

Professionaliseren met impact

Professionaliseren als vliegwiel voor innovatie, schoolontwikkeling en verbeteren van performance

Evelien Loeffen en Ton Bruining

Professionalisering staat hoog op de agenda's van scholen in het PO, VO en MBO. Op dit moment worden vanuit kenniscentra en diverse kennisraden allerlei handreikingen en instrumenten beschikbaar gemaakt over 'professionalisering' en 'leercultuur'. Deze handreikingen en instrumenten zijn zeer behulpzaam zijn bij het inbedden van professionalisering in de organisatie en de schoolontwikkeling. Wanneer professionalisering niet alleen instrumenteel en meer als een ontwerpvraagstuk wordt benaderd - waarbij ook de school als rijke leeromgeving wordt versterkt - kan professionalisering effectiever bijdragen aan vitaliteit en wendbaarheid van de school.

In deze whitepaper beschrijven we allereerst in vogelvlucht welke professionaliseringspraktijken de Nederlandse scholen voor PO, VO en MBO de afgelopen jaren rijker zijn geworden. We geven aan welke praktijken potentieel hebben in het licht van toekomstbestendig onderwijs. Wat werkt en wat kan er versterkt worden? In de kern is een professionaliseringsvraagstuk een ontwerpvraagstuk. In deze bijdrage reiken we bouwstenen aan voor het ontwerpen van professionalisering. Op deze wijze willen we beleidsmakers, leidinggevenden, opleiders in de school, HR-adviseurs een wenkend perspectief bieden. We willen zicht geven op hoe professionalisering meer toegevoegde waarde kan hebben voor schoolontwikkeling, performance en individuele professionele ontwikkeling en de leercultuur in de organisatie.



KPC Groep

Verstand van leren
Gevoel voor mensen

www.kpcgroep.nl

Reflectie op het leerpotentieel van de huidige professionaliseringspraktijken

Sinds het actieplan Leerkracht van Nederland 10 jaar geleden verscheen, is veel geïnvesteerd in de professionalisering van leraren. Deze investeringen hebben zichtbaar geleid tot een reeks nieuwe professionaliseringspraktijken binnen de sector. We typeren enkele van de belangrijkste maatregelen en praktijken en beschrijven kort wat de maatregel of de praktijk het veld heeft gebracht. Ook doen we suggesties op welke wijze de impact vergroot kan worden.

Professionaliseringspraktijken in vogelvlucht

Maatregelen en/of professionaliseringspraktijk	Opbrengsten	Suggesties
Professionele leergemeenschappen	Een variëteit aan vormen van leergroepen. Van spontaan ontstaan als initiatief van docenten met een leerbehoefte die elkaar opzoeken en die bestaat zolang er in een behoefte wordt voorzien tot door het management geïnitieerde groepen	De betekenis van leergemeenschappen neemt toe wanneer er een gevoeligheid is om leerprocessen die in deze gemeenschappen ontstaan te faciliteren en te verbinden met bijvoorbeeld de school of een educatief netwerk.
Multi-level leergemeenschappen	In verschillende innovatieve netwerken, zoals 10-14 onderwijs, ontmoeten bestuurders, ondersteuners en docenten elkaar in eigen leernetwerken, maar ook in multi-level leergemeenschappen, waarin verschillende 'lagen' kennis en ervaring delen. Ze vormen een eigentijdse leeromgeving voor innovatieve praktijken.	De impact kan worden vergroot wanneer leergemeenschappen bewust blijven stilstaan hoe ze wederzijds aantrekkelijk voor elkaar blijven en ontmoetingen als waardevol worden ervaren.
Masteropleidingen: educational masters en masters leren & innoveren	Deze masters hebben een impuls gegeven aan de individuele leerkracht in Nederland. Leraren hebben gericht en gedegen hun kennisniveau verhoogd.	Binnen de scholen kan de impact van de opbrengsten worden vergroot door meer aandacht te geven aan de ontvankelijkheid van de school voor de kennis en vaardigheden van de nieuwe masters en het "kapitaliseren" daarvan ten gunste van de onderwijs- en schoolontwikkeling.
Stichting Leerkracht	Faciliteert dialoog en ontmoeting tussen leraren op een activerende wijze en het leren is werkplekgericht. Met het aanjagen van "bordsessies" geeft de stichting een impuls aan de leeromgeving van scholen voor leraren. De aanpak van de stichting heeft ervoor gezorgd dat de professionaliseringspraktijken in de scholen verrijkt zijn met nieuwe leer- en werkvormen. De aanpak zorgt er ook voor dat de resultaten van leren geregeld zichtbaar worden gemaakt.	De impact van de opbrengsten kan worden bevorderd door bijvoorbeeld regelmatig zichtbaar te maken op welke wijze het professionele repertoire en de professionele cultuur zich ontwikkelt. Wordt er efficiënter, effectiever en ook slimmer gewerkt?

Versterking (academische) opleidingsscholen	De versterking heeft een impuls gegeven aan het leren op de werkplek waardoor het vanzelfsprekender is geworden dat werken en leren onderling zijn verbonden. Ook is er aandacht voor de startende docent en zijn inter- en supervisie erkende leer-activiteiten in de school. Het onderwijskundig perspectief is wel dominanter dan het organisatieperspectief en scholen zijn ook nog aan het zoeken hoe de constellatie van de (academische) opleidingsschool kan worden verankerd in de schoolontwikkeling.	De impact van de opbrengsten op de netwerkorganisatie kan worden versterkt door te kijken naar de werkzame leermechanismen in professionele netwerkorganisaties. Op het niveau van de school kan de opbrengst worden versterkt door meer structurele verbinding te maken met het HR domein en de strategische koers van de school.
Bestuursacademies of huisacademies	Veel schoolbesturen hebben een eigen huisacademie. De schaalgrootten van de academies zijn zeer verschillend, net als de principes waarop ze georganiseerd zijn en de kwaliteit van de professionaliseringsactiviteit. Huisacademies hebben een stimulerend effect op de kennisdeling, maken professionalisering laagdrempelig en dragen bij aan interne netwerkvorming.	De impact van de opbrengsten kan worden versterkt door vraag en aanbod meer af te stemmen met de innovatie koers van de participerende scholen. Ook op systematische wijze de ontwikkelingen in de buitenwereld betrekken helpt om binnen de academie innovatieve leerpraktijken te stimuleren.
Leraren Ontwikkel Fonds	Creatieve en ondernemende leraren worden financieel gesteund bij het realiseren van hun innovatieve plannen in de eigen praktijk. De maatregel bestaat nog te kort om de opbrengsten voor leraar en school te verwoorden maar stimuleert wel de regievoering van de leraar op de eigen ontwikkeling en de innovatiekracht.	De opbrengst kan worden vergroot als het initiatief wordt ondersteund met een doordachte veranderaanpak middels bijvoorbeeld een contextanalyse.
School aan Zet / VO Raad stap 2	PO-Raad, VO-raad, MBO Raad nemen welkome initiatieven om ontwikkelingen in het onderwijs met leerwerkplaatsen, leernetwerken, handreikingen en conferenties te ondersteunen.	De impact van deze investeringen kan worden vergroot als scholen zich serieus beraden of ze willen participeren en zich dus voor een langere periode willen committeren en bereid zijn te investeren.

Bovenstaande leerpraktijken vertellen ons dat er op alle niveaus wordt geïnvesteerd en werk wordt gemaakt van professionalisering. Er is steeds meer kennis beschikbaar over:

- hoe professionalisering ingebed kan worden in de dagelijkse praktijk van de school
- op welke wijze we buitenschools leren en binnenschools leren kunnen verbinden

- hoe we de leraar beter in positie kunnen brengen
- hoe we samenhang brengen in de individuele ambities en collectieve ontwikkeling
- welke leeractiviteiten motiverend en effectief zijn.

Soms zien we dat scholen bovenstaande inzichten vertalen in een visie op leren en ontwikkelen en deze visie een plek geven naast het onderwijskundig concept. Wat we ook zien is dat scholen nog volop bezig zijn met de transfer van deze nieuwe inzichten en dat scholen zeer verschillen in het tempo waarin nieuwe inzichten worden ingebed. De diverse handreikingen en instrumenten worden daarbij geregeld geraadpleegd. Toch zijn er een aantal mogelijkheden die scholen onvoldoende benutten. We signaleren dan ook enkele risico's in de transferdrift. Het gaat dan over mogelijkheden op het vlak van nut en noodzaak van leren en de rol en positie van de leraar in het leren.

Aandachtspunt: nut en noodzaak van leren

Scholen zouden nog scherper kunnen nadenken over de aard van het leren waar de school, de teams, de leraren behoefte aan hebben en de vormen waarin dit uitgewerkt kan worden. Vaak prevaleert automatisch het onderwijskundig perspectief boven het organisatieperspectief ook als leren als integraal onderdeel wordt beschouwd van werken en daarmee dus ook het organisatorische domein van de organisatie raakt. Het risico dat aan een onderwijskundig perspectief kleeft is dat professionalisering blijft steken in een reeks activiteiten. Scholen kopiëren elkaar met op zich betekenisvolle activiteiten. Deze activiteiten zijn dan vaak onvoldoende verbonden met de context, de opleidingsnoodzaak en/of met het potentieel in de school. Juist de inbedding van de leeropbrengsten, het collectieve leerproces en de verbetering van de leercultuur maken dat ook het organisatieperspectief van belang is. De perspectieven zouden niet los van elkaar moeten staan maar elkaar moeten overlappen en samenhang moeten vertonen.

Leren vanuit onderwijskundig en vanuit organisatieperspectief

Vanuit een onderwijskundig perspectief ligt de nadruk vooral op expliciete leerprocessen, een gepland curriculum, lineair ingericht (doel – middel relaties). Leren wordt (deels) buiten de werkorganisatie georganiseerd, meestal met de betrokkenheid van een pedagogische autoriteit en het leidt tot herleidbare en te meten individuele uitkomsten in termen van kennis en vaardigheden. Indien vanuit een organisatieperspectief naar leren gekeken wordt, dan is leren veel meer een impliciet proces, dat onbedoeld en informeel tot stand kan komen. De uitkomst van die informele processen is veelal onzichtbaar, meestal niet precies te herleiden en te meten. Maar het betreft naast de individuele competentieontwikkeling ook gezamenlijke organisatiepraktijken en de ontwikkeling van gezamenlijke referentiekaders.

Bron: leren organiseren, een rijke leeromgeving voor leraren en scholen. (Vermeulen, 2016)

Aandachtspunt: rol en positie van de leraar

Hoewel iedereen erkent dat de positie van de leraar versterkt moet worden en dat de leraar zeggenschap heeft over richting, inrichting en uitvoering van het onderwijs is dit gegeven vaak lastig in te vlechten in de uitlijning van de professionaliseringskaders en professionaliseringspraktijken. De reden hiervan is dat vormgever en gebruiker gescheiden zijn. Scholen zouden beter kunnen nadenken over wat het betekent om aan het roer

te staan van de eigen professionele ontwikkeling en wat het individu nodig heeft om actief en zelf gereguleerd te leren en daarin de goede dingen te doen. In dat opzicht zijn de kanttekeningen die Bart van Rosmalen over de huidige professionaliseringspraktijken in zijn proefschrift 'Muzische professionalisering' plaatst veelzeggend (zie ook zijn bijdrage in **Perspectieven op professionalisering – KPC Groep 2017**). Hij geeft aan dat van leraren te veel volgers worden gemaakt in plaats van makers, dat professionalisering veel meer van binnen naar buiten kan door aan te sluiten bij aanwezige passie en expertise in de persoon en dat bij het naar buiten treden de verbinding automatisch tot stand komt.

Professionalisering vanuit vier samenhangende perspectieven

Professionaliseringsbeleid en investeringen die scholen doen in professionaliseringspraktijken kunnen beter renderen wanneer er wordt gezorgd voor maatwerk en samenhang binnen het systeem school. Maar hoe krijg je zicht op de samenhang of juist op het ontbreken daarvan? Het is scholen aan te raden daarbij zelf veel meer het heft in handen te nemen en te houden. Het maken van een contextanalyse vanuit verschillende dimensies helpt bij het goed positioneren en inbedden van professionaliseringsbeleid en –praktijk. Een contextanalyse maken en met enige regelmaat onderhouden vraagt een tijdsinvestering. Een tijdsinvestering die wel rendeert omdat op middellange termijn professionaliseringsvraagstukken geen aparte tak van sport meer vormen maar een natuurlijk onderdeel zijn van de professionele cultuur.

In het onderstaand “4-perspectievenmodel voor professionalisering” zijn vier perspectieven uitgewerkt. De perspectieven aan de linkerkant van het schema betreffen de analyse van trends, data en plannen. Deze velden zijn gericht op de realiteit. De dimensies aan de rechterkant gaan over de verbeelding en het stimuleren van creativiteit en de kwaliteit van de verbindingen, relaties en netwerken.

4-perspectievenmodel voor professionalisering



Perspectief 1

Omgevings- en organisatieanalyse

Wat gebeurt er bijvoorbeeld in de jeugdcultuur en welke invloed moet dat hebben op het onderwijs? Welke eisen uit de samenleving komen via beleidsmaatregelen van de overheid op de school af? Hoe wordt er vanuit de school, door teams en door onderwijspersoneel zelf ingespeeld op omgevingsinvloeden? Wordt er samengewerkt tussen bijvoorbeeld basis en voortgezet onderwijs. Verandert het onderwijs en hoe diep gaat dat? Vinden er bijvoorbeeld alleen aanpassingen in het gedrag plaats of veranderen overtuigingen? Welke kwaliteiten hebben de school en het personeel al en welke zullen ontwikkeld moeten worden?

Perspectief 2

Organisatie en beleid

Welke plannen en activiteiten ontwikkelen de school, teams en individuen? Wordt er in die plannen rekening gehouden met de kwaliteiten van de organisatie en het personeel? Passen de verschillende plannen bij elkaar en zitten er geen tegenstrijdigheden in? Bevatten de plannen heldere doelen en opbrengstverwachtingen? Hebben de plannen een duidelijke eigenaar?

Perspectief 3

Professionele cultuur, relaties en netwerken

Welke kenmerken heeft de organisatiecultuur? Is die professioneel, bureaucratisch of familiair? Hoe wordt er samengewerkt tussen docenten onderling en tussen docenten, leiding en onderwijsondersteunend personeel? Vindt er overlap plaats? Wat zijn de opvattingen over professionaliteit en professioneel gedrag? Op welke wijze wordt daarop gestuurd?

Perspectief 4

Nieuwe prikkels en creatieve aanpakken

Mag er worden geëxperimenteerd? Worden er prikkels van buiten ingebracht? Op welke wijze wordt de creativiteit gestimuleerd?

Bouwstenen voor het ontwerpen van professionaliseringspraktijken en beleid

Een professionaliseringsvraagstuk is een ontwerpvraagstuk dat in kaart wordt gebracht vanuit de perspectieven. Een ontwerp dat de vraagstukken die leven in en om uw school, de opdracht om te zorgen voor de professionalisering van onderwijspersoneel en de inzichten over leren met elkaar verbindt. Professionalisering wordt in het ontwerp integraal onderdeel van de driehoek organisatie-, onderwijs- en individuele ontwikkeling. Alleen dan kan professionalisering impact hebben op het onderwijs en op de leerlingen. Door bij te dragen aan de leercultuur van de organisatie, aan het verbeteren van kwaliteit en aan onderwijsvernieuwing. Door bij te dragen aan individuele ontwikkeling van leraren, schoolleiders en onderwijsondersteunend personeel. Dat klinkt als een flinke complexe opgave. Dat valt niet te ontkennen. Een set van een viertal bouwstenen of ontwerp-principes helpt om de complexe professionaliseringsopdracht die u heeft hanteerbaar te maken.

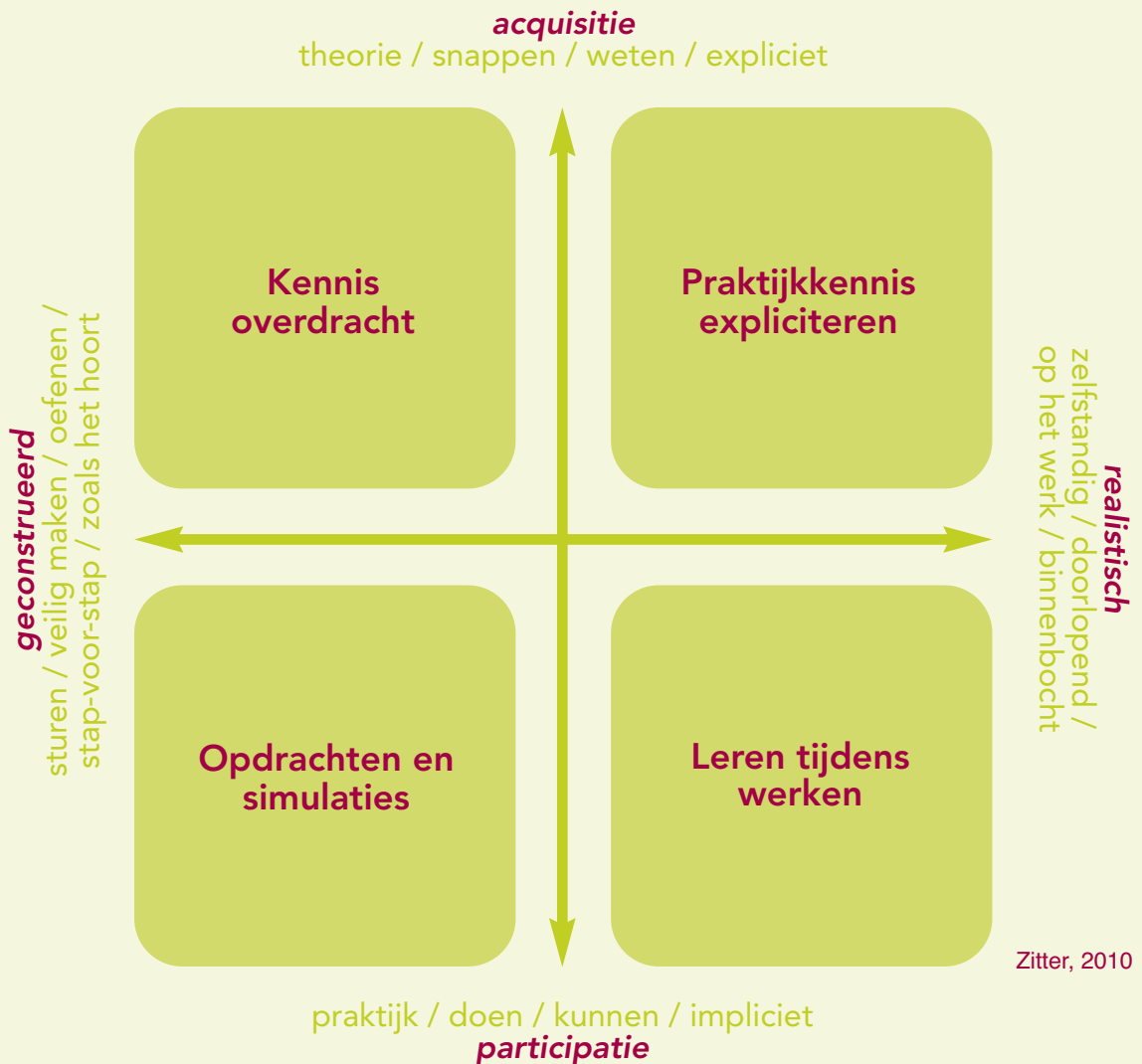
1. Ontwerpen vanuit gewenste uitkomsten

Voorafgaand aan het ontwerp wordt bepaald welke uitkomsten u voor ogen heeft. Wat is er nodig om de visie te realiseren, welk gedrag is dan zichtbaar en wat zijn structurele problemen die we moeten oplossen? Dan is de vraag of professionalisering de beste oplossing biedt. Door te ontwerpen vanuit gewenste uitkomsten wordt voorkomen dat professionaliseringsactiviteiten een bliksemafleider zijn en dat dieperliggende problemen niet worden aangeroerd. Structurele problemen worden namelijk naast wenselijk gedrag meegenomen in het ontwerp.

