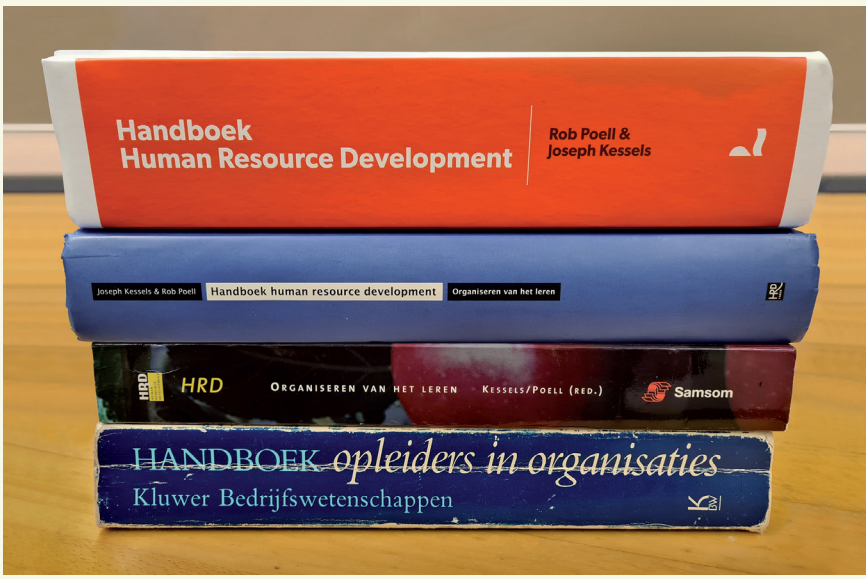
Boekbespreking

Handboek Human Resource Development

Door Ton Bruining

Dr. Ton Bruining, netwerkpartner van KPC Groep, bespreekt de inmiddels ***derde editie van het handboek****. Hierin onderstreept hij het belang van de aandacht voor het leren en ontwikkelen van zowel de mensen die in het onderwijs werken als de onderwijsorganisaties.*

Wat is Human Resource Development (HRD)



In het onderwijs zien we een toenemende belangstelling voor de Human Resource Development (HRD) functie, om te zorgen voor de ontwikkeling en de verduurzaming van het menselijk kapitaal in het onderwijs. Dat zien we in de inspanningen die schoolorganisaties doen om zogenaamde huisacademies in te richten om de begeleiding te faciliteren van startende leraren en de professionalisering van 'zittende' leraren, onderwijsteams en de organisatie als geheel. Voordat ik begin met de bespreking van het kloeke handboek, dat maar liefst bijna 900 pagina's dik is, ga ik eerst in op wat HRD behelst. HRD is een onderdeel van Human Resource Management hetgeen letterlijk vertaald zoveel betekent als "beheer van menselijke productiemiddelen". Eerder werden ook wel begrippen gebruikt als "personeelsbeleid", "strategisch personeelsmanagement" of "personeelszaken".

Vele disciplines houden zich bezig met het ontwikkelen van mensen en de organisaties waarbinnen die mensen werkzaam zijn. Dat maakt ook dat de aandacht sterk versnippert. Dit komt tot uiting in het jargon. Sommigen spreken van personeelsontwikkeling, loopbaanbegeleiding of training en opleiding. Anderen van deskundigheidsbevordering, competentieontwikkeling of een leven lang leren en weer anderen van organisatievernieuwing, performance verbetering of kennismanagement. Scholing, bijscholing en nascholing zijn oudere termen die ook nog volop in zwang zijn. In het Engels wordt vaak gepleit voor het overkoepelende begrip Human Resource Development, kortweg HRD.

Vier HRD-processen

Binnen HRD worden door HRD-hoogleraar Rob Poell vier deelprocessen onderscheiden:

1. leerbeleidsvorming;
2. ontwikkeling van leertrajecten;
3. organiseren van leerprocessen;
4. leerwegcreatie.

In de onderwijspraktijk herkennen we dit. Zo zien we onder de opdrachtgevers van KPC Groep veel belangstelling voor de ontwikkeling van ieder van deze vier deelprocessen. De ontwikkeling van **leerbeleid** zien we steeds duidelijker terug in het verbinden van de strategische koers van de onderwijsorganisatie met de professionalisering van het onderwijspersoneel en onderwijsteams. Steeds meer scholen bouwen aan een zogenaamde huisacademie, stimuleren en ondersteunen de vorming van professionele leergemeenschappen, en werken samen met maatschappelijke partners zoals het aanleverend en/of afnemend onderwijs, maatschappelijke instellingen, het regionale bedrijfsleven, kenniscentra, en met de lerarenopleidingen bij het opleiden van nieuwe leraren, het ondersteunen van een leven lang leren en het doen van praktijkonderzoek. Bij de ontwikkeling van **leertrajecten** ontstaat langzamerhand een variëteit aan manieren waardoor professionalisering niet meer eng wordt opgevat als een klassieke scholing, maar waarin binnen de contouren van het leerbeleid ruimte wordt gecreëerd voor een gedifferentieerd formeel programma, en waarbinnen ook informele leertrajecten mogelijk worden. Voor het bevorderen van **leerprocessen** wordt steeds meer nadruk gelegd op de verantwoordelijkheid van de onderwijsmedewerkers voor hun eigen ontwikkeling en de ruimte om hier dan ook daadwerkelijk vorm aan te geven. Daarbij komt ook de vraag steeds meer aan de orde of het om individuele of collectieve processen moet gaan en of dat het om kennisacquisitie moet gaan of kennisontwikkeling. Voor dit onderscheid verwijzen we naar de oratie van Marjan Vermeulen, *Leren organiseren*. In de creatie van **leerwegen** zien we een diversiteit aan activiteiten ontstaan afhankelijk van de voorkeuren van de medewerkers, de cultuur van de organisatie, de samenwerking met interne en externe partners. Soms ligt het accent op de vraag wat werkt en wordt op een academische manier naar de onderbouwing en de toetsing van professionele activiteiten gestreefd. Soms gaat het vooral om de vraag hoe kunnen we nieuwe benaderingen creëren en wordt er in creatieve broedplaatsen gezocht naar nieuwe mogelijkheden. En soms ligt de nadruk op maatschappelijke waarde en de samenwerking met

belanghebbenden, zoals leerlingen en ouders en lokale partners zoals maatschappelijke instellingen en bedrijven.

Acht aandachtsgebieden

Het huidige handboek bevat maar liefst 45 hoofdstukken van in totaal 85 auteurs. Het boek wordt ingeleid en afgesloten door de redacteuren Prof. dr. Rob Poell, hoogleraar Human Resource Development aan Tilburg University en Prof. dr. Joseph Kessels, emeritus-hoogleraar Human Resource Development van de Universiteit Twente en Educational Leadership van de Open Universiteit. De hoofdstukken zijn over een achttal aandachtsgebieden verdeeld. Het gaat over HRD als professie (1), Leren op de werkplek (2), Leren in teams en gemeenschappen (3), HRD in verschillende contexten, zoals de High Tech Industry, de zorg en de rechtspraak (4), Talentontwikkeling en leiderschap (5), Ontwerpen van leerpraktijken (6), Technologie en leren (7), en HRD en prestatie (8). Hoewel er in deel 5 geen specifieke aandacht is voor het onderwijs, zit het onderwijs wel door het hele boek heen. In deel 3 zit zowel een hoofdstuk over teamwerk in het onderwijs als een hoofdstuk over de school als professionele leergemeenschap. Ook hebben veel auteurs die bijdragen aan het handboek een onderwijsachtergrond.

De redacteuren sluiten af met een epiloog waarin ze een aantal vensters op het vakgebied signaleren. Zoals de evolutie van traditioneel, top-downgestuurd leren, naar zelfgestuurd leren door werknemers tot het inzicht dat mensen in een rijk palet aan ervaringen opdoen waaraan ze zelf in meer of mindere mate betekenis geven. In hun blik op de toekomst stellen de auteurs eerst vast dat er in het vakgebied sprake lijkt van een slingerbeweging tussen functiegerichtheid en ruimte voor persoonlijke ontplooiing. Poell en Kessels vinden het te simpel om dit te zien als een actie-reactie beweging, maar veel meer als een voortdurend verkennen, verdiepen, verbeteren en vernieuwen en de steeds veranderende maatschappelijke context. De redacteuren verwelkomen nieuwe en kritische benaderingen waartoe in het handboek al waardevolle aanzetten zijn gedaan, zoals het streven naar duurzaamheid, nadruk op humanisering en oog voor zelfsturing en emancipatie.

Een kleine HRD-proeverij voor het onderwijs

Hier presenteren we een klein proeve uit de rijke verzameling van 45 hoofdstukken in het Handboek HRD.

Duurzaam innoveren en de rol van HRD

Hoewel haar hoofdstuk niet specifiek over onderwijs gaat, licht ik graag het hoofdstuk duurzaam innoveren en de rol van HRD uit, door Ariënne van Staveren. Van Staveren is aan de Marnix Academie in Utrecht lector leren & innoveren voor de samenwerkende leraren-opleidingen Radiant. Van Staveren onderscheidt met betrekking tot het innoveren drie scenario's waarin organisaties innoveren. Proactieve organisaties die continu oog hebben voor verandering en leren; reactieve organisaties die alleen vanuit de urgentie werken en inactieve organisatie die niet in staat zijn om op veranderingen in te spelen. Als lector leren en innoveren onderstreepte Arienne van Staveren in haar lectorale rede *Van Innovatie naar duurzame verandering* dat het onderwijs niet duurzaam verandert door de introductie van steeds maar weer nieuwe onderwijsconcepten, maar dat het onderwijs vooral vitaal en bij de tijd blijft door te investeren in duurzame organisatieontwikkeling. De HRD-functie kan volgens Van Staveren een belangrijke rol vervullen bij duurzaam veranderen, door ontwikkelingen te signaleren en door te zorgen voor de ontwikkeling van het vermogen tot creatief handelen in de organisatie, door een strategische partner te zijn en te zorgen voor een constructieve inzet van macht en door ondernemend vakmanschap te bevorderen. Van Staveren ziet innovatie als een zogeheten handelingsperspectief voor de HRD-functie en onderscheidt vier concrete activiteiten:
1. onderzoekend vernieuwen, 2. samen begrijpen en eigen maken, 3. voortdurend aanpassen en 4. inbedden, oefenen, generatief bevragen en feedback.

Mooi vind ik de afsluitende zin van Ariënne van Staveren, die is ontleend aan de Franse dichter Paul Valery: *Wat af is, is niet gemaakt*. Van Staveren raakt daarmee ook het werk van Rob Poell en Joseph Kessels. Ze zijn HRD'er, hebben nu alweer hun derde handboek gemaakt, van zijn naar worden, altijd en altijd maar weer blijven worden. Van Staveren doet ook iets wat je in het handboek niet veel tegenkomt en wat volgens mij wel relevant is: ze brengt de kunsten in, in dit geval de literatuur. Nu we in ongeborgen tijden leven (klimaatverandering, coronacrisis, de schaduwkanten van de digitalisering, kansenongelijkheid, polarisatie en de verruwing van de samenleving) kunnen de kunsten helpen om nieuwe gedachtensporen te verkennen en nieuwe inzichten te verwerven. Voor het HRD-vakblad Opleiding & Ontwikkeling maak ik hierover een artikelenreeks getiteld *Uit de Kunst*, met (in januari 2022) inmiddels dertien artikelen, bijvoorbeeld over de betekenis van de muziek van Bach voor het begrijpen van je professionele biografie, over de esthetiek in organisaties en over de rol van de clown bij het reflecteren op dilemma's in je werkzame leven.

Teamwerk stimuleren in het onderwijs

Op basis van een onderzoek van Patricia Brouwer dat in het beroepsonderwijs is gedaan werkt zij met Piety Runhaar en Carlos van Kan - die ook onderzoek deden naar teamleren in het mbo - een hoofdstuk uit waarin ze laten zien hoe professionele samenwerking in het middelbaar

beroepsonderwijs bevorderd kan worden. Inzichten die volgens mij even relevant zijn voor andere onderwijssectoren.

De auteurs onderscheiden drie domeinen waarop gewerkt kan worden:

- het ability-domein waarin het gaat om het verwerven van kennis en vaardigheden die nodig zijn om samen te werken voor een goed teamresultaat. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om gerichte werving en selectie van nieuwe teamleden en de betrokkenheid van teamleden daarbij en om een focus op teamprofessionalisering
- het motivation-domein waarin het gaat het om het ontwikkelen en bevorderen van de onderlinge afhankelijkheid van teamleden en het ontwikkelen van gezamenlijke doelen. Daarbij gaat het zowel om het waarderen van individueel werk in de context van het team, als het waarderen van het teamresultaat.
- het opportunity-domein waarin het gaat het om het ontwikkelen van een omgeving met mogelijkheden. Belangrijk daarvoor is de externe oriëntatie en het gericht faciliteren van samenwerking

