bovenstaande werkwijze veel makkelijker onderling gesproken wordt over schoolontwikkeling en over persoonlijke ontwikkeling. Er is meer vertrouwen en open communicatie.

Van organisatie naar professionalisering

De schoolbesturen voorzien in de ontwikkelingsbehoeften van schoolleiders en leerkrachten door hen te faciliteren en te ondersteunen. Beide schoolbesturen stimuleren de schoolleiders om het informele en formele leren verbinden.

Schoolbestuur West

Dit schoolbestuur faciliteert professionalisering onder andere middels een eigen *opleidingsaca-*

demie. In het aanbod van de opleidingsacademie is zowel formeel als informeel leren geïntegreerd. De *kennismakelaar* van het bestuur heeft als taak om aanwezige kennis binnen het schoolbestuur aan te spreken ten dienste van alle scholen en deze af te stemmen op de thema's en activiteiten waaraan behoefte is.

Opleidingsacademie

Door de eigen academie worden vraag en aanbod van medewerkers op het gebied van scholing en schoolontwikkeling bij elkaar gebracht. Hoewel binnen de academie het benutten van eigen talent en van elkaar leren centraal staat, worden ook deskundigen van buiten ingeroepen. De scholing wordt georganiseerd in verschillende settings zoals:

Clinics/workshops (oefenen is leren).
Haardvuursessies (discussiëren is leren): gericht op onderwijsvraagstukken

Kijk je rijk (zien is leren): bezoek aan scholen.

Leernetwerken (samen is leren): samenkomst rond thema kennisdeling en ervaringsuitwisseling.

Masterclass (denken is leren): verdieping in een onderwerp met een expert.

Onderzoek (analyseren is leren): evalueren van effecten van een interventie.

Tijgerklussen (doen is leren) aan de slag met een project.

Schoolbestuur Zuid

Schoolbestuur Zuid heeft externe expertise ingezet voor audits en heeft ondersteuning van buiten ingeroepen bij het opzetten van *netwerkleren*. Het bestuur is van mening dat om het geleerde te laten landen in de praktijk professionaliseringsvragen uit mensen zelf moeten komen en dat professionalisering door de mensen zelf moet worden vormgegeven. Daarom is gekozen voor netwerkleren. De specifieke netwerken zijn gevormd op basis van een inventarisatie van competenties en leervragen van de leerkrachten. Er zijn zowel schoolgebonden als bestuursgebonden netwerken. Om netwerkleren binnen de organisatie onder de aandacht te brengen is gestart met een studiedag. Op de studiedag presenteerde iedere

school zijn sterke punten. Om het netwerkleren verder in te bedden zijn in schooljaar 2014-2015 nog acht netwerkmiddagen gepland. Het netwerkleren wordt ondersteund met een digitaal netwerk.

Implementatie

Drie aandachtspunten blijken van belang om te bereiken dat professionalisering in combinatie met het HRM-beleid de kwaliteit van het onderwijs bevordert. Allereerst de *verbinding van het geleerde met de praktijk*. Binnen de kwaliteitskring of met het team als geheel worden speerpunten aangepakt en wordt toegewerkt naar praktijkverbetering in de klas. De al aanwezige praktijkexpertise wordt daarbij ingezet of er wordt voor gezorgd dat sommige leerkrachten experts worden. Voor duurzame professionalisering is het van belang dat het geleerde direct toepasbaar is in de praktijk. Leerkrachten worden door de schoolleiding uitgedaagd dit ook daadwerkelijk te doen.

Vervolgens de stap van *individueel naar teamleren*. Een voorwaarde is dat binnen scholen draagvlak wordt gerealiseerd voor verandering. De kennis en kunde van individuele leerkrachten moet worden overgedragen naar teamleden. De schoolleiders bevorderen een open cultuur waarbij uitwisseling en klassenbezoek normaal is. Een basis daarvoor wordt bereikt door persoonlijke, informele contacten met de leerkrachten te onderhouden.

Tenslotte het *scheppen van randvoorwaarden*. De scholen moeten in staat gesteld worden om kwaliteitskringen, lesbezoeken en professionele leergemeenschappen te organiseren. Daartoe dient per school ruimte en tijd en dus geld beschikbaar gesteld te worden. Dat is in het onderwijs moeilijk te realiseren. De leerkracht heeft immers een klas en vervanging is

duur en er zijn vaak geen vervangers beschikbaar. Het is echter bij uitstek een taak van het bestuur en de schoolleiding om deze randvoorwaarden te realiseren. Uiteindelijk moeten de activiteiten leiden tot zichtbare kwaliteitsverbetering op bepaalde terreinen. Beide schoolbesturen organiseren daarom studiedagen waar individuele scholen de ondernomen acties en de bereikte resultaten presenteren.

In dit artikel hebben we de geleerde lessen uit ons onderzoek naar de samenhang van professionalisering, HRM-beleid en onderwijsverbetering uiteengezet. Om meer inspiratie op te doen over hoe deze verbinding in de praktijk invulling te geven, kunt u in de onderzoeksrapportage de vier volledige praktijkvoorbeelden lezen.

http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/bijlagen_nieuws_agenda/2014/apo_professionaliseringvanlerarenhrmbeleid_pp_02.pdf

Literatuur

Hattie, J. (2003), *Teachers make a difference: What is the research evidence?* Paper for the Australian Council for Educational Research Annual Conference, University of Auckland.

Inspectie van het Onderwijs (2013). *Professionalisering als gerichte opgave verkennend onderzoek naar het leren van leraren*. Utrecht: Inspectie van de Onderwijs.

Oberon (mei, 2014). *De samenhang tussen professionalisering van leerkrachten en HRM-beleid van scholen. Praktijk voorbeelden in het primair onderwijs*. Utrecht: Oberon.

Veldhoven, M. van (2012). *Over knipogen, badkuipen en kampeertenten. Arbeidsgedrag als fundament van strategisch HRM*.

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum