



Sleutel 7: Breng de opbrengsten in kaart

Investeren in professionalisering is investeren in het professionele kapitaal van de school. Wat leveren de inspanningen eigenlijk op? In de praktijk vinden onderwijsorganisaties het vaak lastig om de impact van professionaliseringsactiviteiten in kaart te brengen. Het belang is echter evident. Wie zicht heeft op de opbrengsten:

- *kan slimmer omgaan met de competenties van het onderwijspersoneel, van de onderwijsteams en van de school als organisatie;*
- *kan de ontwikkeling van de school als lerende gemeenschap volgen;*
- *kan de bedrijfskundige processen, de besluitvorming en de noodzakelijke doorontwikkeling beter sturen.*

Eerder gaven we drie tips. Deze diepen we verder uit.



Maak organisatiefoto's van de school

Je kan op basis van een van te voren gekozen model (professionaliserings)activiteiten in beeld brengen. Het is óók heel waardevol om als een antropoloog de praktijk in te gaan om de school als werk- en leeromgeving voor onderwijsmensen te onderzoeken. Waarbij je je natuurlijk rekenschap geeft van de AVG-richtlijnen. De 'foto van de school' kan één treffend beeld van een activiteit zijn met een verhaal en een duiding, een serie portretten van sleutelfiguren en sleutelactiviteiten of een collage. Maar je kan ook gebruik maken van andersoortige beelden, zoals tekeningen van collega's en van de kinderen. Je kan een striptekenaar vragen om bij sleutelmomenten aanwezig te zijn of er zijn misschien al beelden die gemaakt zijn voor de website, voor brochures, nieuwsberichten of persberichten. Deze zogenaamde *found fotage* kun je ook gebruiken om een verhaal te vertellen. Vervolgens is het waardevol om met betrokkenen te reflecteren op de beelden. Wat zijn

de patronen die worden waargenomen? Wat vinden jullie goed, wat vinden jullie inspirerend en waar schuurt het volgens jullie? Is er iets waar je op aan zou willen sluiten of in zou willen interveniëren? Welke consequenties moet jullie reflectie hebben voor het beleid, voor de praktijk en voor het omgaan met elkaar?



Evalueer impact op verschillende dimensies

Met behulp van het zogenaamde negenveldenmodel kun je verschillende systeemdimesies, (organisatie, processen en professionals) afzetten tegen doelen, ontwerp en management. Op een dergelijk kaart kun je vaak in één oogopslag zien wat heel goed gaat, waar de focus ligt, wat er schuurt en wat misschien wel stiefmoederlijk wordt bedeed. Ga met elkaar na welke maatregelen nodig zijn om ontwikkelstappen te maken en wat dit aan maatregelen vraagt. Moeten er bijvoorbeeld heldere doelen worden geformuleerd?



Moet er een betere omgeving gecreëerd worden om te werken, te presteren en te leren. Of moet er iets

veranderen aan de sturing om ontwikkeling te stimuleren?

	Doelen	Ontwerp	Management
Organisatie	Strategie, visie & missie	Structuur	Aansturing & leiderschap
Processen	Procesopbrengsten	Stappen	Processturing & coördinatie
Medewerkers	Verwachtingen en eisen	Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden	Zelfsturing, motivatie, gedrag en resultaten



Maak een leer- en ontwikkel portfolio van de schoolorganisatie

Een portfolio kan waardevol zijn voor de school. Het in kaart brengen van ervaringen, goede praktijken en de heersende cultuur kan een hulpmiddel zijn voor zowel de organisatie, (onderwijs)teams of individuele medewerkers om zich te blijven ontwikkelen. Eerder schetsten we vijf lijnen waarlangs je een portfolio vorm zou kunnen geven: normatief & dynamisch; systematisch & procesmatig; integraal & cyclisch meetbaar & merkbaar; doorwerking & alignment. Je kunt een portfolio ook koppelen aan de logica's die in de organisatie voorkomen.. Denk daarbij aan:

- de frontlinielogica van de professionals in de onderwijspraktijk

- de provisielogica van de schoolleiders en ondersteuners in de kantlijn van het onderwijs,
- de institutionele logica van de bestuurders in de top van de schoolorganisatie,
- de maatschappelijke logica van toezichthouders, losjes gekoppeld en op afstand

Welke prioriteiten worden er vanuit de verschillende logica's gezien en wat wordt daarmee gedaan? Hoe ontwikkelen verschillende geledingen zich en wat zetten ze daarbij in? Sluiten de verschillende logica's op elkaar aan en versterken ze elkaar, of schuurt het? Waaraan zie je dat? Welke mogelijkheden zijn er in de organisatie om zowel het leren en ontwikkelen van de verschillende lagen te bevorderen en hoe zou je de verschillende belangen en logica's met elkaar in verband kunnen brengen? Hoe kun je slim gebruik maken van zowel successen als fricties?

Masterclasses

Meer inspiratie nodig? In de masterclasses professionaliseringsbeleid onderzoekt dr. Ton Bruining met u wat er al goed gaat met uw professionaliseringpraktijk en hoe u de lat omhoog kunt brengen.

25 september:	Van scholing naar professionalisering
9 oktober:	Professionalisering die werkt, deugt en deugd doet
6 november:	Professionele leercultuur
20 november:	De school als netwerkorganisatie
4 december:	De Next Step voor uw interne huisacademie

Meer informatie en inschrijven:

www.kpcgroep.nl/masterclasses

Ton Bruining en/of zijn collega's zijn u verder graag van dienst, bijvoorbeeld als onderzoeker en adviseur, als procesbegeleider of als projectleider.

Meer weten? Neem contact op met KPC Groep: info@kpcgroep.nl



KPC Groep

Verstand van leren
Gevoel voor mensen

Infographic over professionalisering:
www.kpcgroep.nl/zevensleutelsvoorprofessionalisering