Persoonlijk ben ik blij met de nadruk die Runhaar, Brouwer en Van Kan leggen op het samen vorm geven aan een team als professionele ruimte. De voorstellen die ze doen zijn erg waardevol. Niet alleen voor het middelbaar beroepsonderwijs, maar juist ook voor het primair onderwijs, het voortgezet onderwijs, en de kinderopvang. Dan denk ik niet alleen aan samenwerking binnen teams maar vooral ook aan samenwerking over de muur van de eigen organisatie, bijvoorbeeld de samenwerking van kinderopvang en onderwijs in een IKC, de samenwerking van primair en voortgezet onderwijs bij het ontwikkelen van 10-14 onderwijs, en de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. De externe oriëntatie waar de auteurs op wijzen vind ik erg belangrijk, maar de auteurs zijn nog wel voorzichtig. Hun advies om regelmatig een werkbezoek af te leggen of een reflectie met beroepsbeoefenaren in het veld doet ertoe, maar ga ook eens een stap verder. In het doelgericht vormen van netwerken om samen te maken kan je het leren verdiepen, relaties versterken en je kennis en vaardigheden robuuster maken door je vaardigheden ook op andere terreinen in te zetten en te toetsen *(zie ook Het groeiboek netwerkontwikkeling in het MBO)*. Overigens wordt in verschillende hoofdstukken van het boek ook gewezen op het belang van het vormen van netwerken.

De school als professionele leergemeenschap

Wilfried Admiraal, Wouter Schenke, Loes de Jong en Henk Sligte gaan in op de vraag hoe je een cultuur van professionele samenwerking en samen leren kan bewerkstelligen. Dat doen ze door het concept van de school als professionele leergemeenschap uit te werken. In PLG's is ruimte voor professionele dialoog over onderwijs, kan gezamenlijk gereflecteerd worden over onderwijs, kan feedback worden gegeven op lespraktijken van de deelnemers, kan samengewerkt worden aan onderwijs, kunnen uitgangspunten afgestemd worden en kan verkend worden wat er nodig is om leerprocessen te verbeteren en de leeruitkomsten van leerlingen. Het blijkt ook dat PLG's kleine positieve effecten hebben op de leerlingprestaties. Al denk ik zelf dat dat niet het enige is waar je naar moet kijken. De auteurs benoemen vijf

categorieën van interventies om de school te ontwikkelen in de richting van een professionele leergemeenschap: Via de missie en visie van de school (1), door de professionalisering van medewerkers (2), door samen te werken binnen en buiten de school (3), door het ontwikkelen van de schoolorganisatie en de schoolcultuur (4) en door initiatieven en voorbeeldgedrag van schoolleiders en teamleiders (5).

Persoonlijk zit ik wat in mijn maag met professionele leergemeenschappen. Ze zijn volgens mij zeker relevant, maar toch is er ook iets paradoxaals mee. Wetenschappers die het eerste onderzoek naar professionele leergemeenschappen deden ontdekten dat het personeel gemotiveerd was om elkaar op te zoeken omdat veel van wat hun organisaties bedachten niet werkte. Hoe moet ik het initiatief van een school zien die nu met PLG's wil gaan beginnen? Ik denk dat het vooral belangrijk is dat in scholen zelf actief wordt nagedacht wat men wil organiseren en dat daarbij voorzichtig wordt omgegaan met voorbeelden uit andere organisaties. Want als het naäpen begint, dan stopt het denken. Dat is toch het laatste wat we willen!