Vormgeven vanuit de gewenste uitkomsten is ook een antwoord op de ogenschijnlijk twee tegenstrijdige bedoelingen die professionalisering kan hebben: het verbeteren van bestaande routines, procedures en systemen én het aanjagen van onderwijsvernieuwing. Beide bedoelingen kunnen juist door hun ogenschijnlijke tegenstrijdigheid een bron van leren vormen binnen de organisatie. In onze visie zouden ze niet gescheiden ontworpen en georganiseerd moeten worden. Dat voorkomt ook een lastig transfervraagstuk waarbij een groot deel van de mensen moet gaan uitvoeren wat een ander heeft bedacht.

2. Ontwerpen van rijke leeromgevingen

Professionalisering omvat meerdere vormen van leren wanneer je recht wilt doen aan zowel verbetering als aan vernieuwing. Een hybride leeromgeving is een ontwerpmodel om te kijken of verschillende vormen van leren worden georganiseerd binnen afzonderlijke professionaliseringsactiviteiten. In onderstaand model vindt het leren plaats langs twee assen om rijke leeromgevingen te creëren: de as die gaat over kennis en de as die gaat over de context van de leerprocessen.



Een hybride model zorgt ervoor dat

- nieuwe en noodzakelijke kennis wordt aangeboden en begrepen door individu en collectief. Denk aan de theoretische achtergronden van een onderwijsconcept.
- aanwezige kennis wordt benut en productief wordt gemaakt voor de gewenste uitkomsten (verbetering en/of vernieuwing). Denk aan het verbinden van de praktische wijsheid van docenten om een vernieuwend onderwijsconcept praktisch hanteerbaar en waardevol te maken.
- veilige leeromgevingen worden gecreëerd. Er moet ruimte zijn om te oefenen in nieuw gedrag al dan niet in relatie tot nieuwe collectieve praktijken. Denk aan voldoende tijd, ruimte en vertrouwen om te kunnen experimenteren en te oefenen met nieuwe technieken, waarbij fouten maken mag. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de vorm van peercoaching bij de implementatie van digitale didactische werkvormen.
- opbrengsten van leerprocessen in de authentieke beroepssituatie worden toegepast ('transfer'). Denk aan het zorgvuldig en op een lerende manier implementeren van verbeterplannen, waarbij bijvoorbeeld onderwijskundig leiders zorgen voor praktische hulpmiddelen en begeleiding.

Het ontwerpmodel helpt bij het organiseren van het leren maar is uiteraard geen garantie dat de gewenste uitkomsten gerealiseerd worden. De kwaliteit van de leerprocessen, het leerklimaat, faciliteiten in de vorm van ruimte en tijd, motivatie en competenties van de deelnemers zijn zonder uitzondering belangrijke factoren die de kwaliteit van de professionaliseringspraktijken mee bepalen.

3. Ontwerpen in lijn met opvattingen in uw school over professionaliteit

De positie van de leraar is in de onderwijsdialoog een veel besproken thema. Er is consensus dat deze positie verbeterd moet worden. De leraren, de scholen en de maatschappij wensen actieve zelfsturende professionals. Deze wens kan middels het ontwerp een impuls geven aan het verbeteren van de positie. Sterker nog: actieve zelfsturende professionals kunnen de gewenste uitkomst worden van de professionalisering. Denk aan scholen die in de breedte investeren in de ontwikkeling van leraren als curriculummakers, onderwijsverbeteraars en innovators. De professionalisering is dan niet alleen gericht op de onderwijskundige inhoud maar op het leren nemen van een nieuwe rol. Belangrijke thema's zijn persoonlijk leiderschap en niet hiërarchisch leidinggeven, leren en innoveren, beleidsmatig en opbrengstgericht werken.

Uit diverse reviewstudies over professionalisering blijkt ook dat het belangrijk is om rekening te houden met de beoogde positie van de leraar. De positie van de leraar wordt uitgedrukt in de mate van sturing die de leraar heeft over het eigen leren. Van volledig autonoom, tot medebepaler van de doelen tot opgelegde professionalisering. Met andere woorden is de leraar 'in control' of 'onder controle'. Deze redenering geldt net zo goed omgekeerd, zodra duidelijk is welke opvattingen er zijn over de kenmerken van de leraar als professional. Is de leraar 'in control' dan wel 'onder controle', dan volgen daaruit de doelen, vorm, inhoud en organisatie van de professionalisering. Dit geldt overigens niet alleen voor leraren, maar voor al het onderwijspersoneel.

