



De leraar 2020 en HRM 2020

Myriam Lieskamp en Rob Vink

zijn resp. beleidsmedewerker bij CNV Onderwijs
en senioronderzoeker bij IVA. E-mail: mlies-
kamp@cnvo en c.r.vink@uvt.nl

In dit artikel schetsen de auteurs een HR 2020 strategie die uitgaat van de talenten en kwaliteiten van uw medewerkers.



De kwaliteit van de leraar staat behoorlijk in de belangstelling. Dat is niet verwonderlijk. Uit internationaal en nationaal onderzoek blijkt immers dat een goede leraar cruciaal is om goed onderwijs te realiseren (Hanushek, 2010; Hattie, 2009; Marzano, 2011). Kwalitatief goed onderwijs maakt niet alleen voor de economie een verschil, maar is vooral van belang voor alle leerlingen en hun latere positie in de maatschappij en op de arbeidsmarkt. Het gaat hierbij dus om de zogenoemde outcome, de resultaten van het onderwijs met name op de langere termijn op het gebied van burgerschap, arbeidsmarkt, gezondheid en inkomen (Scheerens, Luyten, & van Ravens, 2011). Bestuurders, schoolleiders, leraren en het Ministerie van OCW spannen zich dan ook gezamenlijk in om de kwaliteit van de leraren te verbeteren. Zo zet het beleid van het Ministerie van OCW en de PO raad in op versterking van de kwaliteit in het onderwijs. In het bestuursakkoord primair onderwijs 2012-2015 zijn afspraken gemaakt op basis van het actieplan 'Basis voor presteren' (Ministerie van Onderwijs, 2011a), 'In tien jaar naar de top', (PO-raad, 2011) en actieplan leraar 2020 Ministerie van Onderwijs (2011b, p. 18) OCW en de PO-raad geven aan op welke wijze zij dit willen organiseren. Er worden in het Bestuursakkoord extra middelen voor beschikbaar gesteld via de prestatiebox van circa 132 miljoen euro in 2012 oplopend tot 167 miljoen euro in 2014, (Ministerie van Onderwijs, 2012, p.18). Ook het onlangs gesloten Bestuursakkoord met de Onderwijscoöperatie is vooral gericht op het professionaliseren van de beroepsgroep (Ministerie van Onderwijs, 2012).

HR 2020 en de schoolleider

In ieder geval zullen alle maatregelen zoals deze genoemd zijn in de Bestuursakkoorden ingebed

moeten worden in het HR beleid van de schoolbesturen. In ons vorige artikel in *Basisschoolmanagement* nummer 3, maart 2012 (Lieskamp & Vink, 2012) hebben wij onder andere besproken dat het HR-beleid een directe relatie moet hebben met uw onderwijskundige visie. Om de maatregelen in samenhang in te zetten, is het noodzakelijk deze te vertalen naar een integrale HR-strategie. Aan de Bestuursakkoorden zijn forse bedragen gekoppeld. Het zou goed zijn een deel van de beschikbare gelden te investeren in het ontwikkelen van een samenhangend HR-beleid dat uitgaat van het realiseren van een professionele organisatie. Goed HR-beleid legt immers een stabiele en structurele basis voor goed presteren en is noodzakelijk voor een groei naar de top in tien jaar. Moet het werk van de leraar in 2020 beter, dan moet het onderwijs ook bereid zijn om goed naar dat werk te kijken en ook daar ruimte creëren om kansen voor verbetering optimaal te benutten. Wij noemen dit HR 2020.

Wat staat er nu op hoofdlijnen in de gesloten Bestuursakkoorden dat van belang is voor uw HR-beleid?

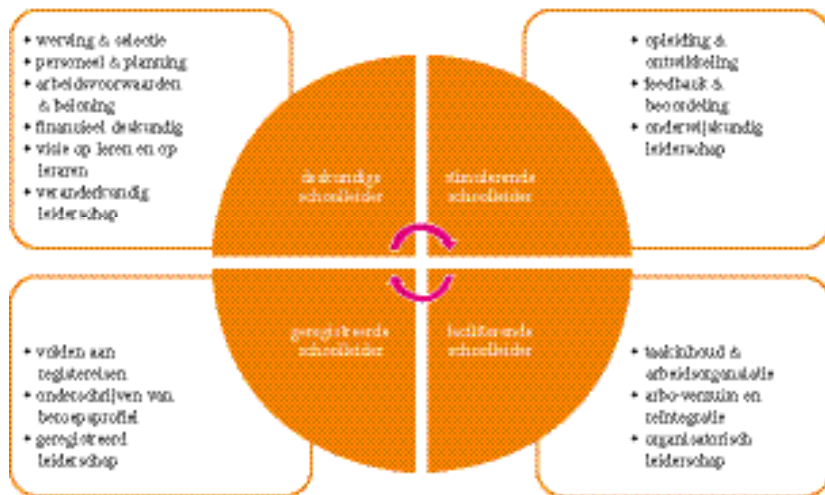
Er zijn vijf lijnen zichtbaar in het Bestuursakkoord met de PO-raad. De eerste lijn die uitgezet wordt, is de focus op het verhogen van de kwaliteit. De tweede lijn geeft aan dat dit moet gebeuren op basis van ruimte, vertrouwen en verantwoording. De derde lijn beschrijft de inspanningen die geleverd moeten worden om tot hogere leeropbrengsten te komen. De vierde lijn omvat de ambities en inspanningen voor professionalisering. En tot slot worden de aanpak, de bekostiging en de monitoring beschreven.

In het gesloten Bestuursakkoord (Ministerie van Onderwijs, 2012) met de Onderwijscoöperatie zijn de volgende afspraken voor u van belang bij het vormgeven van het HR-beleid. Er wordt op

drie lijnen ingezet: bekwaamheid, professionele ruimte en communicatie, status en imago van het beroep. Het nieuwe voorstel voor bekwaamheidseisen van de wet Beroepen in het Onderwijs (voorgelegd aan de minister april 2012), het lerarenregister, de kaders voor het professioneel statuut en het bevorderen van de beroepstrots van leraren zijn onderwerpen die gevolgen hebben voor uw HR-beleid.

Al deze maatregelen samen zullen moeten worden vertaald naar het totale HR-beleid. De schoolleider speelt een cruciale rol bij het vormgeven en het uitvoeren van het totale HR-beleid. Het kan zijn dat op bestuurlijk niveau het HR-beleid beschreven wordt, dan zal de schoolleider dat echter op schoolniveau zo moeten uitvoeren dat het past bij de eigen onderwijskundige doelstellingen. In ons vorige artikel, in *Basisschoolmanagement* 3, maart-2012 hebben we een aantal HR-werkvelden besproken. Centraal bij de HR-werkvelden staat de stijl van leidinggeven. Hoewel Lloyd en Rowe (Robinson, 2008) op basis van 27 studies concluderen dat het directe effect van leiderschap op leerlingprestaties vrij gering is, stellen zij dat leiderschap dat effectief is in termen van leerlingprestaties, sterk gericht is op onderwijskundige en pedagogische aspecten en niet alleen op het ontwikkelen van teams en het delen van inspirerende visies. De onderliggende dimensie die de grootste impact heeft, is die van het bevorderen van het leren en ontwikkelen van leraren. Het stellen van duidelijke doelen en het creëren van de condities voor leren en verbeteren zijn hierbij cruciale factoren.

Om het centrale veld: leidinggeven, liggen een aantal HR-werkvelden die we aanvullen met een deel van de afspraken uit het Bestuursakkoord. De verschillende onderdelen uit het Bestuursak-



*Opmerking: Voor goede achtergrondinformatie over de HR-werkvelden verwijzen wij u graag naar het leerboek *Personeelsmanagement* (Kluymans, 2005).*

koord hebben een plek in één of meerdere HR-werkvelden. Alle onderdelen hebben rechtstreekse gevolgen voor de schoolleider en de stijl van leidinggeven.

In beide bestuursakkoorden, met de PO-raad en met de Onderwijscoöperatie is de afspraak gemaakt dat er een goed en effectief HR-beleid gevoerd moet worden. In het Bestuursakkoord met de PO-raad zijn er bijbehorende afspraken gemaakt die in ieder geval uitgevoerd moeten worden. In 2015 heeft ieder schoolbestuur voor alle leraren in het basisonderwijs en (v)so een bekwaamheidsdossier. En scholen moeten beleid ontwikkelen voor het begeleiden van startende leraren. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt over het onderhouden van de bekwaamheden van leraren onder andere op het gebied van het kunnen omgaan met verschillen tussen leerlingen en het opbrengstgericht kunnen werken. Dit moet op een systematische wijze. Ook wordt er nagenoeg voor alle leraren minimaal één formeel beoordelings- en/of functioneringsgesprek gevoerd met concrete afspraken over bekwaamheidsonderhoud en loopbaanontwikkeling. Tot slot wor-

den er bekwaamheidseisen voor schoolleiders ontwikkeld en moeten schoolleiders zich registreren in het schoolleidersregister.

Professionalisering van leraren: meer dan scholing alleen
Allereerst valt op dat in het Bestuursakkoord het accent ligt op het professionaliseren van de individuele leraar, met een nadruk op scholing. Ook in de HR-acties die in de genoemde stukken worden voorgesteld, prevaleert een individuele aanpak. Er wordt bijvoorbeeld ingezet op het realiseren van de jaargespreeken en het goed bijhouden van de bekwaamheidsdossiers. Want goede leraren die zichzelf blijvend ontwikkelen geven beter les, waardoor de schoolprestaties van leerlingen omhoog zullen gaan, is de gedachtegang. Hoewel dit idee ongetwijfeld juist is, is dit beeld onvolledig. De focus op de professionalisering van de individuele leraar in formele scholingstrategieën wordt niet wetenschappelijk ondersteund als zijnde het meest effectief. Uit een reviewstudie van het ICLON (2010) blijkt dat leraren professionalisering het meest als effectief ervaren als de bruikbaarheid gekoppeld is aan het dagelijks werk

en de lespraktijk. Verder blijkt ook dat de focus moet liggen op vakinhoud in combinatie met vakdidactiek en hoe leerlingen effectiever kunnen leren. Ook peergroupsstudies waar groepen leraren samen leerresultaten bespreken en effectieve didactische aanpakken ontwerpen en bespreken hebben een hoog resultaat (Mounshed, Chijoke, & Barber, 2010).

Ten tweede valt op dat deze afspraken dicht bij het onderwijs zelf blijven. Omdat de prestaties op Nederlandse scholen achterblijven gaan we:

1. leraren beter opleiden,
2. een accreditatiemechanisme inbouwen (het lerarenregister en het schoolleidersregister) en
3. het lerend vermogen van professionals stimuleren door hen te koppelen aan anderen die misschien net iets meer weten in *peer reviews*.

Deze processen komen degenen met schoolervaring waarschijnlijk bekend voor: goed leren, diploma halen en werken onder begeleiding van meer ervaren docenten die het antwoord niet voorzeggden maar collega's helpen om deze antwoorden zelf te formuleren. Wij vinden dat een goede leraar meer moet zijn dan een inhoudelijk goed vakman of -vrouw. Dit is de basis en het is terecht dat er bij een waargenomen tekort maatregelen worden getroffen. Maar een goede leraar is niet alleen een goed vakmens, maar ook een goede professional. We verwachten in toenemende mate dat leraren een actieve houding aannemen ten opzichte van hun eigen ontwikkeling en die van hun vak. We verwachten dat zij meedenken met de school en voor input zorgen die het vak van leraar zijn verder kan brengen. En dat zij deze input op de juiste plaats laten landen. Deze wens wordt, onder andere door het Ministerie van OCW in initiatieven zoals de academisering

van de PABO steeds luider verwoord. De professionalisering die van leraren wordt gevraagd betreft dan ook niet alleen kennis en vaardigheden maar ook (vooral) houding en professionele ambitie. Om die op peil te brengen volstaat het niet om met een onderwijsblik naar de leraar te kijken. Er moet ook met een HR-blik naar de leraar als werknemer worden gekeken, werkend in een dynamisch veld waarin de verwachtingen over zijn/haar resultaten verhoogd zijn. Individueel en als team.

HR 2020 en de leraar als professional

Om het duurzaam leren van de onderwijsprofessionals te bevorderen, is het vormen van kennisgemeenschappen een geschikt middel (Verbiest, 2008). Volgens Verbiest integreert de term professionele leergemeenschap drie belangrijke aspecten:

- professionaliteit (in de schoolcultuur)
- leren (professionele ontwikkeling)
- gemeenschap (verbondenheid)

Op basis van deze aspecten definieert Verbiest de professionele leergemeenschap als 'de onderwijsprofessionals in een school, die duurzaam, individueel en samen leren om het onderwijs aan de leerlingen en de resultaten van de leerlingen te verbeteren.' Kennisgemeenschappen hebben als doel de kwaliteit te verbeteren. Het leren van en met elkaar en het vertalen van de opbrengsten naar het handelen van de docenten (teams) is daarbij het 'werkzame mechanisme' (Vink, 2012). Avalos (2011) laat in een

overzichtsstudie zien dat de kracht van teacher co-learning zeer sterk naar voren komt: 'the road starts with informal exchanges in school cultures that facilitate the process, continues in networking and interchanges among schools and situations and is strengthened in formalised experiences such as courses and workshops.'

De verwachtingen over de potentie die het creëren van de school als lerende organisatie heeft, zijn hooggespannen. De lerende organisatie is een belangrijke interveniërende variabele tussen leiderschap, het werk van leraren en het leren van studenten (Mulford 2003 in Millward & Timperley, 2010) Van Veen en collega's (2010) onderstrepen dit. Zij vergelijken in een reviewstudie verschillende interventies voor het bevorderen van professionele ontwikkeling. Actief leren, eigen ervaringen inbrengen en voortborduren op eigen ervaringen zijn kenmerken van effectieve interventies. Daarnaast is het van belang dat professionalisering niet alleen gericht is op individuele leraren, maar ook op teams. Leiderschap, het creëren van een professionele leergemeenschap en een cultuur om te leren worden door Van Veen e.a. gezien als een randvoorwaarde die bevordert dat een professionaliseringstraject succesvol en blijvend is. De leraar, als professional, moet dus het uitgangspunt zijn van het totale HR-beleid (Lieskamp & Vink, 2012). Professionaliseringsbeleid is daarbij de verbindende schakel. Het is dus vooral niet de bedoeling dat u de afspraken uit het Bestuursakkoord plompverlo-

ren als losse instrumenten invoert in de school, maar dat er een samenhangend HR-beleid ontstaat. Wilt u effectief professionaliseringsbeleid opstellen, dat een bijdrage levert aan de onderwijskundige kwaliteit van de school, moet u uw visie op deze kwaliteit, verbinden met uw visie op professionalisering. Met andere woorden:

- wat wilt u bereiken in de komende vijf jaar met uw school?
- welke kennis, vaardigheden en professionele houding hebben uw leraren en andere medewerkers dan nodig?
- beschikken uw leraren en andere medewerkers over deze kennis, vaardigheden en professionele houding?
- en zo niet, wat missen ze dan en hoe zou het effectief aangepakt kunnen worden?

In goed HR-beleid staat een goed functionerende gesprekkencyclus centraal. Dat is een belangrijke informatiebron voor de ontwikkelingsgerichte benadering van de schoolleider en de leraren. Eén van de afspraken is, dat er minimaal één formeel beoordelings- en/of functioneringsgesprek per jaar gevoerd wordt. Daar plaatsen wij echter een kanttekening bij. Een beoordelings- en een functioneringsgesprek hebben een plaats in een ontwikkelingsgerichte gesprekkencyclus waarbij de ontwikkeling van de leraar het uitgangspunt is. De schoolleider heeft bij iedere vorm van gesprek een andere rol. Deze verschillende rollen moeten duidelijk gescheiden worden. We laten deze verschillen zien in het volgende kader met behulp van de metafoor van een autorijles.

Met een goed ingerichte gesprekkencyclus weten de leraar en de werkgever hoe de beoordeling zal worden aan het eind. Het kan dan nooit een verrassing zijn. Afspraken en resultaten van activiteiten worden vastgelegd in het bekwaamheidsdossier. Het be-

gesprek	Rol schoolleider	Doel van de interventie van de schoolleider
functioneringsgesprek	De schoolleider is rij-instructeur	De leraar en de schoolleider kijken samen wat goed gaat en wat nog kan verbeteren op basis van te voren vast gestelde criteria
POP gesprek	De schoolleider is de gids op de route	De leraar en de schoolleider kijken samen welke route en welke mogelijkheden het meeste resultaat zullen opleveren
Beoordelingsgesprek	De schoolleider is de rij-examinator	De schoolleider beoordeelt of de leraar voldoet aan de van te voren vastgestelde criteria

Leraar 2020 en Bestuurs-akkoorden	HR veld Stijl van leiding-geven	HR veld Werving & selectie	HR veld Personeel & planning	HR-veld Opleiding& ontwikkeling	HR veld Feedback & beoordeling	HR veld Arbeids Voor waarden & organisatie	HR-veld Arbeids-omstandigheden & reïntegratie
HR beleid							
Professionaliseringsbeleid omgaan met verschillen onderwijs op maat passend onderwijs opbrengstgericht werken							
Begeleiding beginnende leraren							
Gesprekken-cyclus							
Peerreview							
Bekwaamheids-eisen leraren							
Bekwaamheids-eisen schoolleiders							
Bekwaamheidsdossier							
Functiemix							
Schoolleiders-registratie							
Leraren-register							
Professioneel statuut							
Bevorderen beroepstrots							

kwaamheidsdossier is de verantwoordelijkheid van de werkgever. De werkgever toont daarmee aan dat de leraar bevoegd en bekwaam is. In 2015 moet u voor iedere leraar een bekwaamheidsdossier hebben. Aan het eind van deze cyclus vindt de beoordeling plaats. Een beoordeling kan positief zijn, dan wel negatief. Bij een negatieve beoordeling stapt u over van de ontwikkelingsgerichte cyclus naar de rechtspositionele cyclus. Daar worden ook afspraken gemaakt met de niet-goed functionerende leraar. De beoordeling en de afspraken worden schriftelijk vastgelegd en opgeslagen in het personeelsdossier. In het beloningsbeleid kunnen concrete acties worden vastgelegd als resultaat van een positieve beoordeling (zie hiervoor CAO-PO artikel 6.19). De activiteiten die de leraar onderneemt om zich te professionaliseren, kan de leraar bijhouden in het lerarenregister. De leraar is eigenaar van de gegevens van hem of haar in het lerarenregister. De leraar laat daarmee zien dat hij of zij zijn vak serieus neemt en zijn

bekwaamheid onderhoudt. Leraren kunnen zich inschrijven via www.registerleraar.nl.

Veel HR-beleid is direct gerelateerd aan een goed functionerende gesprekkencyclus. De loopbaancomponent kunt u als gespreksonderwerp opnemen. Verder kunt u met de verkregen informatie aan de slag om levensfasegericht personeelsbeleid te ontwikkelen. Voor een effectief beleid voor startende leraren is een goed functionerende gesprekkencyclus een bron van informatie. Peerreview kan een activiteit zijn, die in het kader van de persoonlijke ontwikkeling plaats vindt en de resultaten kunnen worden vastgelegd in het bekwaamheidsdossier maar ook in het lerarenregister. Steeds moet helder zijn in welke richting naar welke doelen gewerkt wordt en alle instrumenten van het HR-beleid worden ingezet om die doelen ook daadwerkelijk te bereiken.

Tot slot plaatsen we alle activiteiten uit de Bestuursakkoorden voor u in een schema. De bedoe-

ling is, dat u in de lege velden omschrijft hoe u het precies gaat aanpakken en welke gevolgen het heeft (eventueel ook in de andere HR-werkvelden). We noemen dit een personele implicatie matrix (Noomen, 1990). Deze is eenvoudig te realiseren in Excell.