Enkele kritische kanttekeningen bij het handboek

De samenstellers van het handboek hebben natuurlijk keuzes moeten maken, maar daar waar in het handboek gepleit wordt voor externe oriëntatie, netwerkvorming en het creëren van grenspraktijken, had dat ook wel in de bundel tot uitdrukking mogen komen. Het valt me namelijk op dat andere vakgebieden in het handboek nogal buiten beschouwing blijven, zoals bijvoorbeeld het bestuurskundig perspectief. Vanuit een bestuurskundig perspectief kun je ook kijken naar de professionalisering van bijvoorbeeld onderwijspersoneel. Daarbij denk ik aan de vrije ruimte die onderwijsmensen hebben om vorm te geven aan hun onderwijs en om in daar in het klaslokaal daarnaar te handelen. Dat is goed want zo kunnen leraren onmiddellijk inspelen op de vragen van leerlingen en de leer- en ontwikkelmogelijkheden die zich altijd en overal voordoen. Maar de vrije ruimte herbergt ook risico's, zoals steeds meer routinematig handelen, waardoor niet alleen de leerling tekort kan komen maar de leraar zelf ook niet meer leert. Als de wendbaarheid van onderwijsmensen daardoor afneemt kan het gebeuren dat routines overlevingsmechanismen worden en het handelen niet meer in dienst staat van de leerling, maar van de leraar in een overlevingsstand. Reden om in frontlinieorganisaties zoals scholen ervoor te zorgen dat het routinematig handelen doorbroken wordt en de professionals steeds opnieuw worden geprikkeld. Verder vraagt het verantwoord handelen van onderwijsmensen in de vrije ruimte om een moreel kompas en een voortdurende reflectie op het handelen, en tenslotte ook om het kennen van de vrije speelruimte en de grenzen daarvan, maar vooral ook het verwerven van vaardigheden om goed gebruik te maken van de vrije ruimte. In het hoofdstuk over humanisering is een waardevolle beschouwing te vinden die het belang van zo'n normatieve oriëntatie onderstreept en er wordt een casus gepresenteerd waaruit vooral het belang van maatwerk voortkomt. Maar hoe het humane aspect, de morele dimensie, de normatieve professionalisering vormgegeven kan worden, wordt niet zo duidelijk.

Wat tenslotte opvalt in het handboek is dat het wel erg veel over leren gaat en regelmatig ook over samenwerken, maar dat er relatief weinig aandacht is voor wat Gert Biesta de persoonswording noemt. Het lijkt erop dat het HRD-vakgebied is "verleerd". Er is in het handboek niet zoveel aandacht voor bijvoorbeeld persoonswording, hetgeen overigens iets anders is dan het ontwikkelen van een identiteit, waarover het wel regelmatig gaat. Het ontwikkelen van een identiteit betekent vooral dat je socialiseert, dat je je inspant om bij een groep te horen. Bij persoonswording of subjectwording gaat het om hoe je je als mens omgaat met andere mensen. In het hoofdstuk over humanisering vind ik weinig houvast voor het existentieel ontwikkelen. En dat is volgens mij wel belangrijk. We zitten zoals ik eerder aanstipte in een ongeborgen tijd. Dat vraagt om nieuwe verbindingen. Pedagogen zoals Gert Biesta pleiten voor wereldgericht onderwijs. Corona zorgt voor veel ellende in de samenleving, er ontstaan diepe kloven, tussen mensen – bijvoorbeeld tussen pro-vaxers en anti-vaxers, tussen bedrijven die het niet redden en bedrijven die juist enorm profiteren. Je zou kunnen zeggen dat de markt zijn werk doet, maar wat te denken van een cultuursector die kopje onder gaat. Door de technologie individualiseren mensen en in de social media verruwen de verhoudingen. Mijn stelling is dat de HRD-professie véél meer aandacht voor het ongeborgene zou moeten hebben en meer zou kunnen doen om ervoor te zorgen dat mensen zich ook geborgen weten in deze ongeborgen tijden. Dat zou vragen om aandacht voor het subjectiverende in het HRD-werk. Kortom, naast de leerpsychologie en leersociologie ook ruimte voor het pedagogische of omdat het om volwassenen gaat, voor het andragogische.

Over KPC Groep en HRD

Als onderwijsadviesbureau ondersteunen we onderwijsorganisaties in hun eigen context HRD door te ontwikkelen. Wilt u de impact van uw leerintenties vergroten? Wilt u de leeractiviteiten in uw school ontwikkelen van klassieke scholing naar professionalisering met impact. Wilt u ook de morele dimensie van professionalisering onderzoeken? Wilt u bouwen aan een meer professionele cultuur in scholen? Wilt u de samenwerking tussen interne en externe adviseurs bevorderen om zo meer waarde toe te voegen door slim te netwerken? KPC Groep organiseert vier masterclasses, gericht op het ontwikkelen en in praktijk brengen van eigentijds HRD-beleid. Daarnaast wordt een masterclass aangeboden voor scholen die (verder) willen bouwen aan een huisacademie. Deze masterclasses kennen een open inschrijving, maar worden ook incompany aangeboden. De master is dr. Ton Bruining die sinds 1990 als HRD-professional werkte in de eerste en tweedelijnszorg, in de recreatiebranche, bij de politie en in het onderwijs.

Informatie over masterclasses (open inschrijving)

Liever incompany en geheel op maat?
Stuur uw mail naar info@kpcgroep.nl

KPC Groep