4. Ontwerpen van kort-cyclisch leren en evalueren

Vaak vormt evaluatie het sluitstuk van professionalisering. Niet alleen in het ontwerp maar ook in de praktijk. Er wordt onvoldoende stil gestaan of alle input leidt tot de gewenste uitkomsten en de kans om tussentijds bij te sturen is dan niet meer mogelijk. Moeizame professionaliseringspraktijken houden op te bestaan zonder aanwijsbare reden en florerende praktijken blijven voortbestaan zonder dat men precies weet wat de opbrengsten zijn en hoe deze versterkt en geborgd kunnen worden. Voorkom dit en zorg voor vitale professionaliseringspraktijken door frequent feedback en feed forward mechanismen in te bouwen zodat het leren zichtbaar en tastbaar kan worden en er mogelijkheid is om bij te sturen. Zorg dat leren plaatsvindt in wendbare, flexibele en adaptieve omgevingen waarbij onderwijsprofessionals elkaar frequent ontmoeten en ervaringen en kennis delen.

1. Hoe hebben jullie afgelopen week / maand je kennis en begrip over het handelen in lijn met de visie vergroot?
2. Wat hebben jullie geleerd over wat werkt? En weten jullie dat ook van elkaar?
3. Hoe weten jullie dat het werkt? Waaruit blijkt dat?
4. Welke handelingen hebben jullie uitgesteld en zou je wel hebben moeten nemen?
5. Welke structurele problemen verhinderen het bereiken van je visie?
6. Welke inzichten willen we delen met andere geledingen?
7. Met welke inzichten gaan we zelf aan de slag? En hoe?

Hands-on ondersteunen van onderwijsprofessionals

Het ontwerpen van zinvolle leerpraktijken voor het onderwijspersoneel - of het nu om docenten, ondersteuners, schoolleiders of onderwijsondersteunend personeel gaat - is van groot belang om een scherp oog te houden voor de wijze waarop het werk in de onderwijspraktijk wordt uitgevoerd en wat daar allemaal bij nodig is. Dat vraagt om verstand van zaken en affiniteit met de onderwijspraktijk door er 'middenin' te gaan staan. Bovendien is het cruciaal om kritisch te kijken naar de invloed van de tradities, veranderende omgevingen en de nieuwe vragen waarmee het onderwijspersoneel geconfronteerd wordt. Onderwijs gaat over onze toekomst, onderwijs is mensenwerk en staat of valt met de kwaliteit van docenten. De ondersteuning van die docenten vraagt enerzijds om state of the-art-aanpakken die voorkomen dat docenten vastlopen in weinig productieve leertrajecten en anderzijds om gewoon gezond verstand en een even nieuwsgierige als dienstbare opstelling.

Verder lezen

Bruining, T. (2011). Werken en leren in de frontlinie van de publieke dienstverlening. In: J.W.M. Kessels & R. Poell (red.). *Handboek Human Resources Development. Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Bruining, T. (2013). Normatieve professionalisering als kernopgave voor het Human Resource Developmentvak. In: Kunneman, H. & Ewijk, H van (red)(2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP.

Bruining, T. (2016). Ontwikkeling van vakmanschap vraagt om leren in verbinding. In: A. Bakker ea (red.) (2016). *Tussen opleiding en beroepspraktijk. Het potentieel van boundary crossing*. Assen: Van Gorcum.

Hessing, R., Loeffen, E., Uytendaal, E. & Willems, W. (2013): *Leraar aan het roer. Handreiking voor het bevorderen van eigenaarschap van professionele ontwikkeling*. KPC Groep, 's-Hertogenbosch

Rosmalen, B. van (2016). *Muzische Professionalisering: Publieke waarden in professioneel handelen*. Uitgeverij IJzer, Utrecht.

Vermeulen, M. (2016). *Leren organiseren, een rijke leeromgeving voor leraren*. Oratie. Heerlen: Open Universiteit.