Momenteel zien wij in scholen vaak reactief HR-beleid en soms preventief HR-beleid. Reactief HR-beleid is gericht op het oplossen van acute problemen. Preventief HR-beleid is gericht op het voorkomen van problemen. Pro-actief HR-beleid richt zich op het bereiken van tevoren vastgestelde, ontwikkelingsgerichte doelen, waarbij vooral gekeken wordt naar de beschikbare mogelijkheden en talenten van medewerkers. Uiteindelijk stuurt het HR-beleid altijd op een verandering van een individu of van een team als geheel. In het actieplan Leraar 2020 staat dat u goed HR-beleid moet voeren. Hoe dat dan er uit ziet, is niet beschreven. Wij hopen dat wij een HR 2020 strategie hebben laten zien die uitgaat van de

talenten en kwaliteiten van uw medewerkers.

Literatuur

- Avalos, B. (2011). Teacher professional development, Teaching and Teacher Education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, 27, 10-20.
- Hanushek, E. (2010). The difference is great teachers *Waiting for superman, How we can save America's failing public schools*. (pp. 81-100). USA: Public Affairs.
- Hattie, J. (2009). *Visible learning, a synthesis of over 800 meta analyses to achievement*. London: Rotledge.
- Kluytmans, F. (2005). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters Noordhof.
- Lieskamp, M., & Vink, R. (2012). Goed en effectief HRM-beleid in het primair onderwijs. *Basis-schoolManagement*, 26-3, 19-22.
- Marzano, R., J. (2011). *De kunst en de wetenschap van het lesgeven: Een evidence-based denkkader voor goed, opbrengstgericht onderwijs*. (F. Coert, V. Zaal, J. Maarschalkerweerd, A. Boin, K. De Jong & A. Dogger-Stigter, Trans.). Vlissingen: Bazalt.
- Millward, P., & Timperley, H. (2010). Organizational learning facilitated by instructional leadership, tight coupling and boundary spanning practices. *Journal of educational change*, 11(139-155).
- Ministerie van Onderwijs, C. e. W. (2011a). *Actieplan basisonderwijs, Basis voor presteren*. Den Haag.
- Ministerie van Onderwijs, C. e. W. (2011b). *Actieplan Leraar 2020*. Den Haag.
- Ministerie van Onderwijs, C. e. W. (2012). *Bestuursakkoord Beroepsgroep Leraren*. Den Haag; Retrieved from <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/convenanten/2012/05/01/bestuursakkoord-beroepsgroep-leraren-2012-2015.html>
- Mounshed, M., Chijoke, & Barber, M. (2010). *How the world's most improved schoolsystems keep getting better*. Mc. Kinsey Company.
- Noomen, J. L. (1990). *Integraal Personeelsmanagement*. Soest: Uitgeverij Nelissen, BV.
- PO-Raad. (2011). *In 10 jaar naar de top*. Den Haag; Retrieved from http://www.poraad-nl.il.oww.net/sites/www.poraad-nl/files/manifest_in_tien_jaar_naar_de_top_0.pdf
- Robinson, V. M. J., C.A, L., & R. K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. *Educational administration quarterly*, 44, 635-674.
- Scheerens, J., Luyten, H., & van Ravens, J. (2011). *Visie op onderwijskwaliteit, met illustratieve gegevens over de kwaliteit van het Nederlandse Primair en Secundair onderwijs*. Enschede: Universiteit van Twente.
- Veen, K. v., R., Z., J., M., & Verloop, N. P. o. v. l. E. r. n. e. k. v. p. v. l. I. L. (2010). *Professionele ontwikkeling leraren; reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren*. Leiden: Iclon.
- Verbiest, E. (2008). *Scholen duurzaam ontwikkelen: bouwen aan professionele leergemeenschappen*. Apeldoorn.
- Vink, R. (2012). *Horizontale verantwoording door kennisgemeenschappen*, literatuurstudie. Tilburg: IVA.